

2893-13

O Comprometimento do Trabalhador da Construção Civil

Volmir Sabbi

RESUMO

A implantação de programas de melhoria da qualidade e produtividade é fator decisivo na sobrevivência de uma empresa dentro de um mercado globalizado e cada vez mais exigente. O sucesso ou fracasso deste processo depende basicamente da disposição das pessoas que compõem a empresa, em participar de forma ativa deste trabalho de melhoria.

A construção civil é, entre as indústrias nacionais, a que detém o quadro de qualidade e produtividade mais atrasado. Isto, se por um lado é lamentável, por outro pode ser encarado como uma oportunidade, pois com relativo esforço, pode-se obter grandes ganhos.

Este artigo analisa os diversos fatores organizacionais e de relacionamento no trabalho, que induzem os envolvidos na construção civil a lutarem, ou não, pela melhoria da qualidade e produtividade no seu exercício.

INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas. O objetivo de cada empresa é ter lucro, melhorar as condições de vida de toda a comunidade interna e externa, promovendo o desenvolvimento cultural e social de cada pessoa que se acha sob sua influência.

Esta melhoria deve ser gerada por quem mais entende dos processos produtivos da empresa, seus funcionários. Como fazer com que todas as pessoas que fazem parte desta empresa sejam compelidos a procurar atingir este objetivo comum?

Hoje existe no Brasil, fruto da globalização da economia, um grande movimento de melhoria em direção à qualidade e produtividade, que provoca um intenso e inovador trabalho de repensar toda a estrutura produtiva nacional. Quem não fizer isto estará, em pouco tempo, sem condições reais de competir. Esta modificação passa pelas pessoas, que terão que pensar diferente de como pensavam até agora. Entre os trabalhadores, que estímulo usar para fazê-los com que participem dessa mudança? Como poderemos envolvê-los neste trabalho e, desta forma, termos sua contribuição ativa e comprometida com o sucesso?

O objetivo deste trabalho será analisar as principais variáveis que influenciam no comprometimento do trabalhador da construção civil, discutindo cada um dos fatores, de maneira a podermos melhor perceber todos os cenários e suas nuances, que refletem em um ganho em termos de participação, fazendo com que cada um dê o melhor de si para que a empresa atinja seus principais objetivos, beneficiando a todos.

Na construção civil brasileira, o desperdício de material e mão-de-obra é dos mais críticos entre os das demais indústrias. Alguns efeitos podem ser observados nas obras de uma maneira geral:

- pequena capacidade técnica do pessoal de produção e sua alta rotatividade;
 - gasto com treinamento quase nulo;
 - utilização de processos produtivos artesanais;
 - falta de planejamento e controle sobre as atividades construtivas;
 - deficiência de capacidade gerencial e técnica de quem dirige a execução de um empreendimento;
 - falta de padronização dos materiais e processos produtivos.
- Dentro desse quadro, qualquer

pequena ação de melhoria pode, até a curto prazo, refletir em ganho significativo em termos de qualidade e produtividade. Esta melhoria deve se estruturar nas pessoas operacionalizam/viabilizam as transformações. A contribuição desta monografia é fazer uma análise das relações entre as pessoas e seu trabalho. Como diversas situações, na obra, influenciam a disposição dos trabalhadores em contribuir para o êxito do empreendimento.

Este estudo foi dividido em títulos que agrupam, por afinidades, os principais fatores que alteram o ânimo das pessoas em participar. Em cada situação levantada, foram analisados: os reflexos desta situação na vida do trabalhador; a sua esperada reação; como as empresas de vanguarda, no Brasil e no mundo, estão se posicionando frente à esta situação; como se posicionam as empresas construtoras e como poderiam melhorar suas relações com seus trabalhadores, visando a um ganho em comprometimento de cada um com o resultado final de produção de um bem ou serviço.

"Nunca lhe dão um desejo sem também lhe darem o poder de realizá-lo.

Você pode ter que trabalhar por ele, porém."

Richard Bach

SENTIR QUE O RESULTADO FINAL LHE INTERESSA

Condições de participação e influência nas decisões

A participação das pessoas na discussão de qualquer problema faz com que elas se sintam geradoras das eventuais soluções e, portanto, comprometidas com o desenrolar dos fatos decorrentes.

O fato das pessoas participarem das discussões também traz-lhe como consequência o conhecimento das diversas variáveis e entraves ao bom andamento de determinado processo. Isto resulta em uma busca conjunta de soluções ao invés de apenas aquelas criticarem a não solução de determinado problema.

"É preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja:

responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o 'efeito sinergia', onde o todo é maior que a soma das partes.

Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

A participação, muitas vezes, não ocorre porque:

- nunca foi solicitada;
- por desconhecimento dos processos da empresa, sua linha de negócios e seus clientes;
- faltam técnicas adequadas para análise e solução de problemas.

É preciso eliminar o medo. E ouvir sempre os subordinados." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.4)

Acontece que, em grande parte das empresas, ainda não se percebeu a tendência de mudança da participação das pessoas na gestão da empresa.

"O poder de decisão do funcionário e sua capacidade de mudar ou controlar as variáveis que mais afetam as suas atividades é insignificante na empresa. O número de pessoas que decide os rumos da empresa e efetivamente controla o seu destino raramente passa de meia dúzia, mesmo quando há milhares de pessoas na organização. Essa brutal concentração de poderes faz com que aquelas desistam de fazer parte de algo maior com o passar do tempo, na medida em que enxergam a sua ínfima envergadura diante do gigantismo da empresa." (SEMLER, 1988, p. 131).

"Que tipo de motivação se pode esperar de milhares de funcionários, cuja opinião nunca é pedida, a quem explicações raramente são dadas, e que sabem que as decisões que realmente interessam, e que vivamente vão influenciar sua vida e a de sua família, são tomadas pelos 'Homens' lá de cima?" (SEMLER, 1988, p.132)

Existe, hoje, uma grande mudança em relação ao conceito de envolvimento das pessoas no trabalho. A maneira antiga em que "o sujeito bate ponto, recebe ordens do chefe e atravessa o dia bovinamente, sem externar idéias próprias e sem contribuir para melhorar o produto da empresa. Executa tarefas repetitivas, como apertar eternamente os mesmos três parafusos numa linha de montagem ou selar e carimbar num

escritório, sempre dentro de uma pesada arquitetura hierárquica em forma de pirâmide. Apenas o topo dessa pirâmide ousa ter vida inteligente. Os de baixo, em compensação, cumprem horário e prestam obediência, mas não têm responsabilidade sobre o insucesso da organização. O empregado é fiel e o patrão dá segurança. Agora, exige-se mais do funcionário e a retribuição também é maior para os competentes." (VEJA, 19 out 1994, p. 90)

"Um fator dos mais relevantes para o bom desempenho grupal está associado ao aproveitamento das contribuições individuais como dinâmica interior que impulsiona o querer e o assumir determinada ação.

Pesquisas demonstram a existência de uma relação positiva entre o grau de participação e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento. As pessoas dão valor e tendem a apoiar o que elas ajudam a criar. Por sua vez, o sentimento de frustração resultante da não-participação pode prejudicar seriamente o rendimento de um grupo, dos empregados de uma empresa.

Outro aspecto que parece ser afetado pelo envolvimento ou não dos membros de um grupo é a sua avaliação quanto à qualidade da decisão. A suposição de que decisões baseadas na lógica serão certamente apoiadas é questionável. O que pode ser aceitável pelo processo lógico não o é necessariamente pelo psicológico.

Particularidades afetivas associadas com o não-envolvimento se apresentam sob a forma de resistência à mudança, rebelião, indiferença, atitudes não-cooperativas e outros aspectos negativos.

Em resumo, o envolvimento grupal garante: compromisso com os resultados, significação para o empreendimento e cumprimento fiel das decisões." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.4, p.7)

Estar sabendo dos rumos da empresa e ter condições de influenciar nos destinos desta, faz com que os trabalhadores se sintam como donos; e então vale um provérbio popular: "O olho do dono faz com que engorde o animal (em caso de criação de animais)". Este provérbio resume a idéia de que a pessoa que executa ou controla determinada atividade, deve ter todo interesse para que esta seja melhor executada em termos de qualidade e produtividade.

"No novo pacto, os executivos ganham poder de decisão e por tabela, motivação. Mas também pagam o seu preço. Como participam da decisão,

depois não podem criticá-la gratuitamente. 'É como um pai queixar-se da educação do próprio filho', diz o consultor paulista Mário Marques, da Fator Incremental, especializada em desenvolvimento gerencial. 'São obrigados a fazer o possível para o sucesso da decisão', mas é um fator de envolvimento com os objetivos da empresa." (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.90, out 1994)

"Uma organização voltada para a qualidade desenvolve em seus colaboradores a idéia de que eles são fornecedores e clientes que buscam estar sempre atualizados e preocupados em relação às expectativas e necessidades de seus próprios colegas de trabalho. Essa filosofia aumenta o senso de responsabilidade de todos, na medida em que cada um deve servir e satisfazer os outros como se fossem 'donos' de seus próprios negócios.

As pessoas que trabalham em organizações desse tipo tendem a sentirem-se responsáveis, e procuram ajudar em soluções de problemas que surjam dentro ou fora de seus departamentos, evitando afirmações do tipo 'isso não é de minha responsabilidade'.

Esse tipo de atitude é comum em empresas preocupadas em informar a todos os seus funcionários quais são suas metas e objetivos globais. Quando há um problema sério com uma empresa desse tipo, todos se sentem atingidos e, de algum modo responsáveis em buscar soluções para o problema. Da mesma forma, quando a empresa apresenta um elevado desempenho, os funcionários sentem-se honrados, uma vez que percebem a importância de sua contribuição para o resultado final" (AIDAR, 1994, p.109-110)

"A implantação da Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais.

A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.5)

A tendência evolutiva das empresas é a de estabelecer um relacionamento de parceria com os seus trabalhadores. Nesta parceria, cada um oferece sua parcela de contribuição, capital ou trabalho e, em conjunto, colhem os frutos dessa associação. Desta forma, todos sentem que a sua participação é decisiva

na produção da empresa; e esta produção é sua também. A terceirização é uma das faces desta tendência.

O posicionamento mais responsável, por parte de patrões e empregados, será fruto de uma definição clara da contribuição de cada um no processo produtivo, que resultará num bem comum.

Poder desenvolver sua iniciativa e criatividade

O mundo cada vez muda mais rápido. As empresas devem estar estruturadas de tal forma que consigam estar sempre na vanguarda destas mudanças. É impraticável que a tarefa de planejar e operacionalizar este crescimento, que é cada vez mais rápido, fique restrita a apenas algumas pessoas da direção. Envolver as pessoas neste planejamento é, antes de tudo, uma decisão inteligente; pois desta forma, multiplicam-se os elementos sensíveis às mudanças e geradores de idéias.

É natural do ser humano a necessidade de: fazer algo novo, algo diferente, de poder contribuir para alguma coisa útil, de ser alguém. Para isto, quando ele pensar em algo, deve ter condições de levar adiante esta sua idéia.

A empresa tem muito a ganhar com este tipo de atitude difundindo-se entre seu pessoal. Primeiro, porque ganha em termos de produção intelectual; segundo, ganha em termos de satisfação pessoal dos funcionários, que podem dar vazão à necessidade de produzir algo.

"Quando não se reconhece a capacidade do pessoal da organização em transformar a realidade, em identificar e resolver problemas ou inventar uma solução criativa para um problema difícil, está havendo um desperdício de toda uma experiência de vida organizacional. Se as pessoas não tiverem a capacidade de criar e transformar seu próprio destino, ninguém o fará." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.2, p.5)

Logo, é uma boa política estimular as pessoas a levarem adiante o que pensam, dar condições para que se teste um novo processo de produção ou ação dentro da empresa. Existe uma estratégia de estímulo à iniciativa e criatividade do indivíduo já testada com grande sucesso em algumas empresas:

Para cada novo processo, ou melhoria de um já existente, que alguém da empresa sugerisse e que após estudado e implantado resultasse em um ganho, o proponente receberia 50% de lucro gerado pelo novo processo durante três meses. Existem soluções simples que

podem, ao longo da execução continuada de uma atividade, resultar em um ganho fabuloso. Bom para quem propôs, que terá, além do reconhecimento de toda empresa, um ganho extra significativo. Bom para a empresa, que ao longo da execução daquela atividade, terá um ganho em termos de lucro, resultante daquela melhoria. Esta estratégia produz um clima de busca de melhoria por parte de toda a comunidade produtiva da empresa, o que é um potencial fora de série.

Talvez esta estratégia poderia ser aperfeiçoada. Como? Premiando grupos de trabalho ao invés de indivíduos. Este aperfeiçoamento promove o trabalho em equipe, mais produtivo, pois estimula alguns valores pessoais importantes em uma empresa como: cooperação, solidariedade, amizade, responsabilidade. Estes grupos poderiam ser células de produção dentro do conjunto da empresa.

“Não é necessário um excepcional poder cerebral para constituir uma nova ciência ou expandir a existente. O que é necessário é a coragem de encarar inconsistências e evitar fugir delas só porque ‘é desta maneira que sempre fizemos’.” (COLDRATT, 1993, int)

“Desde o surgimento do zero defeito, qualidade tem sido associada à idéia de fazer certo da primeira vez, com o máximo de perfeição. No entanto, essa idéia contradiz o famoso senso comum de que ‘errar é humano’. Não estaríamos assim diante de uma meta humanamente impossível de ser realizada na prática?”

A maioria das empresas brasileiras ainda têm uma cultura defensiva. Esse tipo de cultura caracteriza organizações que deixam de recompensar sucessos, embora punam os erros. Tal sistema de recompensas negativas leva as pessoas a jogarem as responsabilidades para os outros e a evitarem qualquer possibilidade de serem culpadas por erros. Agindo dessa forma, a organização corre o risco da estagnação e da paralisia total, uma vez que desestimula seus membros a tomar decisões, inovarem ou assumirem riscos.

Na realidade, o fato de os erros não aparecerem não significa que eles não existam. Pelo contrário, esse tipo de cultura propicia uma estrutura organizacional que inibe e esconde a origem dos erros. Isso dificulta sobremaneira sua eliminação, fazendo com que se repita outras vezes, além de gerar um mal-estar interno na empresa.

É permitido errar. Esse era um entre 11 valores de uma empresa multinacional prestadora de serviços. À primeira vista, tal valor chama a atenção pela sua

novidade e ousadia. Será que a empresa não conhecia um dos preceitos básicos da qualidade, de fazer as coisas certas na primeira vez?!

Porém, numa leitura mais atenta, o funcionário identificava logo abaixo daquele valor a seguinte explicação:

‘Na empresa ‘x’ é permitido errar, no entanto preferimos acertar, não é proibido tentar algo novo, nós incentivamos. Os empreendedores deverão sentir-se seguros para ousar novas soluções criativas sem medo do insucesso.’

Esse exemplo revela que, em muitos casos, errar é sinônimo de tentar e de buscar soluções criativas. Um outro exemplo dessa mentalidade pode ser encontrado num episódio ocorrido na IBM. Numa ocasião, um de seus altos gerentes, com muitos anos de casa, tomou uma decisão que ocasionou uma perda de US\$ 12 milhões para a empresa. Para ele, tal fato significava demissão na certa, e quando preparava-se para se despedir de todos, seu superior chamou-o e disse:

- Agora que a gente investiu em você US\$ 12 milhões, você pretende nos deixar?!

A idéia de equiparar um erro a um investimento pode parecer exagerada mas, na prática, é assim que ocorre. Supondo que a IBM contratasse um outro gerente, esta teria que treiná-lo e, quem sabe, ainda correr o risco do novo funcionário incorrer num erro semelhante.” (AIDAR, 1994, p.43-44)

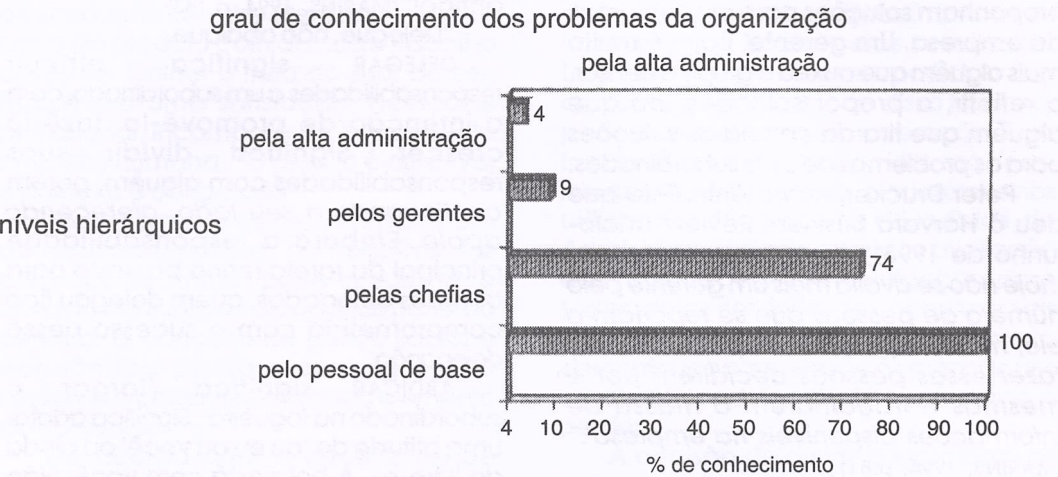
“As pessoas costumam acreditar que fazem as coisas como fazem porque sempre fizeram assim. A capacidade de sobrevivência de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de se transformar. Organizações com colaboradores abertos às próprias transformações mudam mais rápido. Sua capacidade de adaptação depende da percepção de seu pessoal sobre as transformações no ambiente.” (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.2, p.4)

A liberdade para criar e a possibilidade de agir de modo a implantar uma idéia pessoal, além de ser fundamental para a auto-imagem de cada indivíduo, é uma grande fonte de inspiração para a empresa em sua busca do aprimoramento e crescimento, sem os quais está fadada a tornar-se obsoleta. Como estabelecer essa porta aberta à mudança, sem correr o risco de dispersar esforços e minar a institucionalização dos processos, é um desafio que cada empresa deve estudar, baseado na sua cultura e na formação sócio-cultural de seus integrantes.

Ter autonomia para decidir sobre o seu trabalho

“As organizações empresariais costumam enfrentar centenas de problemas a mais do que empresários e administradores conseguem detectar e muito menos, solucionar”(GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.4).

Quem mais conhece sobre cada uma das atividades executadas é o próprio executor; pois é ele quem as executa todo dia. Pesquisa realizada no Japão, sobre o grau de conhecimento dos problemas das empresas, pelas pessoas que a compõe, segundo seu grau hierárquico, teve como resultado o quadro abaixo:



fonte: Whiteley, Richard C. A
Empresa Totalmente voltada Para o Cliente

Como podemos observar, quanto mais próximo do nível operacional, maior o conhecimento sobre a atividade executada. Logo, quanto mais próximo do nível operacional estiver a decisão sobre os rumos das diversas atividades, maior será o acerto da decisão, a rapidez e a flexibilidade desta decisão; estes fatores são fundamentais para o desempenho de qualquer organização.

Cabe a cada nível de comando imediato, gerenciar a integração das atividades que estão sob sua tutela, de modo que cada grupo de atividade trabalhe no sentido de atingir um objetivo comum, evitando-se a quebra de unidade entre os diversos setores da empresa.

“É conhecido o fenômeno de ‘ruído na comunicação’: a informação se enfraquece e deforma quanto maior o número de transmissores e receptores intermediários. É comum a gerência desconhecer a realidade da operação ‘na ponta’.

A perda de competitividade é a consequência mais direta da falta de agilidade nas decisões, perda de informações, aumento da burocracia interna, pois, nos ‘momentos da verdade’, o funcionário precisa tomar decisões que implicam, muitas vezes, questões vitais para o cliente. Frequentes consultas aos níveis superiores causam perda de tempo e dinheiro. A redução dos níveis hierárquicos ao mínimo necessário traz

agilidade.” (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.5, p.1)

Esta descentralização do poder de decidir traz ainda benefícios no relacionamento com clientes. O cliente (externo ou interno) quer sempre conversar com quem decide, pois desta forma a conversa será produtiva tanto em termos de confiabilidade como de agilidade.

“O operário padrão neste país é um homem que, fora da empresa, elege governadores, serve o exército, é chamado para ajudar em obras comunitárias, é pai de família, toma decisões diariamente sobre seu futuro, é cortejado por vendedores, é síndico do seu prédio. Agora, é só entrar na empresa que ele se transforma num adolescente obrigado a usar crachá, chegar na hora certa, ficar na fila para bater ponto e para almoçar, não sair do posto de trabalho sem avisar o chefe, ter de procurar um supervisor para conseguir as chaves do banheiro, dar longas explicações porque chegou atrasado ontem e seguir instruções sem fazer muita pergunta.”(SEMLER, 1988, p.134)

Para quem está no comando de qualquer atividade, ter uma equipe que faça o trabalho da melhor maneira e sem depender dele, é fundamental para lhe dar condições de dirigir seu tempo e sua disposição para o que é realmente importante dentro de seu setor. Esta delegação é muito importante para dar agilidade e precisão à empresa, porém

devemos tomar cuidado para não abandonar as atividades delegadas. O gerente continua como responsável final pela atividade delegada.

"As empresas de sucesso e de alto padrão nos dias de hoje descobriram uma nova palavra - 'Empowerment' - que significa literalmente 'dar poder', dar autonomia aos funcionários para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa. Um gerente, hoje, é muito mais alguém que auxilia o grupo a pensar, a refletir, a propor soluções, do que alguém que tira da cartola as soluções para os problemas de seus subordinados.

Peter Drucker, numa entrevista que deu à Harvard Business Review (maio-junho de 1993), diz taxativamente que *'hoje não se avalia mais um gerente pelo número de pessoas que se reportam a ele, mas sim pela sua capacidade em fazer essas pessoas decidirem por si mesmas e trabalharem a massa de informações disponíveis na empresa.'*" (MARINS, 1994, p.81)

"O melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos - onipresença, onisciência e onipotência - seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com todos os clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência.

Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com um ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder com responsabilidade.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço à solução das situações imprevistas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação ou rejeição à empresa." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.5)

"A idéia de delegação tem avançado, podendo levar a mudanças de estrutura, como acontece hoje em algumas grandes empresas que tentam se organizar em unidades de negócios independentes, dirigidas por empreendedores com flexibilidade de operação própria das pequenas empresas" (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.5, p.7)

"As pesquisas que temos feito têm demonstrado que muito do que se chama 'ausência de comprometimento' tem sua base de culpa nos próprios chefes, supervisores, gerentes e diretores. *Dar autonomia significa permitir o erro, acompanhar, treinar, ensinar, fazer junto, oferecer apoio e, principalmente, ouvir.* Para isso existem os chefes. Chefe não existe para 'mandar'. Isso é muito antigo!" (MARINS, 1994, p.143)

"Delegue, não abdique.

DELEGAR significa atribuir responsabilidades a um subordinado, com a intenção de promovê-lo, fazê-lo crescer. Significa dividir suas responsabilidades com alguém, porém *continuando a seu lado, oferecendo apoio.* Embora a responsabilidade principal da tarefa tenha passado para as mãos delegadas, quem delegou fica comprometido com o sucesso dessa delegação.

ABDICAR significa 'largar o subordinado na fogueira'. Significa adotar uma atitude de 'ou eu ou você' ou ainda do 'vire-se. A bola está com você. Não quero saber de nada. Só fale comigo no final...' etc.

É muito importante saber delegar. Quem delega não interfere a todo momento nas coisas delegadas. Mas quem recebeu a delegação ou a tarefa sabe que *pode contar com seu chefe, caso necessite.* Chefes que abdicam em vez de delegar, criam situações de tensão e ansiedade na empresa. Criam insegurança e não conseguem desenvolver o potencial de seus subordinados." (MARINS, 1994, p.39)

Na construção civil temos, entre outros, um exemplo clássico de abdicação: a transferência de responsabilidades do engenheiro para o mestre-de-obras.

O conhecimento, pelo gerente, do desenrolar das atividades também é importante para que estas atividades estejam em harmonia com as diretrizes gerais da empresa e com o planejamento estratégico do líder. Para que isto possa ser feito de maneira ágil e eficiente, pode-se adotar o seguinte procedimento: marcar reuniões ordinárias (a frequência dependerá do nível de complexidade e fluidez das atividades desenvolvidas) com sua equipe (operacional ou de chefia) onde se apresentarão os problemas enfrentados no período entre reuniões e as soluções dadas a cada um deles. A participação dos vários elementos na apresentação da problemática de cada um, oferecerá a cada participante a oportunidade de compreensão do conjunto das atividades. Nesta ocasião o líder tem condições de

tomar conhecimento dos rumos de cada parcela e corrigir eventuais distorções.

Usufruir do resultado final, através de:

Participação nos lucros

Não se pode pensar em envolver as pessoas em um processo de otimização de produção sem lhe oferecer em troca parte do produto colhido neste trabalho conjunto. Colher o fruto do suor do seu trabalho é uma satisfação, pessoal e profissional, incomparável. Faz parte da natureza humana: "O plantio é optativo, a colheita é obrigatória".

Fazer com que as pessoas partilhem do resultado, positivo ou negativo, faz com que se sintam parte integrante e ativa do conjunto e não apenas parte do cenário. O conceito de justiça social e econômica passa a ser algo mais inteligível e palpável para cada elemento do conjunto.

De acordo com a terceira lei de Newton: "A cada ação, temos uma reação com a mesma direção, em sentido contrário e com a mesma intensidade". Em termos de organização, o fato de o trabalhador perceber que a sua remuneração, ao final de um determinado período, é função de seu desempenho e do grupo com o qual participa, faz com que estas pessoas se empenhem sobremaneira a alcançar resultados cada vez mais significativos, como se fossem os próprios proprietários.

A relutância de alguns empresários em tomar a atitude de dividir o lucro com seus empregados está muito mais ligada a uma distorcida e retrógrada maneira de encarar o relacionamento entre Capital e Trabalho. Segundo esta incorreta maneira, quanto mais baixa for a remuneração da mão-de-obra, maior será o lucro; e este lucro deve ser perseguido cegamente. O fato de perseguir cegamente não lhe permite ver o quanto está perdendo.

"Outra questão de mentalidade enraizada é a que ensina que o lucro pertence a quem investiu o capital, ou seja, ao acionista. É interessante que este conceito vale até para empresas onde o empresário originalmente investiu pouquíssimo capital e cresceu pela garra e competência dos empregados. O empresário de burro não tem nada, senão não seria o que é.

Mas o que interessa aqui é discutir se a participação nos lucros é viável, se consegue ser implantada e operada com sucesso, e se tem razão de ser. Em primeiro lugar, cabe analisar o pensamento reinante de que a

participação nos lucros é uma medida socializante. Ora, que bobagem. Poucos instrumentos são tão capitalistas quanto este, que remunera com parte do ganho a quem ajudou a gerá-lo." (SEMLER, 1988, p.137-138)

É muito melhor ter parte de um grande bolo do que o todo de um pequeno.

Com a adoção desta política de divisão dos lucros, os trabalhadores se interessam e lutam pelos resultados. Logo, eles podem e devem participar das decisões gerenciais, pois disso também pode depender sua remuneração. Para trazer à participação, de maneira integrada e harmoniosa, poderemos nos utilizar das técnicas já difundidas da Administração Participativa. A avaliação dos resultados e sua divulgação para todos deve ser feita de maneira mais transparente possível, pois a remota desconfiança com relação à apuração dos resultados pode pôr todo o programa a perder.

A decisão de dividir o lucro com os empregados pode ser difícil, considerando toda a história da produção de bens e serviços, mas deve ser encarada com coragem se quisermos evoluir em direção a um ganho de qualidade e produtividade. A razão de existência de uma empresa deve ser o comprometimento desta com a qualidade de vida de todos os elementos da comunidade abrangida por ela: clientes, empregados, acionistas, fornecedores, terceiros e meio ambiente. A idéia que deve reger estes relacionamentos é a parceria, pois todos são interdependentes. A exploração desmedida de um destes elementos traz o desequilíbrio, que pode ser traumático para a empresa.

Gratificação por produção

É uma maneira mais simples e instantânea de fazer com que o trabalhador sinta que sua remuneração depende do resultado do seu trabalho. Na construção civil, onde basicamente o trabalho tem um perfil artesanal, é significativamente mais difícil controlar a eficiência momentânea de determinado empregado. O caminho é criar processos mais semelhantes com os demais processos industriais, onde o desperdício de material e mão-de-obra é mais bem controlado. Devido a estas diferenças, de uma forma geral é impraticável pagar o profissional apenas por hora, pois corre-se o sério risco de consumir muito mais horas que o previsto para se executar determinado empreendimento.

Na construção civil, pouquíssimas

empresas têm um controle estatístico de custos de serviços ou obras. A utilização destes índices são de fundamental importância para se saber como a empresa está trabalhando entre seus diversos empreendimentos e empreendimentos de outras empresas. Os outros setores têm seus índices, por exemplo: as montadoras de automóveis mais eficientes do mundo tem uma produção de 78 automóveis/ano por empregado. No Paraná, está em fase de implantação, fruto de uma parceria do Sebrae com a UFRGS, através do trabalho do Prof. Formoso, um conjunto de índices a serem medidos por diversas construtoras.

Uma maneira prática, confiável e motivadora de se fazer o levantamento de produção de determinado empregado, para pagá-lo por produção, é estruturar as medições de forma que o próprio empregado que executa o serviço faça a medição. Apesar de à primeira vista parecer temerário, a confiança de parceiros depositada no empregado faz com que ele se sinta digno dela e, portanto, motivado para a ação. Dentro deste esquema de medição, podem ser previstas auditorias aleatórias nas medições, que podem estar erradas (para cima ou para baixo) por erros involuntários.

Uma dificuldade de implantação desta prática é o grande número de analfabetos e semi-alfabetizados que trabalham na construção civil. Como contornar? O fato de eles terem que escrever e calcular, os forçará a se alfabetizarem. É natural que, se a pessoa não precisa de um conhecimento, ela não o busca. Pelo lado da empresa é necessária a implantação de programas de alfabetização. Qual o benefício da empresa? Sentimento de valorização por parte do empregado, ganho de qualidade de vida de seu cliente/empregado e o resultado disto é ganho em termos de valorização da parceria entre empregado e empresa.

"Uma questão sempre discutida é a premiação. Em alguns setores industriais premia-se por produção realizada. Este sistema de premiação é baseado na crença errônea de que o homem só trabalha pelo dinheiro que recebe, o que contraria tudo que se sabe sobre motivação humana.

Uma importante empresa brasileira vinha pagando prêmio de produção (o que muitas vezes prejudica a qualidade). Numa das visitas do consultor japonês da qual participei, foram aconselhados

a acabar com este tipo de premiação. Levaram a sério: procuraram o sindicato, incorporaram o 'prêmio médio' ao salário e acabaram com o prêmio. Esta empresa é hoje líder mundial em qualidade no seu ramo de negócio." (CAMPOS, p.170)

O pagamento por produção individual pode trazer como efeito colateral, um procedimento egoísta e certa competitividade pouco produtiva. Dentro do possível, é extremamente produtivo pagar por produção em grupos, pois estimula todo um conjunto de virtudes coletivas, importantíssimas para um bom relacionamento entre as pessoas da organização, e como consequência um ganho significativo em termos de resultado global.

"Para se conseguir plena colaboração dos empregados aos ganhos de produtividade e competitividade da empresa, a mudança de comportamento deve acontecer em todos os níveis. Mudar os padrões da relação capital/trabalho é fundamental.

Não se trata de conceder benefícios hoje ou amanhã, mas sim estabelecer a correspondência de determinadas vantagens em função do atingimento de resultados pré-estabelecidos. Todos devem estar a par dessas metas, acompanhar os resultados, saber quais serão os benefícios e beneficiários. Tudo bem claro e transparente. Reconhecimento e recompensa são ingredientes indispensáveis à motivação pessoal e base para garantir a constância da participação." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.4, p.6)

A gratificação por produção pode ser uma maneira muito simples e rápida de atrelar a remuneração do empregado ao seu desempenho na execução de determinado serviço. O pagamento desta não deve ser feito apenas no final do processo, pois corre-se o risco de tornar o objetivo pouco visível para o pessoal, resultando em desânimo. Deveremos estabelecer metas ou marcos parciais que, se atingidos, resultam em remuneração. Este cuidado possibilita ao gerente atuar na correção do processo produtivo antes que se sedimente um erro que só seria detectado muito tarde, com elevados prejuízos para empresa e trabalhadores. A criação destas metas parciais deve ser feita durante o processo de planejamento de uma obra, normalmente muito precário na construção civil.

"O pecado original é limitar o Ser."

Não o faça."

Richard Bach

TER CONHECIMENTO DO CONJUNTO DE ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Saber onde seu trabalho se encaixa no conjunto

Com o advento da revolução industrial e o sistema de administração taylorista, que visava à divisão do trabalho para ganhar produtividade, as pessoas foram limitadas a aprender somente parte do conjunto da produção de um bem ou serviço. O surgimento de empresas com estruturas cada vez maiores gerou uma dificuldade de integração entre os diversos elementos dessa empresa, provocando uma dissociação dos objetivos pessoais de cada membro com os objetivos do conjunto da organização. Isto provocou uma queda da qualidade dos produtos, baixo índice de satisfação dos clientes, e produção truncada que desaguou em queda de produtividade.

No Brasil esta situação prolongou-se por mais tempo que em outros países, devido ao protecionismo de mercado ser mais marcante. Com a recente ampliação da abertura do mercado brasileiro, as empresas estão sendo impelidas a melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços, ganhando produtividade. Quem não se preparar para esta nova condição de mercado, estará caminhando para a falência em um futuro muito próximo.

A implementação de programas de qualidade, visando à adequação de nossos produtos dentro de uma realidade de mercado globalizado, trouxe à discussão a necessidade de formação de recursos humanos capacitados e integrados dentro do processo produtivo da empresa. O conhecimento, além do seu trabalho, do trabalho de seu cliente interno (o empregado que fará a atividade complementar à sua), faz com que se crie no trabalhador a visão do conjunto do processo produtivo e, por consequência, uma integração maior nas ações individuais.

Dentro da idéia de que:

- as pessoas devem conhecer o conjunto dos trabalhos da empresa;
- as informações sobre os processos produtivos estão em poder das pessoas que operam cada atividade;
- que o poder de decisão deve ficar o mais próximo possível do cliente para que esta seja mais ágil e mais flexível;

as empresas de vanguarda, em termos de administração, estão reduzindo seus níveis hierárquicos e tornando seus

organogramas mais horizontais.

O conhecimento da utilidade de seu trabalho dentro do produto final produzido pela empresa faz com que a pessoa se sinta importante, melhorando sobremaneira sua auto-imagem. A visão de que as pessoas de sua comunidade usam um produto que teve sua participação é gratificante.

A limitação da participação de alguém em apenas parte de um processo produtivo por muito tempo (às vezes a vida toda) traz como consequência a insensibilização deste alguém para o que acontece ao seu redor na empresa. E esta é uma situação que deve ser evitada ao máximo sob pena de se ter uma empresa inerte, dentro de um mercado extremamente mutante. O cenário, criticado por Charles Chaplin em seu filme "Tempos Modernos", representa um modelo extremamente ultrapassado, pois o resultado em termos de produtividade e qualidade de vida é desastroso.

O caminho trilhado pode ser a rotatividade do trabalhador pelos diversos postos de trabalho relacionados ao produto feito por ele. Alegam os empresários, que o custo de treinamento e o custo da baixa produtividade inicial são os fatores restritivos deste tipo de procedimento. Este custo realmente existe a curto prazo, só que comparado ao resultado da qualidade e produtividade a médio e longo prazo, se torna perfeitamente assimilável. Em sistemas mais complexos, talvez seja interessante uma especialização maior em determinado ramo de atividade. Dessa maneira é possível ser o melhor naquilo que se faz, mas não podemos perder de vista a visão de conjunto que todos na empresa devem ter.

É importante ter em mente que cada elemento da empresa é um ser humano, pensante e com grande potencial de desenvolvimento que não deve ser desperdiçado. A compreensão do conjunto da empresa dá à pessoa subsídios para raciocinar, evoluir, melhorar e trabalhar com os olhos voltados para a empresa e não apenas no seu trabalho. Desta maneira, a empresa ganha um aliado em seu processo de melhora-mento contínuo. E o empregado ganha um objetivo tangível para o qual lutar.

Profissional polivalente

Dentro desta idéia discutida no item anterior, já existem algumas ações em andamento, entre elas a do profissional polivalente.

Podemos citar um exemplo, descrito por José Maria Furtado na revista Exame, para a indústria metalúrgica. Na fábrica

da TRW, fabricante de terminais de direção para a indústria automobilística, em Três Corações - MG, "todos os 78 funcionários são capazes de executar qualquer função, seja ela especializada ou não. Com este sistema, a fábrica tornou-se a mais produtiva entre as dezoito unidades industriais da empresa americana no mundo." Os empregados devem passar por um processo de treinamento, onde se ensina a especialização técnica e técnicas de produção. "Alguns professores são os próprios gerentes. Outros são funcionários aposentados. Antigos mestres e supervisores da fábrica de Santo André são levados até Minas. Num mesmo dia, um operário pode exercer até quinze funções diferentes. Até mesmo o acerto e controle do relógio de ponto é feito por eles. É um permanente rodízio entre eles. 'Na prática, é como se tivéssemos 78 faxineiros, 78 telefonistas, 78 torneiros mecânicos' diz José Henrique Santos, subgerente da fábrica." "Na região, 80% dos trabalhadores ganham em torno de um mínimo. Na fábrica da TRW, o salário é equivalente a 4,5 mínimos. A empresa não exige experiência anterior." O *turn over* é de irrisório 1%. Porém o sistema é limitado. "É difícil manter uma equipe coesa com mais de 100 pessoas." (FURTADO, Exame, n.19, p.80-81, set 1994)

Podemos observar, por este exemplo, os benefícios para a empresa e empregados, que se pode ter, se for adotado um sistema mais flexível de utilização de mão-de-obra em vários postos de trabalho. O treinamento é um item fundamental neste trabalho, pois todos aprendem fazer todas as atividades da empresa.

Outro detalhe interessante é o fato de haver um limite de pessoas envolvidas no processo, aproximadamente cem pessoas. Isto, porém, não é problema para a construção civil, pois é pouco comum a existência de obras com mais de cem operários envolvidos diretamente com a produção de um determinado projeto. Em caso de grandes obras, podemos dividi-la em partes, como se fossem unidades de negócios independentes. A divisão em unidades de negócio é uma estratégia empresarial que tem trazido bons resultados em termos de agilidade de decisão, controle operacional e satisfação do pessoal. É uma maneira de unir as vantagens da agilidade de uma pequena empresa com o ganho da estrutura de apoio de uma grande empresa.

Na construção civil, já está sendo feito em Cascavel - PR, um trabalho de

utilização do profissional polivalente com grande resultado. Este trabalho, que está sendo desenvolvido em Cascavel, já tem uma repercussão nacional.

Normalmente, devido a questões de produção e operacionais, a utilização dos vários profissionais envolvidos em uma obra, pedreiro, carpinteiro e armador, é distribuída de forma pouco homogênea ao longo do tempo. Determinado profissional é muito utilizado em determinada fase da construção, depois pouco, em seguida muito necessário. Conciliar estas necessidades flutuantes na execução de serviços, nem sempre executados de acordo com o previsto, é uma tarefa muito ingrata e que normalmente acarreta grandes despesas com pessoal parado ou mal utilizado. Ou ainda, custos com demissões e recontração. Estes fatores, com certeza, são significativos no elevado *turn over* característico da construção civil. Com a utilização do profissional polivalente, grande parte destes problemas são minimizados, o planejamento e a execução de determinado projeto ficam mais flexíveis. Espera-se que os tempos de perda de mão-de-obra sejam reduzidos.

O custo de implantação deste projeto é significativamente pequeno, haja vista que as atividades que os operários da construção civil executam estão muito relacionadas, o que facilita a assimilação das demais atividades por um profissional. Devemos nos lembrar da maneira como um profissional aprende seu ofício na construção: sendo o servente de um dos três profissionais. É bastante comum que, antes de ser promovido à profissional, em qualquer dos três ramos, o servente tenha auxiliado os três profissionais, tendo portanto, uma noção das outras atividades.

Outro ganho significativo desta estratégia é o conhecimento e integração dos vários projetos executivos da obra. Principalmente a integração muito próxima entre os executantes dos projetos de formas e armaduras. Isto resulta em um grande volume de informações operacionais nas mãos de quem realmente as utiliza.

Discussão dos métodos construtivos com o pessoal da obra

A participação das pessoas na discussão sobre o que, e como se executará cada parte do projeto, faz com que todos conheçam as variáveis envolvidas e, ao fazer sua atividade, a façam pensando nos vários fatores intervenientes e suas implicações no resultado final.

Hoje, a execução das diversas atividades na construção é feita de acordo com a técnica individual de cada profissional, adquirida ao longo do tempo de convivência e aprendizado com pessoas sem nenhum embasamento técnico e que, por sua vez, aprenderam da mesma forma. Quando se deseja criar um padrão tecnológico, devemos trazer as pessoas a apresentar aquilo que sabem, aproveitar o correto e, de maneira a não criar resistências, implantar a técnica correta. Ouvir as pessoas é muito importante, pois, além de aprendermos bastante, faremos com que se sintam valorizadas naquilo que já sabem.

“No Brasil, 0,1% dos operários de fábricas apresentam sugestões de melhoria aos processos organizacionais. A média mundial é de 60% e na indústria japonesa 95% dos operários contribuem com sugestões.” (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.3)

Um projeto de execução na construção civil é sempre diferente de todos os anteriores já executados. O número de variáveis envolvidas na execução de cada uma das centenas de atividades é enorme. A natureza das diversas atividades induz à execução diferenciada a cada vez. Como fazer com que as pessoas que executam esta obra tenham conhecimento do conjunto?

“Quem dá aulas percebe que nos primeiros 10 a 15 min a atenção é máxima. É sempre mais difícil para o professor ‘segurar a turma’ no final de uma aula ou palestra. Por quê, então, não fazer aulas de 5 a 10 minutos? Este é o fundamento das ‘Reuniões-Relâmpago’.

Estas reuniões entre operadores e seus supervisores são conduzidas no local de trabalho, em pé, antes do início de cada turno, nas segundas-feiras. Duram o mínimo de 5 e o máximo de 10 min. São conduzidas 52 reuniões deste tipo anualmente. Estas 52 reuniões equivalem a aproximadamente 500 minutos ou 8 horas de aula de máxima atenção! Isto é um grande programa educacional!” (CAMPOS, p.172)

A realização de Reuniões-Relâmpago com todos os trabalhadores da obra, que pode ser nos 5 min finais ou iniciais da jornada de trabalho, é uma estratégia que pode ter resultados extremamente positivos.

Nestas reuniões poderiam ser discutidos:

- dificuldades enfrentadas em cada atividade e sugestões de solução;
- detalhes construtivos que envolvessem diversas pessoas;

- produtividade do dia e metas para o dia seguinte;
- tempos mortos: motivos e sugestões de solução;
- qualidade e disponibilidade do material empregado;
- sistemas construtivos: dificuldades, opções, implicações;
- desperdícios de material: motivos, sugestões de solução
- condições de trabalho e ferramental utilizado;
- organização e limpeza do canteiro de obras;
- outros assuntos de interesse das pessoas e da empresa.

O fato destes assuntos serem discutidos com todos, ouvidas suas sugestões e implantadas as boas soluções, surte um efeito de conhecimento da obra, pelos operários, muito significativo. Todas as pessoas saberão o objetivo do projeto e o que será feito para atingi-lo. O fato de poder participar das discussões sobre a realização das várias atividades faz com que as pessoas se sintam importantes no processo e lutem pela boa condução destas atividades discutidas com eles. O conhecimento da realidade de trabalho de seu colega de obra fortalece o espírito de grupo e solidariedade. O fato de se poder opinar sobre uma dificuldade de determinada atividade desconhecida, pode resultar na apresentação de um enfoque até então não pensado por quem vive o dia-a-dia daquela atividade. É o benefício da multidisciplinaridade aliado ao envolvimento das pessoas em um determinado objetivo comum.

As reuniões relâmpagos trazem o benefício da discussão de um problema ainda muito recente no grupo, que quanto mais cedo se resolve, melhor. O fato de serem extremamente rápidas disciplina o uso do tempo para o que realmente é importante. Ser rápido também é importante para que o custo do tempo parado não seja significativo.

Sistema de comunicações eficiente e de duas mãos

Fazer com que as pessoas saibam o que acontece no seu local de trabalho, para que possam participar, é um dos grandes desafios na tarefa de integração entre os diversos elementos componentes da empresa. Esta dificuldade mostra-se mais marcante em empresas que têm um crescimento rápido e desordenado. Tentando superar esta dificuldade, algumas organizações criam procedimentos de maneira indiscriminada, o que pode gerar burocracias ineficientes e custosas.

O fato de alguém estar informado

sobre o que acontece faz com que se sinta parte interessada naquela informação. Quem executa determinada operação deve ter conhecimento de todos os fatores intervenientes no processo. É relativamente comum as informações sobre estes fatores não chegarem, ou quando chegam, estão distorcidas, incompletas ou atrasadas. Para se evitar este tipo de transtorno, o sistema de informações deve ser simples, completo, flexível e abrangente.

“A comunicação, ou seja, o processo mediante o qual são enviadas e recebidas mensagens é, provavelmente, o aspecto que mais claramente necessita ser melhorado nas organizações, já que muitos dos erros que se cometem possuem origem na comunicação defeituosa. Na realidade, quase nunca existem comunicações exatas, já que entre o emissor e o receptor sempre existem ‘ruídos’ (em geral, de natureza psicológica) que sempre distorcem a mensagem. Para começar, a percepção entre o emissor e o receptor raramente é a mesma. A mensagem pode não estar clara, chegar por um canal de transmissão inadequado (por exemplo, uma nota escrita em vez de uma reunião frente a frente; ou vice-versa, um comentário verbal em vez de uma nota escrita) ou ser demasiadamente complicada. O receptor, por sua vez, pode estar preocupado com outras coisas, ouvir tão-somente o que espera ouvir ou, simplesmente entende algo diferente.” (MESEGUER, 1991, p.95)

Sendo as empresas um sistema de produção cada vez mais complexo e com tecnologias de produção cada vez mais sofisticadas, é fundamental a integração dos vários elementos produtivos. A comunicação é a ferramenta pela qual se promove esta integração. Ao se estruturar um sistema de comunicação, teremos alguns desafios a vencer:

- Como fazer com que a informação chegue a todos?
- Como ser completo, preciso e compreendido por todos os elementos?
- Como operacionalizar o retorno das pessoas àquela informação, tirando dúvidas, melhorando, completando?
- Como convencer as pessoas, no caso de uma campanha de conscientização, a se envolver neste trabalho conjunto?

Na estruturação deste sistema, é interessante a participação das pessoas de nível operacional, pois são elas os grandes usuários das informações, e geralmente, quem têm mais dificuldade de absorver estas. É muito importante

que seja previsto um canal de comunicação fácil entre os grupos operacionais e a direção da empresa. Esta comunicação fácil entre cliente (externo ou interno) e direção é uma estratégia bastante utilizada por diversas grandes empresas em seus programas de qualidade total. Como exemplo podemos citar o grande número de empresas que põem seu telefone à disposição dos clientes, através de ligação gratuita, para tirar dúvidas e ouvir reclamações. O crescimento das estruturas administrativas, comumente gera empecilhos ao rápido trânsito das informações. Isto pode ser superado com a criação de canais diretos de comunicação entre os diversos elementos afins na empresa. Oferecer às pessoas condições de opinar, torna-as aliadas nos rumos da empresa.

“Nas empresas onde as informações são muito centralizadas e sigilosas, as pessoas acabam criando um elevado grau de desconfiança entre si, favorecendo a emersão de boatos e fofocas. Esse tipo de ambiente gera uma competição extremamente destrutiva, uma vez que as pessoas passam a nortear suas ações em informações falsas, distorcendo-as ainda mais, ou até ocultando-as de seus colegas de trabalho, como forma de obter poder.” (AIDAR, 1994, p.110)

Na construção civil, temos uma dificuldade extra a nível operacional: a grande maioria dos operários são semi-alfabetizados ou analfabetos. E mesmo os alfabetizados têm certa dificuldade em ler e interpretar determinado conjunto de normas e informações. Como resolver este problema?

Uma atitude de grande utilidade é criar um curso de alfabetização. Sem isto, é como se o operário estivesse de fora do que acontece no mundo ao seu redor; ou pior ainda, sujeito a manipulações de um pequeno grupo, que faz com que ele pense e aja de acordo com a vontade deles. A Método é uma das construtoras brasileiras que já implantou o curso de alfabetização no canteiro de obras. Este programa da Método será melhor analisado, neste trabalho, no item: “Condições de Aprendizagem - Programa de Treinamento e Aperfeiçoamento”. (pág. 32)

Uma estratégia de comunicação muito eficiente é o uso de desenhos, gráficos e figuras para transmitir uma idéia. O ser humano é essencialmente visual. A facilidade de assimilação por todos e a rapidez com que isto acontece tornam o meio de comunicação visual muito eficaz nesta integração de idéias, visando a um objetivo comum. Em um processo de medição de aprendizado, o

que deve ser medido é a quantidade assi-milada pelo receptor e nunca a quantidade transmitida. Logo, devemos ser sensíveis à forma de transmissão, para poder aperfeiçoá-la continuamente de acordo com o grau de assimilação pelos componentes da empresa.

Na construção civil, ainda hoje, ao criarmos uma linha de comunicação direta com o operário, devemos evitar forçar a utilização do meio escrito, pois poderemos estar criando uma barreira muito difícil de ser transposta.

“Na nova aliança estabelecida entre empregadores e empregados não há mais espaço para comunicações unilaterais. As empresas que dão a seus funcionários oportunidade de participação, decisão e desenvolvimento. Em troca, elas receberão resultados, produtividade e dedicação de seus trabalhadores.” (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.91, out 1994)

A disponibilidade da informação correta, na hora necessária e a quem dela se utiliza, deve ser buscada continuamente. O sistema a ser criado para garantir este fluxo de informações deve ser simples e apenas com o que interessa. Excesso de dados confunde e afasta pela dificuldade de consulta. Quanto mais visual for a informação, maior a garantia de assimilação pelo receptor. E a medida deve ser a quantidade assimilada pelo receptor e não a enviada pelo transmissor.

“O laço que une a sua família verdadeira não é de sangue, mas de respeito e alegria pela vida um do outro.”

Raramente os membros de uma mesma família se criam sob o mesmo teto.”

Richard Bach

RELACIONAMENTO HUMANO NO TRABALHO

Promover o trabalho em grupo em detrimento do individual

A percepção de que as pessoas, que estão em sua volta, estão torcendo para que você tenha um bom desempenho, cria um clima muito positivo de cooperação mútua, fazendo com que todos busquem continuamente a melhoria dos resultados.

O resultado final na produção de um bem ou serviço é fruto do trabalho integrado de todos; logo, parece lógico que o reconhecimento e premiação seja para o grupo todo. A premiação por desempenho individual pode estimular o

aparecimento de defeitos individuais como a inveja, o individualismo, o egoísmo, atitudes de *esconder o jogo*, etc. Esta situação pode resultar em um ambiente de trabalho de difícil convivência, de desconfiança. O resultado, com certeza, será muito inferior em termos de qualidade, produtividade e satisfação pessoal dos envolvidos.

“Outro fator importante para a melhoria contínua da qualidade é a formação de equipes de trabalho. Para que estas equipes sejam funcionais, é necessário haver um elevado grau de abertura de todos (especialmente da gerência), possibilitando que novas idéias surjam de qualquer parte da organização. Todas as idéias, por menores e mais óbvias que sejam, que representem uma melhoria da qualidade ou economia de esforços para realizar uma tarefa, devem ser seriamente consideradas e sempre que possível implantadas.” (AIDAR, 1994, p.111)

Na construção civil, normalmente a premiação é por desempenho individual. Os resultados até se mostram satisfatórios em relação a não oferecer nenhum prêmio, pois ainda existe um sentimento de colheita de um trabalho realizado. Como promover a premiação em grupo nas obras, normalmente pouco estruturadas e mal planejadas? A idéia é que seja possível, ao longo do andamento da obra, ter um controle confiável do que está sendo gasto em termos de material e mão-de-obra, para que se possa fazer uma avaliação contínua do resultado daquele empreendimento. Com os diversos resultados parciais, promover a premiação. Em algumas situações, talvez pudesse ser pensada a premiação por equipes de trabalho. Neste caso, deve ser bem definida a divisão de trabalho entre as diversas equipes, para que não se corra o risco de haver dúvidas com relação às atribuições de cada equipe. Neste caso, o próprio grupo se encarregará de lutar pela produtividade, redução de desperdícios e qualidade do serviço.

Como o resultado interessa a todos, as pessoas procurarão se ajudar através de troca de experiências e técnicas, tenderá a existir uma discussão sobre a eficiência dos processos produtivos em busca de um ganho comum.

Tratamento humanitário das pessoas pela gerência

Cada pessoa é um mundo diferente, tem seus valores, suas prioridades de vida, seus gostos, suas maneiras de resolver problemas. A empresa é um conjunto destes mundos. E apesar das

milhões de combinações que se pode fazer entre as diversas características de cada pessoa do grupo, todos devem lutar por um objetivo comum.

Se formos fazer uma análise histórica do relacionamento entre patrões e empregados, desde os mais remotos cenários conhecidos, perceberemos uma melhoria cada vez mais acentuada. Esta melhoria ocorre de uma maneira geral na sociedade; no trabalho é consequência. A busca da perfeição sempre foi um objetivo comum entre os homens. Hoje, com a contribuição das comunicações, este processo torna-se cada vez mais abrangente.

“A pessoa passa a maior parte da vida aqui dentro”, diz o executivo Carlos Campos de Carvalho, diretor de RH do BC. ‘Temos então que zelar pelo bem-estar no trabalho.’ Palavras desse gênero são ouvidas em escala crescente. ‘Ao lado de resultados melhores, procuramos também criar ambientes onde as pessoas se sintam felizes’, diz Jácome, da IBM.” (BERNARDI, Exame, n.12, p.93, jun, 1994)

As diversas pessoas da empresa, do presidente ao mais humilde trabalhador, antes de tudo, são humanos. E devem ser tratados como tal. O tratamento humanitário, além de gerar um clima propício à produtividade, é um compromisso pessoal de cada elemento da organização. A fuga deste compromisso torna o ambiente hostil, com as pessoas se relacionando como adversários, que devem ser enfrentados. Esta reação é fruto natural do instinto de defesa.

“É certo, no entanto, que quanto mais simpática e amigável a relação entre empresa e empregados maior é o envolvimento de todos. E isso nunca é ruim para nenhum dos lados. ‘É impressionante como a felicidade no trabalho pode depender de um conjunto de coisas que boa parte dos empresários não julga importante ou até desqualifica’, diz Serrani da Continental.” (BERNARDI, Exame, n.18, p.61, ago 1994)

O fato do gerente estar próximo das pessoas de seu grupo gera um sentimento de companheirismo, de compromisso mútuo. O conhecimento, pela gerência, do trabalho individual dos diversos membros da equipe, faz com que o operário sinta a importância do seu trabalho para a empresa. Esta proximidade deixa o gerente mais inteirado das diversas variáveis que implicam na oscilação da produção e da motivação do seu grupo de trabalho. O conhecimento mais instantâneo destas oscilações permite uma ação mais imediata, corrigindo rumos e reduzindo os eventuais efeitos nocivos.

A proximidade da pessoa que decide, a grande compreensão dos diversos fatores envolvidos nesta decisão e o fato de cada um ter contribuído para montar este quadro para o gerente decidir, provocam um sentimento de que seus esforços estão sendo melhor aproveitados para atingir os objetivos da empresa. É uma situação extremamente desmotivadora, quando o operário procura dar o melhor de si e a gerência, por falta de informações ou competência, toma decisões que provocam o desperdício dos diversos recursos tão habilmente economizados pelo pessoal operacional.

O acompanhamento contínuo do trabalho de cada elemento, pela gerência, dando um *feedback* a eles, faz com que o pessoal se sinta seguro de realmente estar fazendo o que se espera deles. Este procedimento traz mais segurança profissional e pessoal com relação à continuidade da execução daquela atividade. Todas as pessoas têm seus pontos fortes e fracos. Cabe ao gerente identificar os de seus colaboradores e procurar reforçar os fortes. É um erro relativamente comum nas organizações, que sejam lembrados os erros e esquecidos os acertos. O ser humano, pela sua própria natureza, precisa constantemente de reforços positivos para se estimular na busca de um aperfeiçoamento contínuo.

“Reconhecimento é qualquer ato da direção da empresa destinado a compensar psicologicamente um empregado pelo esforço realizado em conseguir alguma coisa. Assim, tudo o que acontece no âmbito da relação empresa-empregados pode significar reconhecimento: desde a palmadinha nas costas até um gordo salário, passando por informações oportunas, sugestões acatadas, cumprimentos bem dados, etc. Enfim, *tudo*.” (LOBOS, 1991, p.129)

A idéia de que podemos separar a vida profissional da pessoal de qualquer pessoa de uma organização já é uma idéia superada. Isto ocorre porque somos humanos, e não máquinas que podemos apenas acionar uma chave seletora da atenção sobre um ou outro lado. O líder de um grupo de pessoas deve estar sempre atento às diversas situações pessoais de cada indivíduo, de maneira que as pessoas vejam, neste líder, alguém que se importa com eles. Desta forma eles se sentirão importantes para a empresa e não apenas alguém que deve ser explorado. Existem alguns procedimentos simples e fáceis de serem adotados que trazem momentos de satisfação pessoal bastante elevados. Por exemplo:

- lembrar do aniversário das pessoas, tendo um cadastro fornecido pelo departamento pessoal. Neste dia, oferecer um pequeno presente ao operário. Pode ser qualquer coisa, até meio dia de dispensa. O que importa é o ato de lembrar uma data, que para cada um é a mais importante. Quantos dos trabalhadores da construção civil recebem os parabéns no dia de seu aniversário? Seja no trabalho ou na família, essas são as pessoas que vivem com ele, logo, são as mais importantes de sua vida.
- elogiar uma boa tarefa ou alguma virtude apresentada pela pessoa ao longo da execução de alguma atividade no trabalho.
- conhecer a vida pessoal de cada um, suas dificuldades. E, em caso de necessidade, ser flexível com relação a algum pedido que, se atendido, pode ter uma importância pessoal muito grande para o empregado.
- ouvir suas sugestões com relação ao serviço. Isto fará com que as pessoas se sintam atuantes no processo de condução do trabalho do grupo.

Procedimentos éticos na empresa

É natural a busca da perfeição pelo ser humano. O melhoramento contínuo em direção a este objetivo passa, necessariamente, pela utilização de bons procedimentos na realização das diversas atividades.

Cada pessoa tem seus valores. Como a empresa é um conjunto de pessoas, também precisa ter seus valores. Os valores da empresa devem representar os do conjunto das pessoas. Caso isto não aconteça, as pessoas não lutarão por algo em que elas não acreditam. Logo, é fundamental a participação de todos na elaboração deste conjunto de valores. Como operacionalizar esta participação?

O grupo Brasmotor, controlador de empresas como a Multibrás (leia-se Semer, Consul e Brastemp) e a Embraco, fez da seguinte maneira:

"Numa primeira fase do trabalho, a diretoria do grupo reuniu-se para definir vinte princípios básicos, da qualidade total à motivação dos trabalhadores, do foco no cliente à competitividade internacional. São os valores do Brasmotor. Esse elenco de idéias foi submetido a um grupo de 350 gerentes de primeiro nível de todas as empresas, durante um seminário de três dias no Hotel Casa Grande, no Guarujá. 'Foi nossa

Constituinte', diz Etchenique. 'Cada ponto, cada vírgula foi discutida exaustivamente.'

Isso foi apenas o prólogo. Agora, essa 'Constituição' está sendo transmitida para os 20 000 funcionários do grupo. São quatro seminários, um por mês. Grupos de 25 a 30 pessoas reúnem-se com o gerente de área. 'A idéia é mostrar que estamos no mesmo barco'." (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.90, out 1994)

Esta experiência do grupo Brasmotor pode nos servir de indicativo. Na construção civil, onde as obras envolvem um número menor de pessoas, certamente esta operação pode ser simplificada. Devido ao fato de que os trabalhadores de obra são mais simples, com necessidades mais básicas do que em um grande grupo empresarial, esta atividade de criar um conjunto de valores pode ser mais simples. É importante que eles participem da elaboração, e não apenas sejam comunicados do resultado.

"A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível. É preciso persistência e continuidade." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.1, p.4)

A adoção de procedimentos éticos pelas pessoas na empresa torna o relacionamento, interno e externo, muito mais confiável e consistente. E confiabilidade é um bem de grande valor dentro das idéias da Qualidade Total.

"A promoção de assuntos ligados à ética, às manchetes de jornais e à volumosa literatura especializada que tem surgido ultimamente sobre o tema não significam apenas que esteja havendo uma recomposição de valores de conduta mais elevados na sociedade. Mostram também que, dentro do capitalismo brasileiro, estamos caminhando em direção a uma nova forma de trabalho. Nela, a ética se insere como elemento de relevante interesse empresarial e fator de competitividade, por atribuir ao processo de decisões gerenciais maior confiabilidade e consistência. Trata-se de um movimento importante, principalmente porque a atividade econômica vem agregando de maneira acelerada a administração dos chamados bens intangíveis, onde conhecimentos, talentos, sistemas, processos, informações, marca e canais de distribuição significam mais que prédios, terrenos, equipamentos, veículos e materiais.

O capitalismo tem o seu próprio sistema de valores: inclui a honestidade,

a veracidade, a disposição de honrar compromissos, de cumprir contratos. Quanto mais ele se desenvolve, mais esses valores se pronunciam. No caso brasileiro, portanto, a evolução do ambiente de negócios tende a favorecer as corporações mais íntegras. 'A ética incorpora elementos vitais para a eficiência', diz o economista Eduardo Giannetti da Fonseca. 'Entre eles estão a motivação, a pontualidade, a assiduidade, a lealdade, o espírito de equipe, a confiabilidade, o empenho - ou seja, o que não pode ser simplesmente comprado por dinheiro.' Tais valores intangíveis, segundo Fonseca, dependem fundamentalmente dos atributos morais da organização. Podemos acrescentar que a ética passou a ser elemento de sucesso empresarial por motivos ligados a mudanças gerenciais, sócio-econômicas, culturais, e tecnológicas. As técnicas de administração, como os CCQ e o just-in-time, por exemplo, têm como princípio a confiança no fornecedor e o compromisso do funcionário. Da mesma forma, as alianças estratégicas, a formação de parcerias, a corporação virtual e a onda de terceirização têm como viga mestra a confiança e a ética nos relacionamentos.

Com tal pano de fundo, é desejável que as empresas procurem valorizar o elemento humano. Se do funcionário se espera um comprometimento ético com o futuro da organização, é justo que dela se aguarde uma atitude correspondente em relação ao funcionário. Vantagens como o horário flexível, a participação nos lucros e a remuneração vinculada ao desempenho deveriam, assim, tornar-se mais e mais comuns. Somente desse modo se poderia pensar em criar uma família entre a empresa e seus funcionários, com o conseqüente aumento da dedicação ao trabalho." (GUERRA, Exame, n.22, p.136, out 1994)

Em um relacionamento de parceria entre empresa e seus trabalhadores, a confiança mútua deve ser um dos maiores valores. O respeito entre as pessoas e a certeza do cumprimento por todos de algum acordo oferecem às pessoas a sensação de estar construindo um projeto profissional sobre uma base sólida, o que é muito estimulante. Atitudes casuísticas, que a princípio poderiam parecer vantajosas tendem, a médio e longo prazo, ter efeitos catastróficos sobre a empresa.

Poder opinar e sentir-se ouvido

Uma das grandes virtudes das pessoas é sua capacidade de ouvir. O fato das pessoas poderem emitir suas

opiniões a respeito de determinada questão; e a empresa estar aberta à discussão é muito estimulante, pois assim, elas se sentem importantes a ponto de serem ouvidas. Este fato mostra às pessoas que seu trabalho está sendo reconhecido; e por isso, elas merecem ser ouvidas.

Devemos ressaltar o grande potencial de criação e produção que existe em cada pessoa da organização. Utilizar este potencial ao máximo é, antes de tudo, uma atitude inteligente. A oportunidade de desenvolvimento oferecida às pessoas deixa-as muito mais envolvidas com seu trabalho; pois é uma necessidade humana o contínuo processo de aprimoramento.

A grande quantidade de informações que contém o conjunto de pessoas que realizam as determinadas atividades, dificilmente está à disposição do gerente na hora de decidir. Ouvir estas pessoas torna a decisão apoiada em uma base de informações muito mais abrangente, consistente e confiável. Conhecer a realidade do operário, seja no trabalho ou na sua vida particular, seus valores e dificuldades faz com que tenhamos mais subsídios ao tomarmos decisões que irão influenciar diretamente esta realidade.

Uma ferramenta muito útil na coordenação de grupos de trabalho é a chamada *escuta ativa*, que consiste em ouvir as diversas pessoas envolvidas em determinada problemática. Somente o fato de ouvir estas pessoas, fazer com que elas apresentem e defendam seus pontos de vista, torna o relacionamento entre os indivíduos mais amistoso e claro. Estas argumentações, com certeza são de grande valia, seja para decidir ou para conhecer as pessoas e variáveis que influenciam na produção.

"Comprovadamente, muitas decisões tomadas se mostram erradas pela falta de capacidade de OUVIR dos chefes, supervisores, gerentes e diretores. Chefes antiquados estão acostumados a 'fazer discursos' e a 'pontificar' sobre o que é certo e o que é errado. Hoje, na verdade, é preciso cada vez mais conseguir a participação das pessoas que estão em contato diário com os operários, os clientes, os fornecedores, etc. Essas pessoas têm mais condições de falar e dizer o que realmente é importante para que a empresa cresça e se desenvolva. O projeto 'Taurus' da Ford americana, um dos maiores sucessos de vendas até hoje, foi desenvolvido a partir do momento em que a empresa decidiu OUVIR as pessoas dos níveis mais baixos. As opiniões foram tão sensatas que sua implementação foi simples e o sucesso surpreendente." (MARINS, 1994, p.51)

“Saber ouvir, para começar, baseia-se numa *atitude de respeito pelo interlocutor e pelas suas idéias*. Isto é algo mais do que simplesmente empatia, ou seja, pôr-se no papel do outro. É impossível, por exemplo, apreciar algum mérito na sugestão de um Operador de Empilhadeira sob o preconceito de que ‘gente bronca como essa nada tem a pensar, muito menos a dizer’. A prática da empatia só pode ocorrer num ambiente de respeito mútuo.

Em seguida, saber ouvir exige - e muito - *autodisciplina mental*. Experiências científicas recentes mostram que uma pessoa ‘ouve intelectualmente’ apenas 50% do que lhe falam de manhã...e esquece a metade daquilo já à tarde. Isto porque as informações recebidas de uma fonte sempre competirão por espaço mental com as recebidas de dezenas de outras. Portanto, se a pessoa não se propuser a disciplinar o registro das informações emitidas por determinado interlocutor, apenas escutá-lo será inútil.

Por último, quem sabe ouvir também não pode deixar de ser, em certa medida, um *bom ator*. O suficiente, pelo menos, para fazer com que o seu interlocutor se sinta bem durante a conversa. Expressões de *escuta ativa*, tais como olhar direto nos olhos do interlocutor, formular perguntas pertinentes a determinados intervalos de tempo, refrasear pontos-chaves para garantir o entendimento mútuo, resumir, etc., são essenciais para se ouvir bem.

A base do Gerenciamento da Qualidade é ouvir bem o que todos os membros da organização opinam e sugerem sobre as condições de trabalho, tanto em benefício próprio como desta. Isto pode (e deve) ser realizado em nível coletivo, via pesquisas de clima organizacional, diagnósticos de moral e outros levantamentos do gênero. Mas não se iluda: o potencial motivacional de nenhum desses recursos de escuta coletiva equivale ao de milhares de contatos cotidianos mantidos entre pessoas - superiores, subordinados, colegas - que saibam ouvir.” (LOBOS, 1991, p.151)

Gerenciar é harmonizar os recursos humanos, liderando-os para a execução de algo. Para harmonizar, precisamos antes conhecê-los, e para isto precisamos ouvir-lhes. Saber ouvir é uma virtude que torna sábio o homem. A sabedoria é a luz que ilumina o caminho do grupo de pessoas reunidas em volta da empresa. Esta deve estar em permanente estado de audição para afinar-se com os anseios dos seus componentes, clientes internos e externos.

“Existe algo muito mais escasso, fino e raro que o talento.

É o talento para reconhecer os talentosos.”

Elbert Hubbard

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Sistema de seleção, contratação e ambientação do novo empregado

A escolha das pessoas que irão compor o quadro de funcionários é uma das atividades mais importantes na empresa. A formação de uma pessoa como cidadão e como trabalhador é um processo que se estende por toda sua vida. E são essas pessoas que compõem a organização. Logo, o acerto ao realizar esta seleção, irá contribuir para a formação da personalidade da empresa.

Na construção civil temos uma dificuldade adicional, a elevada rotatividade (*turn over*) da mão-de-obra. Devido a esse fator, é bastante comum o descaso com a contratação deste pessoal novo. É comum, entre as construtoras, o seguinte procedimento quando se precisa contratar mais pessoas para alguma atividade:

O gerente (engenheiro) solicita a contratação dos diversos profissionais. O responsável pelo departamento pessoal - normalmente um funcionário burocrático, raramente com algum conhecimento sobre construção civil ou habilitações em recursos humanos - anuncia na comunidade a necessidade da empresa contratar. Ao longo do tempo vão se apresentando candidatos. Não é incomum que, os primeiros a se apresentarem são os contratados; caso isto aconteça não se pode esperar muito do trabalho destas pessoas. Em outros casos em que esta precipitação não acontece, o encarregado preenche uma ficha do candidato, onde são colhidas algumas informações que tentarão indicar suas habilidades profissionais. Ao final deste trabalho, o próprio funcionário do departamento pessoal e o gerente (nem sempre) procurarão escolher os mais habilitados. Nesta escolha, o gerente normalmente está mais mal informado, pois ele não viu e nem conversou com os candidatos. O resultado tem poucas chances de ser o melhor.

O ideal é que o gerente, que está liderando as pessoas na execução do empreendimento, participe de todo o processo de seleção. Pois é ele quem:

- conhece o perfil dos trabalhadores da construção;

- sabe o tipo de pessoa que a obra precisa, considerando os serviços que precisam ser feitos e os demais elementos que já compõe o quadro de funcionários da obra;
- precisa ter respeito dos empregados na condução dos trabalhos. E o trabalhador tem a tendência de respeitar como patrão quem o escolheu para o trabalho. Pois, apesar de ser dito o contrário, ele sente intimamente que quem tem a força para contratar também a tem para demitir. Existe também, intrínseco, um remoto sentimento de gratidão pelo fato de ter sido ele o escolhido;
- vai utilizar os serviços do contratado e, portanto, avaliar se o rendimento dele está dentro da expectativa da contratação. Esta avaliação do resultado e a comparação com o previsto fornecem ao gerente subsídios e desenvolve nele a habilidade de avaliar os candidatos.

Se a contratação for criteriosa, quem for o escolhido vai se sentir valorizado, pois só passou porque era bom. E portanto, precisa continuar sendo para que continue tendo emprego para ele. Quando a contratação é feita sem critérios, poderia ter passado um bom candidato ou não. Logo, subentende-se que não precisa ser bom para trabalhar ali; e ele não será. Neste caso temos duas situações, as duas desagradáveis: se o candidato for ruim, perda para a empresa; se for bom, estará desmotivado, o que também não é produtivo.

Após a contratação, o empregado é enviado até o local de trabalho, onde procura pelo mestre-de-obras, para que ele indique o que ele tem que fazer. Nesta situação, o novo empregado está bastante desorientado: local, pessoas, normas, obra, tudo é novo e desconhecido. Nem o banheiro, ele sabe onde fica. Nesta situação delicada, ele fica sujeito a ter estas orientações de quem também não sabe direito. O ideal é que o gerente fizesse uma breve ambientação do novo empregado, apresentando-o aos demais, mostrando-lhe a obra (no projeto e no local) e dando-lhe algumas informações básicas sobre os procedimentos da empresa e os processos produtivos. A princípio parece muito trabalhoso e que não vale a pena. Mas, certamente, esta é uma atitude que demonstra grande respeito pelas pessoas que compõem a empresa. O ganho que se tem em termos de respeito mútuo é significativo. Também temos que considerar que este novo funcionário,

bem informado e motivado, é um elemento multiplicador dentro do seu grupo de trabalho.

Integração e respeito entre gerência e equipe

O relacionamento entre as pessoas, de mesmo nível hierárquico ou não, é fator fundamental para o bom desempenho de qualquer atividade em grupo. Com a ampliação da complexidade e especialização na produção de serviços e produtos de uma forma geral, torna-se cada vez mais imprescindível o desenvolvimento de determinado trabalho por mais de uma pessoa. Nestas condições, cada vez se torna mais importante o aperfeiçoamento das habilidades humanas de cada um, mais ainda as de um gerente.

“É preciso traçar uma política para os recursos humanos, que preveja a qualidade das relações capital-trabalho. Aí estão incluídas a política salarial, a política da representação dos trabalhadores da empresa, de forma a elevar seu grau de motivação, participação e responsabilidade.

No âmbito dessa política, as próprias relações entre os trabalhadores precisam elevar-se de patamar. As chefias não podem ser orientadas a ‘mandar’. A figura arcaica do feitor foi extinta junto com a abolição da escravatura, em 1888.

Os escalões intermediários precisam ser treinados para assumir o papel de coordenadores da produção.” (KAPAZ, 1994)

“Administrar de portas abertas não significa somente abrir as portas da sala para que as pessoas vejam você trabalhando. Significa *abrir a mente e o coração para seus subordinados, seus colegas, seus clientes*. Administrar de portas abertas não significa apenas permitir que as pessoas adentrem sua sala. Significa você deixar sua sala e *ir até onde as pessoas estão, conversar com elas, verificar ‘in loco’ a sua situação de trabalho, enfim, comprometer-se com elas.*” (MARINS, 1994, p.71)

“Os chefes que conseguem maior desempenho, qualidade, produtividade e comprometimento de seus subordinados são aqueles que tratam seus subordinados como verdadeiros ‘clientes’. São capazes de antecipar as necessidades e fragilidades de seus subordinados e os incentivam ao acerto, à iniciativa, à melhoria de desempenho, à tomada de decisões, ao auto-aperfeiçoamento. Não são chefes ‘moles’. São justos. São firmes. Conhecem em profundidade seus subordinados mais próximos e sabem como firar de cada um o que de melhor

podem oferecer. Os melhores chefes são aqueles que fazem de cada subordinado um sucesso. Essa é a grande tarefa de um chefe, supervisor ou diretor. *Ele deve ser profundamente comprometido com o sucesso de seu subordinado.*" (MARINS, 1994, p.143)

"A figura do administrador ou chefe que apenas dá ordens e exige obediência está ultrapassada. O moderno conceito de gerência está associado à capacidade de fazer acontecer, mobilizar, motivar, debater, transmitir informações, buscar o consenso e orientar os funcionários. Quando o gerente se expõe à crítica, passa a sentir o pulso da organização e a pressão por mudanças. É difícil enfrentar a mesma platéia sem que os problemas de tectados tenham sido resolvidos ou encaminhados." (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.5, p.6)

Diante desta nova postura do chefe de ser o elemento integrador de ações e facilitador das atividades dos subordinados, surge o conceito da *pirâmide invertida*, em que o pessoal de operação deve ser valorizado e apoiado pela gerência. O espírito de colaboração e solidariedade deve reinar no ambiente de trabalho. Ações egoístas ou de disputa pessoal devem ser desestimuladas em favor de uma luta em benefício do desempenho do grupo.

Condições de progressão funcional

Toda pessoa tem sonhos. Esses sonhos são os mais diversos: melhoria financeira, respeito dos demais, aprendizado, diversão, conforto, etc. E, através do trabalho, é que muitos destes sonhos podem ser realizados. Se quisermos ter pessoas motivadas na empresa, temos de dar condições para que, dependendo do seu desempenho, todos tenham condições de realizar seus planos. Caso isto não aconteça, teremos seres frustrados, que não vêem um objetivo pelo qual valha a pena lutar.

"As pessoas que integram uma organização e que nela deixam 8 horas diárias de sua vida durante 30 anos têm mais é que pensar em termos de 'É dando que se recebe'. Agora, se pela sua dedicação e esforço elas receberão dinheiro vivo, promoções, oportunidades de aprimoramento profissional ou apenas uma boa qualidade de vida no trabalho, isto já é uma outra questão. O que importa é que a organização reconheça tais preferências." (LOBOS, 1991, p.156)

O crescimento e melhoria naquilo que se faz é uma aspiração humana natural. Dentro da vida profissional, onde passamos grande parte dos momentos de nossa vida, este caminho aberto para a melhoria deve ser sempre uma

constante. A cada mudança de atividade dentro da empresa, a pessoa tem um conjunto novo de situações que lhe exigem atitudes e conhecimentos que na situação anterior poderiam não ser necessários. Esta situação nova é desafiante; e o desafio é estimulante porque nos faz romper barreiras, que conduz ao aperfeiçoamento.

"A visão de futuro serve como fonte de inspiração para todos os membros da organização, motivando-os e envolvendo-os na busca de uma meta desafiante, ela é útil como um guia para tomada de decisões, que dá coerência e consistência às ações de seus colaboradores." (AIDAR, 1994, p.109)

"Comunicamos o falecimento durante a recente recessão de um dos mais arraigados conceitos da gestão de pessoal: o de que antigüidade nas empresas é posto. Durante décadas, as grandes corporações levaram para seus quadros de carreira os mesmos princípios da estrutura militar e eclesiástica. Ou seja, quanto mais idade e tempo de casa, maior a patente. Deu no que deu. Para sobreviver num momento de decisões rápidas, mudanças bruscas e concorrência acirrada, as empresas tinham estruturas enferrujadas, acomodação e passividade. Foram obrigadas a mudar. Agora, o talento é a moeda vigente. Pouco importa a idade ou o tempo de casa." (ASSEF, Exame, n.20, p.90, set 1994)

Os critérios de progressão funcional devem ser muito claros e discutidos com todos os funcionários da empresa. O progresso deve ser essencialmente por mérito, no desempenho das atividades de cada um e em sua capacidade de assumir novas atribuições, de maneira a ter um ganho em qualidade tanto para si como para a empresa.

"O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida.

Numa empresa voltada para o 'melhoramento contínuo', as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de 'reduzir a necessidade de mão-de-obra', não de 'reduzir pessoas'. Existe sempre

trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

No caso de um operador, por exemplo, o crescimento segue as seguintes etapas básicas:

- a. Somente opera.
- b. Inspecciona seu próprio trabalho quando ajudado pelo supervisor.
- c. Inspecciona seu próprio trabalho, mas é necessário que o supervisor reavalie mais tarde.
- d. Inspecciona seu próprio trabalho.
- e. Inspecciona seu próprio trabalho e ensina outros operadores.

A alegria pelo trabalho (motivação), a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano.” (CAMPOS, p.155)

O aprimoramento pessoal e profissional é uma necessidade humana que a empresa deve oferecer condições de satisfação. Este processo passa pelo treinamento, pela mudança da atividade do profissional dentro do trabalho e deve ter como resultado o progresso profissional e de remuneração do trabalhador. A clara possibilidade de crescimento dentro da organização e a definição dos critérios pelos quais isto acontece, serve como estímulo ao envolvimento com a vida e com os objetivos da empresa.

Avaliação de desempenho

Saber como o seu trabalho é visto pelos colegas e chefias é muito importante para o nível de satisfação do trabalhador. Devemos considerar ainda que a repercussão desta avaliação influencia também na progressão funcional do operário, na sua remuneração e na segurança de continuidade nesta atividade. Cada um tem sua maneira de ver seu trabalho e o dos demais, logo o resultado desta avaliação nunca terá uma aprovação unânime.

“Dentre os papas da Qualidade o único que faz menção expressa ao processo de avaliação de desempenho tradicionalmente desenvolvido nas empresas é W.E. Deming. E não gosta. Na opinião dele, instrumentos dessa natureza facultam a ‘administração por intermédio do medo’, típica das empresas ocidentais. A certeza de terem o seu desempenho avaliado por terceiros predispõe as pessoas a conseguirem resultados de curto prazo, exaurindo recursos valiosos, evitando riscos e atropelando colegas. Além disso, a diferenciação em termos de desempenho geraria ciúmes nos preteridos, incentivando-os a sabotar objetivos comuns. Por último nenhum método de avaliação de desempenho seria honesto

a ponto de classificar com justiça todas as pessoas visadas numa escala de desempenho. E não é por causa de avaliadores imperfeitos, uma vez que são humanos, mas porque as diferenças entre as pessoas avaliadas decorreriam principalmente dos próprios sistemas de trabalho impostos a elas.

Sem dúvida, mestre Deming está entrincheirado em bons argumentos. Mas nem tanto. Digamos que você use o método tradicional de avaliação de desempenho - com escolha forçada na Curva de Gauss e tal - para classificar um grupo de 10 subordinados. Estabelecendo limites de 10% nos extremos, ter-se-á que um (1) dos seus subordinados ficará posicionado no extremo ‘excelente’, um (1) outro, no extremo oposto (‘ruim’) e os oito restantes, na intermediária. A conclusão é a de que um dos seus subordinados precisa ser incentivado (antes que o concorrente o contrate) e um outro, alertado (antes de vir a ser eventualmente demitido). Não fazer nada com relação a esses dois seria crime de *lesa-pátria gerencial*.” (LOBOS, 1991, p.114-115)

“As pessoas são diferentes, têm potenciais mentais diferentes, talentos diferentes. É, portanto, natural avaliar o desempenho delas de tal modo que isto possa se refletir em sua carreira e em seu salário. Não se questiona a avaliação de desempenho.

A grande questão que se coloca é *como avaliar*. Países do mundo ocidental têm avaliado o desempenho de pessoas pelos seus resultados. No entanto, a grande dificuldade para quem entende de sistemas interligados é realmente avaliar o resultado independente de cada um.” (CAMPOS, p.169)

É importante que este processo seja conduzido com a participação dos indivíduos de forma a reduzir erros. Como trazer à participação os envolvidos? Discutindo os procedimentos da avaliação, os critérios que serão utilizados em cada item e o valor de cada um destes. Esta discussão, além de comprometer os trabalhadores com seu resultado, reduz o índice de insegurança, muito comum nestas situações. Ser justo é o objetivo principal. Se pecarmos por exigirmos demais, teremos pessoas frustradas por, apesar de haverem se esforçado ao máximo, não conseguiram atingir os objetivos esperados pela empresa. Se pecarmos por falta, estaremos nivelando por baixo, premiando os incompetentes e desestimulando os competentes.

A grande dificuldade da avaliação é sua característica muito subjetiva.

Aliado a isso, a grande dificuldade de ter as informações de todas as pessoas ao longo de um grande período de tempo. Numa situações dessa, em que pesam pontos de vista e informações, quanto mais nós conversarmos com os envolvidos no trabalho do grupo, mais próximo da justiça estaremos.

"Aprender é descobrir aquilo que você já sabe.

Fazer é demonstrar que você o sabe.

Ensinar é lembrar os outros que eles sabem tanto quanto você.

Vocês todos são aprendi-zes, fazedores, professores."

Richard Bach

CONDIÇÕES DE APRENDIZAGEM

Grau de instrução e educação do pessoal

A construção civil é a indústria que emprega a mão-de-obra menos qualificada de toda a indústria nacional. As tecnologias utilizadas são essencialmente rudimentares e com grande suporte artesanal. Qualquer pessoa, que não saiba fazer absolutamente nada, pode trabalhar na construção civil. Some-se a isto:

- um nível cultural baixíssimo do pessoal de obra;
- uma remuneração precária;
- um inexistente planejamento e controle de processos produtivos;
- um gasto praticamente nulo com educação e treinamento;
- uma pequena pressão, até passado recente, por qualidade e produtividade;

Isto resulta em grande descaso, por parte de quem gerencia o empreendimento, pela mão-de-obra. No Brasil, o insumo mão-de-obra representa algo em torno de 30% do valor global do empreendimento imobiliário, incluindo as Leis Sociais (que muito pouco têm de social) que representam algo em torno de 125,80% do valor da hora efetivamente trabalhada. Esta mão-de-obra renegada, talvez por representar somente 30%, é a que vai determinar a utilização dos demais 70%; através dos desperdícios, da baixa qualidade de aplicação do material, do retrabalho, dos prazos vencidos, etc. Pois, em última instância, o trabalhador é o agente transformador de material em obra.

"A formação inclui capacitação inicial e reciclagem permanente, cada vez mais

necessária a todos os níveis, devido à rápida evolução que experimentam as técnicas.

Se o objetivo é elevar o nível de formação no setor da construção, deveria ser executado um conjunto de ações. Por um lado, o Governo deveria estimular, através de benefícios fiscais ou de outro tipo, as empresas que dedicassem parte de seu tempo e recursos para a formação permanente de seu pessoal. O estabelecimento de uma qualificação de função contribuiria para elevar o nível de formação e estimular os trabalhadores." (MESEGUER, 1991, p.94)

Como são recrutados e treinados os trabalhadores da construção civil?

O grande volume de candidatos são os que não têm formação nenhuma, por isso não conseguiram trabalhar em outro setor produtivo. É mais comum, nas grandes cidades, que sejam elementos migrantes que vêm para a cidade em busca de melhores condições de vida.

Ao entrar na obra, ninguém lhes explica o que eles estão fazendo (objetivo) e como irão fazer (método construtivo). Ao serem mandados fazer algo, não se explica o objetivo daquela tarefa e como ela contribuirá para atingirem o objetivo final, a construção da obra. O que se pode esperar desses trabalhadores?

Elementos completamente alheios ao que se está fazendo e, portanto, sem nenhum interesse se o objetivo será ou não atingido.

Outro fator significativo é a relativamente comum acefalia das obras de construção civil. Não existe, em sua grande maioria, nem um rascunho de planejamento e controle de execução das diversas atividades que compõem a obra. A discussão dos métodos construtivos é feita parte no escritório (sendo otimista) e parte na obra (normalmente de forma imperfeita), havendo pouca integração entre projetistas e executores. É bastante comum que, o gerente de fato de uma obra seja o mestre-de-obras. É ele quem contrata, quem dá as ordens ao pessoal de produção, quem planeja as atividades a serem executadas, quem solicita e controla o material a ser consumido em determinada atividade. Essa transferência de fato da gerência acontece por culpa dos gerentes de direito (engenheiros responsáveis) que se omitem desta responsabilidade. Como os gerentes devem ser os líderes do empreendimento e, por razões diversas, se omitem, devemos pensar em mudar os rumos desta sistemática. Como? Através do treinamento gerencial desses engenheiros.

“Tenho ficado preocupado com empresários que conheço - presidentes, vice-presidentes, diretores, chefes - que há muito tempo não fazem um curso, não participam de um seminário, não lêem um livro. Porque são pessoas razoavelmente bem-sucedidas, pensam não precisar mais aprender. *Esse é um grande e perigoso engano!*”

Além disso, essas pessoas perderam o costume de ouvir. *Ficaram tão cheias de si e da pretensa sabedoria que pensam possuir, que adotam uma atitude arrogante perante os outros e principalmente perante o saber.* Essa é uma doença grave que pode atingir qualquer pessoa.

A atitude de achar que não se tem tempo para participar de um curso, de um seminário, e que isso é coisa só para os subordinados, é de uma ignorância incrível. *Quanto mais alto o seu nível hierárquico, mais se precisa aprender, ouvir, ler, participar de palestras, cursos, etc.* Sua responsabilidade é maior.” (MARINS, 1994, p.53)

O grau de instrução dos trabalhadores da construção civil é dos mais baixos entre os diversos setores da indústria nacional. Mudar este quadro, além de ser uma função social da empresa, é pré-requisito básico para a implantação de qualquer programa de melhoria da qualidade e produtividade.

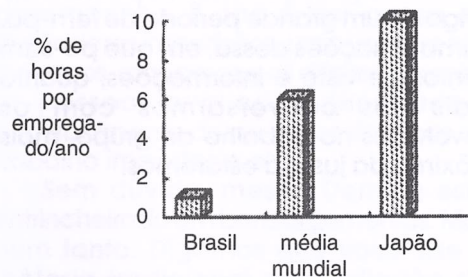
Programa de treinamento e aperfeiçoamento

“A educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.” (CAMPOS, p.157)

“A base para a educação e o treinamento é a motivação do empregado da empresa, obtida pelo gerenciamento do item do controle *moral* por todas as chefias da empresa. A educação e o treinamento são conduzidos de três formas: treinamento no trabalho, auto-desenvolvimento e treinamento em grupo” (CAMPOS, p.158)

Ao entrar na obra e, com o passar do tempo, se o trabalhador quiser aprender uma atividade, para então ser um profissional e melhorar um pouco seu rendimento, como ele irá aprender? Com o próprio pessoal da obra, que também aprendeu da mesma forma. E mantém-se as mesmas imperfeições e vícios. Se não houver uma injeção de educação, treinamento e tecnologia, este círculo vicioso irá permanecer.

treinamento de pessoal



fonte: INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

Podemos observar, por esta estatística, como o Brasil ainda investe pouco em treinamento comparado aos demais países. Este índice brasileiro se refere a uma média da indústria nacional. Com certeza este índice é ainda mais crítico na construção civil.

“O termo treinamento tem como significado o ato de preparar, adestrar alguém através da repetição de uma determinada tarefa e constitui-se em uma das mais necessárias e talvez mais difíceis atividades a se executar em nossos canteiros-de-obra.” (COSTA e MANOSSO, 1993, p.45)

Os empresários alegam que não vale a pena investir, pois a rotatividade do pessoal é muito alta, o que inviabiliza o investimento em treinamento. Mas a rotatividade é alta, também porque as condições de trabalho, a remuneração e as condições de progressão funcional são fatores extremamente desestimulantes na construção civil.

“Muitos empresários e executivos da área ainda não se deram conta que pouco resolve termos projetos bem elaborados, métodos construtivos revolucionários, equipamentos de última geração ou mesmo materiais e componentes modernos, se o operário não estiver preparado para utilizá-los de forma correta e eficiente. Afinal de contas, a qualidade do produto final depende da perfeita integração desses itens.” (COSTA e MANOSSO, 1993, p.45)

“Se o nosso objetivo é termos empregados motivados, que dão tudo o que há de melhor em si para a empresa, então não nos resta outro caminho a não ser *treinar, treinar, treinar.*”

Numa pesquisa que fizemos com funcionários de 45 empresas de médio e grande portes, o item considerado de maior fator motivacional para o funcionário foi ‘*treinamentos constantes*’. Os empregados (de todos os níveis) disseram em entrevistas que os treinamentos constantes demonstram o interesse da empresa em seu crescimento pessoal, os fazem melhores

funcionários e melhores seres humanos, aumentam seu comprometimento e auto-estima.” (MARINS, 1994, p.103)

Nos laços que unem empresa e empregado surgiu um novo conceito chamado de empregabilidade, que consiste na idéia da empresa dar treinamento para o seu funcionário de maneira que, se um dia não precisar mais dele, ele estará plenamente capacitado para trabalhar em outro lugar.

“A Método, uma das principais construtoras de São Paulo, fez da empregabilidade um de seus mandamentos. Obrigada a dispensar centenas de trabalhadores ao final de cada obra, a empresa criou um analgésico para a situação. É o programa Educar para o Amanhã. Graças a ele, os operários têm a oportunidade de aprender novas profissões. O primeiro passo é o curso de alfabetização. Nos próprios canteiros de obras, salas de aulas são montadas. Os professores são funcionários administrativos. Durante algumas horas do dia, os trabalhadores aprendem a ler e a escrever. Mais de 140 pessoas foram alfabetizadas nesse curso. A partir daí, eles habilitam-se a frequentar cursos profissionalizantes, como de azulejista, encanador, entre outros. Recentemente, um operário concluiu esse caminho. Em cinco anos, passou de servente, o nível mais baixo de uma obra, para encarregado, o segundo na hierarquia do canteiro. ‘Hoje, ele está muito mais empregável’, diz Oscar Simões de Oliveira, diretor da Método.

Bem-sucedido nos canteiros de obras, o conceito foi estendido para gerentes e diretores. ‘Nosso princípio é de negociação e troca’, diz Oliveira. ‘Oferecemos desenvolvimento e pedimos resultados.’ A Método investe 1% de seu faturamento anual, de 145 milhões de dólares, em treinamento. Além disso, metade de seus 200 executivos já fez algum tipo de *job rotation*. Com esse vai-e-vem, o executivo tem um ingrediente fundamental para sua motivação: o desafio. A empresa tem de agir como um time de futebol. Ao vencer o campeonato brasileiro, deve vê-lo apenas como uma etapa para disputar a Taça Libertadores da América. Ou seja, lançar um desafio atrás do outro” (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.88, out 1994)

O treinamento, que é ensinar alguém a fazer determinada tarefa, é de responsabilidade da empresa. Como os empresários da construção civil acham que não vale a pena treinar, devido à elevada rotatividade do pessoal, a capacidade técnica do profissional é muito pequena. Resultado: elevadas perdas de tempo e material que

significam prejuízos muito maiores que o investimento em treinamento. A sempre mencionada perda de tempo com o treinamento é com certeza muito menor que o desperdício de mão-de-obra em tempos ociosos, retrabalho e serviços auxiliares que poderiam ser significativamente reduzidos, caso tivéssemos operários qualificados.

Explicação do projeto para todos os envolvidos.

Com relação ao tipo de atividade em que se empenham os trabalhadores, na indústria da construção civil temos algumas peculiaridades:

- A construção é uma indústria de caráter nômade, na qual a constância das características nas matérias-primas e nos processos é mais difícil de se conseguir do que em outras indústrias, de caráter fixo.
- Salvo algumas exceções, a indústria da construção cria produtos únicos e não produtos seriados.
- Na construção, diferente de outras indústrias, não é possível aplicar a produção em cadeia (produtos móveis passando por operários fixos), mas sim a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo), o que dificulta a organização e controle dos trabalhos, provocando interferências mútuas etc.
- A construção utiliza em geral mão-de-obra pouco qualificada, sendo que o emprego destas pessoas tem um caráter eventual e suas possibilidades de promoção são escassas. Tudo isto repercute numa baixa motivação no trabalho e em perdas da qualidade.
- Independente do grau de complexidade dos produtos, outras indústrias empregam especificações simples e claras. A construção emprega especificações complexas, quase sempre contraditórias e muitas vezes confusas e desta forma a qualidade resulta mal definida desde a origem.
- Em outras indústrias, as responsabilidades se encontram relativamente concentradas e estão bem definidas. Na construção, as responsabilidades são dispersas e pouco definidas, o que sempre origina zonas obscuras para a qualidade.
- O grau de precisão com que se trabalha na construção é, em geral,

muito menor do que em outras indústrias, qualquer que seja o parâmetro que se contemple: orçamento, prazo, resistência mecânica, etc. A consequência é que, na construção, o sistema é por demais flexível e, confiantes em tal flexibilidade, aceitam-se compromissos de difícil cumprimento que provocam sempre uma diminuição da qualidade. Na construção se diz *não* menos vezes do que as necessárias.” (MESEGUER, 1991, p.13)

Considerando todas essas peculiaridades, torna-se difícil para os profissionais da construção civil ter condições de reunir o conhecimento de todas as variáveis intervenientes na construção de determinado empreendimento. O fato do operário ter conhecimento de conjunto no seu trabalho, além de trazer grande sentimento de realização profissional, é a maneira que a empresa tem para melhor aproveitar todo o potencial produtivo de cada um.

O conhecimento dos projetos no todo e em seus detalhes construtivos faz com que cada um saiba como poderá contribuir para a melhor execução destes. O fato de ser explicado a todos, além de demonstrar respeito e valorização pelos operários, faz com que cada um execute suas atividades já tendo a imagem comum do empreendimento em suas cabeças.

A discussão das técnicas construtivas e dos métodos de execução, quando todos participam, cria um padrão de qualidade e desempenho que, além de ser benéfico para a empresa, sedimenta uma tecnologia de construção extremamente importante para a formação profissional de cada um.

A reunião de profissionais diferentes envolvidos na execução de uma mesma atividade, torna a integração dos diversos projetos uma realidade de grande valia para a qualidade da execução e para a redução de desperdícios (de mão-de-obra e material). É o chamado efeito sinergia, onde o conjunto é maior que a soma das partes.

“Os grupos reúnem mais informações que os indivíduos. Os grupos decidem (resolvem problemas) melhor do que os indivíduos, na maioria das vezes. Decisões por consenso são geralmente mais acertadas e as pessoas se dispõem a apoiá-las. Decidir por consenso permite que sejam ouvidos todos os interessados e que o grupo explore as discordâncias, ao invés de evitá-las. Consenso nas decisões possibilita a cada um:

- ouvir o ponto de vista de outros;

- considerar outras possibilidades;
- participar dos trabalhos do grupo;
- desenvolver espírito de equipe.”

(GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.4, p. 3)

Todo este trabalho de discussão traz o aprendizado da tecnologia de construção, da contribuição de cada parte na elaboração do conjunto e noção de respeito para com todos os elementos participantes de um empreendimento. E isto é muito motivador.

Um programa de treinamento pode ser operacionalizado de forma bastante simples se utilizarmos os próprios operários como instrutores. Para isso, escolhemos aqueles funcionários que se destacam pelo seu conhecimento, respeito e liderança dentro do seu grupo. Promovemos um treinamento para estas pessoas, com a finalidade de melhor prepará-los para uma situação até então inédita para a maioria deles. Neste treinamento, teremos a oportunidade de implantar um padrão de qualidade na execução das diversas atividades, pois estes futuros instrutores também terão sua técnica de trabalho aperfeiçoada neste treinamento. Este programa tem uma perspectiva de eficiência excelente, pois os instrutores sentem-se valorizados perante a chefia e importantes perante seus companheiros. Os demais operários sentem-se mais à vontade numa aula dada por um colega seu. O fato de que alguém que vive a mesma realidade que a sua, que é respeitado pelo seu conhecimento e pela sua sensibilidade humana, vir a mostrar como se faz algo no próprio local de trabalho, inspira grande confiança, que resulta em um ganho em termos de índice de aprendizado e espírito de equipe. Outro fator importante é que o instrutor vive a realidade operacional do dia-a-dia, e isto lhe dá um embasamento de aplicabilidade da teoria na prática muito difícil de ser conseguida por um instrutor externo que, além de não conhecer as pessoas, não conhece a prática daquela atividade. A relação custo/benefício deste treinamento é muito favorável.

“Não importa o quanto se vive, mas como se vive.”

Bailey

CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO

Limpeza e organização no local de trabalho

Na execução de qualquer atividade em que temos a participação de diversas

peças, que por natureza são diferentes, mas que contribuem com uma parte na execução do trabalho, devemos combinar e instituir padrões que orientem o trabalho individual na direção do objetivo do grupo. Se não existirem alguns procedimentos padrões que disciplinem a ação de cada elemento, pode haver uma grande dispersão de esforços em trabalhos não produtivos.

Na construção civil, onde cada obra é diferente da outra, no projeto, nas técnicas e métodos executivos, nas pessoas envolvidas, no tempo de produção, no fornecimento de insumos e na qualidade destes, a dificuldade de organização do local de trabalho e limpeza do local da obra é muito mais acentuada do que em outras indústrias. Mas em contrapartida, um pequeno esforço neste sentido resulta em um ganho relativo que pode ser decisivo na conquista de um mercado.

A limpeza e organização do local de trabalho têm um componente psicológico, que reflete na qualidade do trabalho e na satisfação profissional, extremamente importante. Existe o relato de uma situação curiosa que reflete a influência do meio no comportamento humano: o comportamento das pessoas que utilizam o transporte coletivo ferroviário no Rio de Janeiro. Um determinado elemento, quando pega o trem que o traz do subúrbio e o leva até a Central do Brasil, comporta-se como um animal irracional, empurrando os outros, sendo mal educado, cuspiendo no chão, depredando o veículo e praticando outros comportamentos também deploráveis; mas ao entrar no metrô, onde tudo é mais limpo e organizado, este mesmo elemento passa a se comportar de maneira mais civilizada e educada. Esta brusca mudança de comportamento pode ser atribuída à influência exercida pelo meio na pessoa. E este princípio deve ser melhor explorado na construção civil. Sem dúvida, o fato de estar tudo bem organizado e limpo demonstra às pessoas o cuidado que temos que ter ao executar nossas tarefas, visando a uma busca da melhoria da qualidade no trabalho.

Quando não se trabalha em local organizado e limpo, é muito comum a perda de horas trabalhadas, devido à falta de sintonia entre os diversos elementos ou necessidade de retrabalho. Refazer algo ou ver que aquilo que se fez foi perdido ou desvirtuado representa um dos maiores fatores desestimulantes em uma empresa, pois denota a desvalorização e desrespeito para com o trabalho realizado.

Uma ferramenta de grande utilidade

para implantar um programa de melhoria da organização e limpeza do ambiente de trabalho, e conseqüentemente, melhor qualidade e produtividade, redução de desperdícios, satisfação humana, é o método "5S", que foi a base da implantação da Qualidade Total nas empresas do Japão. As fases desse método são as seguintes:

1ª fase-Seiri (descarte). *Tenha só o que é necessário, na quantidade certa.*

Cada pessoa deve saber diferenciar o útil do inútil. Só o que tem utilidade certa deve estar disponível. Eliminando-se o inútil, você pode se concentrar apenas no que é útil.

2ª fase-Seiton (arrumação). *Um lugar para cada coisa. Cada coisa em seu lugar.*

Cada coisa tem o seu único e exclusivo lugar. Cada coisa, após o uso, deve estar em seu lugar. Tudo deve estar sempre disponível e próximo do local de uso. Ter o que é necessário, na quantidade certa, na qualidade certa, na hora e lugar certos traz vantagens.

3ª fase-Seiso (limpeza). *Gente merece o melhor ambiente.*

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente. Cada um na empresa deve, antes e depois de qualquer trabalho realizado, retirar o lixo resultante e dar-lhe o fim que foi previamente acordado. Um ambiente limpo lembra qualidade e segurança.

4ª fase-Seiketsu (higiene). *Qualidade de vida no trabalho.*

Higiene é manutenção de limpeza, da ordem. Quem exige e faz qualidade cuida muito da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade. Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com sistema e materiais de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e da disciplina.

5ª fase-Shitsuke (disciplina). *Ordem, rotina e constante aperfeiçoamento.*

É a rotinização da melhoria alcançada, a obediência à rotina, a busca da melhoria, a educação do ser humano." (GRIMALDI e MANCUSO, v.5, p.4-5)

"O conceito de Qualidade Total estimulou dois jovens diretores da Flexpack Indústria de Embalagens Ltda. a implantar um amplo programa de aprimoramento de recursos humanos, com resultados imediatos no produto final.

Campanhas internas de arrumação, limpeza, higiene pessoal, disciplina e descarte melhoraram o ambiente de trabalho e aumentaram a eficiência. Em quatro meses de programa, os resultados

são promissores: a produtividade aumentou 10%, o desperdício de matéria-prima caiu de 10% para 5% e o índice de faltas e atrasos de funcionários baixou de 5% para apenas 1%.” (GRIMALDI e MANCUSO, v.4, p.8)

O fato da empresa valorizar a limpeza do local onde trabalham, e vivem, seus trabalhadores reflete a importância que se tem pelo bem-estar dessas pessoas.

Estrutura operacional que dê apoio à condição humana no trabalho

Dar boas condições de trabalho às pessoas que estão trabalhando faz com que se sintam bem e conseqüentemente produzam mais e melhor. Isto acontece porque elas enfrentam as adversidades do trabalho em condições de melhor resisti-las. Além do conforto psicológico de sentirem-se amparadas pela empresa em suas necessidades. Existem diversas formas para se conseguir isso, depende do tipo de atividade que a empresa está empenhada e da cultura de trabalho das pessoas envolvidas. Para a construção civil poderíamos citar alguns pequenos cuidados que dão grande resultado para a motivação das pessoas que trabalham na parte operacional, isto é, nas obras:

■ *Boa iluminação e ventilação do posto de trabalho* - a iluminação, além de garantir a qualidade do serviço executado, reduz desperdícios resultantes de imperícia. A ventilação, além de garantir um desempenho dos materiais de acordo com a especificação, pode ser significativo para a saúde do operário, por exemplo, no manuseio de produtos químicos utilizados na construção civil.

■ *Posições de trabalho que vislumbrem princípios de ergonomia* - normalmente as posições de trabalho, na construção civil, não são consideradas ao se executar um serviço. As estruturas de apoio ao trabalho são produzidas sem nenhuma análise e têm características de provisório que sempre fica definitivo. Existem algumas atividades muito repetitivas que não atendem à mínima condição ergonômica. Isto reflete em um aumento excessivo de movimentos desnecessários pelo trabalhador, reduzindo sua produção. Além de fazer o movimento desnecessário, muitas vezes a posição em que é feita esse movimento é muito prejudicial à sua saúde. Um exemplo clássico é a atividade de levantar uma alvenaria: a caixa de massa e a pilha de tijolos são colocados no mesmo nível do pé do operário. Quantas vezes ele terá que se abaixar para pegar massa e tijolos até concluir a

alvenaria? E qual o montante de parede que ele faz ao longo da obra? O resultado é uma grande dor nas costas, que além de indispor-lo ao trabalho, provocará seguidas despesas com os afastamentos provocados por esta dor. Isto sem contar o tempo perdido no movimento repetitivo de se abaixar, que além de gastar tempo, cansa o operário. Uma solução seria a colocação da caixa de massa e dos tijolos sobre um suporte qualquer, de modo que a pessoa não precise se abaixar para pegar o material para assentar os tijolos. Se formos parar e observar os movimentos produtivos em uma obra, com certeza encontraremos outros movimentos que, com uma medida simples, podem ser otimizados. Dessa forma ganhamos em produtividade e em satisfação das pessoas que além de mais saudáveis, perceberão o esforço da empresa em preservar sua saúde. Em Cascavel já existem algumas empresas que implementaram melhorias deste nível e estão colhendo excelentes resultados.

■ *Banheiros e vestiários limpos e em condições de uso* - além de serem necessários para atender as necessidades fisiológicas das pessoas, devem garantir a saúde através da não contaminação. Quando os trabalhadores precisam usar estas instalações, normalmente se sentem desprotegidos. Se estas instalações forem adequadas, a pessoa desenvolve uma relação muito mais respeitosa perante a empresa, pois também se sentiu respeitada em suas necessidades mais elementares. O cuidado com as instalações sanitárias denota uma filosofia de qualidade de procedimentos e respeito com os usuários, que se estende a todas as outras atividades desenvolvidas pela empresa; e dessa maneira, o operário assimila esta filosofia de forma muito mais consistente do que através de todos os outros meios de convencimento.

■ *Fornecimento de água* - com o esforço físico desenvolvido ao longo do dia de trabalho, o trabalhador perde muito líquido. Não é possível negar que ele deve repor este líquido. Operacionalizar isto de forma que não se perca muito tempo de trabalho resultante de: deslocamento (ida e volta) até a água, tempo para beber água, retorno ao ritmo de trabalho anterior à interrupção. Vale a pena ter uma pessoa, munida com um recipiente de água, que fique durante o dia todo fornecendo água (de preferência gelada) aos diversos trabalhadores, no posto de serviço de cada um. Além de economizar o tempo de todos os outros trabalhadores em ir buscar água, reflete a importância que a empresa dá ao bem-estar dos trabalha-

dores. A adoção de uma pessoa somente para esta distribuição de água só vale a pena se tivermos um número razoável de operários na obra, algo em torno de 50 pessoas já é suficiente para valer a pena adotar esta prática. Faça as contas do gasto de tempo, se todos se deslocarem para beber água e com-pare com a quantidade de horas gastas se este trabalho for feito por apenas uma pessoa.

Proteção contra as intempéries - nas obras, as intempéries podem exercer grande influência nos prazos de execução; e isto é custo. A construção de abrigos provisórios onde se executam trabalhos fixos, como nas bancadas de formas e armaduras, pode trazer uma flexibilidade maior na distribuição do tempo das pessoas, de forma a melhor aproveitar o conjunto de recursos humanos da obra durante os períodos de chuvas. No caso de dia ensolarado, a proteção oferecida aos trabalhadores contra o sol também oferece um conforto e rendimento maior das pessoas que ali trabalham.

Refeições na obra - o operário da construção civil é muito mal remunerado, por isso se alimenta mal. O trabalho na obra exige um grande esforço físico que exige muita energia. E como fruto da subnutrição, o rendimento do operário cai consideravelmente. O trabalhador, normalmente traz sua marmita e a esquenta em um foguinho que ele mesmo faz na obra. Além de não comer direito, a forma com que ele se sujeita a esquentar a comida faz com que qualquer um se sinta desvalorizado como trabalhador e desrespeitado como ser humano. Um programa de alimentação na obra pode trazer resultados surpreendentes em termos de qualidade, produtividade e engajamento das pessoas no trabalho. Este programa pode ser o fornecimento de almoço, fornecimento de café da manhã ou no mínimo condições decentes para o trabalhador esquentar sua comida e comer como gente. A implantação de um destes procedimentos, com certeza vai alterar a imagem que a pessoa faz de si e da empresa.

Utilização de ferramentas e equipamentos adequados - esta utilização resulta em maior rendimento, melhor qualidade dos serviços executados e quando bem empregadas, maior segurança do usuário. Este procedimento, a medida que aumenta a produção do trabalhador, tende a valorizar o seu trabalho. A qualidade do serviço, feito com o equipamento correto, indica um padrão de qualidade que deve ser estendido à execução de todos os serviços.

Programa de segurança no trabalho

A preocupação da empresa com a integridade física do trabalhador reflete sua filosofia de valorização do principal elemento produtivo: o ser humano. O custo social, motivacional, financeiro e jurídico de um acidente é muito alto, não vale a pena pagar. A implantação de um programa de segurança no trabalho deve ter a participação das diversas pessoas que compõe o processo produtivo.

“A indústria da construção civil é recordista de acidentes de trabalho e, por mais que se queira negar, cada homem que se perde, temporária ou definitivamente, é causa de enormes prejuízos para a empresa. Por isso, uma das maiores preocupações dos empresários deve ser sobre a segurança no trabalho. Antes que seja por força da Lei, que seja pela própria necessidade, a criação de CIPAs - Comissões Interna de Prevenção de Acidentes - para que a construção civil deixe esta posição tão desonrosa e prejudicial para o país. O principal motivo dos acidentes em nossos canteiros de obras é o descaso com que se trata a questão, pois é fato comprovado que todos pensam que acidentes sempre acontecem com os outros e nunca consigo mesmos.” (COSTA e MANOSSO, 1993, p.47)

No trabalho de conscientização e informação dos trabalhadores, visando sua participação, com relação à segurança podemos adotar alguns recursos visuais:

- avisos de perigo e outras advertências;
- indicadores de locais onde as coisas devem ser colocadas;
- designações e/ou informações sobre equipamentos e máquinas;
- lembretes de advertências e/ou lembretes operacionais;
- avisos de manutenção preventiva;
- instruções necessárias ao trabalho.

Ao optar pela comunicação visual, lembre-se:

- os avisos e comunicados devem ser visíveis à distância;
- devem ser colocados em locais pertinentes;
- devem ser claros, objetivos e de rápido entendimento.” (GRIMALDI e MANCUSO, 1994, v.5, p.5)

A participação das pessoas no processo de melhoria de sua condição de segurança cria um clima de responsabilidade mútua, que deve ser ressaltado pela empresa com parte de um programa de valorização humana.

“Não existe um problema que não ofereça uma dádiva para você.

Você procura os problemas porque precisa das dádivas por eles oferecidas.”

Richard Bach

QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

Remuneração compatível com suas necessidades

“Qualidade de vida sem bons salários, oportunidades, promoções nem é qualidade nem é vida. É mera abstração. Aprimoramento profissional, aí, é um ponto chave.” (BERNARDI, Exame, n.12, p.95, jun 1994)

“Há que se referir em primeiro lugar ao que é denominado de ‘contrato psicológico’ entre a pessoa e a organização. Com essa expressão, menciona-se o fato (que parece provado) de que o indivíduo dá à organização na medida em que percebe que o que recebe dela constitui um intercâmbio equitativo. Se o indivíduo considera que este intercâmbio não está a seu favor, quer dizer, que ele dá mais do que recebe, atuará de uma das duas maneiras seguintes: abandona a organização ou permanece nela, porém diminuindo seu rendimento até ajustá-lo ao que ele pensa que é um intercâmbio justo.

Os componentes da motivação estão diretamente ligados à satisfação das necessidades dos indivíduos, já que a idéia de conseguir algo que satisfaça uma necessidade que sentimos é, sem dúvida, um elemento motivador de nossa conduta. Por isso, um problema anterior ao estudo da motivação consiste em relacionar e hierarquizar as necessidades humanas. Poder-se-ia pensar de um modo simplista que a motivação está fundamentalmente baseada no estímulo econômico, porém esta idéia não resiste

a uma segunda análise. Inclusive o conceito de recompensa, que é mais amplo e engloba o anterior, é insuficiente para explicar as razões pelas quais alguém se sente motivado a trabalhar bem.

Quanto à hierarquia das necessidades humanas, Maslow e Alderfer estudaram a fundo a matéria e coincidem em afirmar que as distintas necessidades se apresentam como degraus de uma escada, de maneira tal que não se sente a necessidade de subir o degrau seguinte até que não se tenha alcançado a satisfação do degrau anterior. Citam-se, assim, três tipos de necessidades: as ‘existenciais’, as de ‘relação’ e as de ‘auto-realização’. No primeiro degrau estão as necessidades de habitação, de alimentação, de vestuário etc.; no segundo, a necessidade de sentir-se aceito pelos demais (família, companheiros de trabalho, amigos) e de ser apreciado pelo grupo social. No terceiro, por fim, que não começa a ser significativo até que as necessidades anteriores tenham sido satisfeitas, coloca-se o desejo de ter confiança em si mesmo, de ser útil, criativo, de auto-estimar-se e crescer como indivíduo.

Parece, então, que tudo aquilo que contribua para satisfazer essas necessidades atuará como elemento motivador e resultará em uma maior qualidade no trabalho.” (MESEGUER, 1991, p.99-100)

“Ao adotarem o TQC, as empresas japonesas vêm seguindo a abordagem holística maslowniana, através de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes da do mundo ocidental. As empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. Quem fizer isto da melhor maneira ganhará o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar o seu potencial.” (CAMPOS, p.150)

Existenciais	de Relação	de Auto-realização
▼ Alimentação	▼ Ser aceito pelos outros	▼ Autoconfiança
▼ Habitação	▼ Saber que é apreciado	▼ Sentir-se criativo e produtivo
▼ Vestuário	▼ Ajudar nos problemas pessoais	▼ Crescer como indivíduo
▼ Saúde		
▼ Ensino		
▼ Segurança no trabalho		▼ Reconhecimento pelo trabalho feito
▼ Estabilidade de trabalho		▼ Participação nas decisões

Segurança ←

→ Liberdade

Na construção civil brasileira, os operários têm uma remuneração minguada, que está muito longe de atender suas necessidades existenciais, isto fruto de toda uma má distribuição de renda característica do Brasil. Tem-se que contribuir de alguma forma para mudar este quadro. Não se pode desenvolver todo um trabalho de qualidade, se não se alterar este quadro de remuneração desproporcional. Ninguém vai se empenhar, se não sentir que também pode colher o fruto deste esforço de mudança.

Existem algumas formas de se melhorar as condições de vida do trabalhador sob a forma de uma remuneração indireta. A vantagem desta forma de remuneração é que não se paga Leis Sociais sobre o montante do benefício; e o benefício, para o trabalhador, é como se fosse remuneração direta. Entre as mais significativas, podemos citar: cestas básicas ou vale-mercado, vale-transporte ou condução até a obra, atendimento médico e odontológico ou convênio na área de saúde, escola ou creche para os filhos dos funcionários.

Uma maneira já citada neste trabalho, de oferecer condições de melhoria às pessoas de forma atrelada ao desempenho da empresa, é estruturar uma participação nos lucros pelos funcionários.

Horário flexível

Existe nas empresas um paradigma que aos poucos vai sendo modificado, de que se compra o tempo do funcionário. Na realidade a empresa deve comprar o trabalho dele. Não importa quanto tempo o funcionário vai demorar para fazer a atividade e quando vai fazê-la. Importa que faça bem feito e dentro do prazo estabelecido entre as partes.

“Uma das experiências mais fascinantes que começam a ser feitas no Brasil, no que diz respeito à qualidade de vida, é a flexibilidade de horários. É a atitude mais moderna e inovadora entre as perenes tentativas de atenuar a clássica oposição entre o trabalho e família. Ainda se andou muito pouco aqui em comparação com o que já se pratica, em escala crescente, nos Estados Unidos. Mas os primeiros passos estão sendo dados. E isso é extraordinariamente animador, uma vez que os bons métodos de gerência possuem um notável efeito multiplicador. Na empresa de engenharia Método, os funcionários do escritório central, em São Paulo, podem entrar no trabalho em horários que vão das 7 horas às 9h30, de meia em meia hora, e sair das 4 horas em

diante. Basta combinar com a chefia. Controlar a agenda, em empresas onde há jornadas flexíveis, deixou de ser sonho de uma noite de verão.

A executiva Yara Sinopoli Lafraia, 44 anos, gerente de desenvolvimento e marketing da Método, acha que já não conseguiria mais se adaptar a outro tipo de vida. ‘É muito bom não ter a obrigação de esperar bater o horário de saída para poder fazer as coisas do dia-a-dia que todo ser humano tem de fazer’ diz ela.

‘Muitas vezes há regras que não têm nada a ver com as necessidades da empresa’, diz Hugo Marques da Rosa, presidente da Método. ‘O que importa para nós são os resultados e não o horário em que os funcionários estão produzindo.’ Além dos horários flexíveis, a Método permite que os empregados se ausentem um dia por mês. É para que eles possam resolver problemas pessoais sem ter que matar tios, tias e outros clássicos das desculpas esfarrapadas. ‘É muito bom não me sentir controlada, ter a liberdade para administrar meu tempo como achar que devo e saber que não estou prejudicando a empresa’ afirma Yara.

De que a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários tem vínculo estreito com a produtividade, há estudos nos Estados Unidos que, como as grandes fotos, valem por mil palavras. Uma pesquisa da matriz americana da Johnson & Johnson, por exemplo, demonstrou que o absenteísmo entre as pessoas com jornada flexível é de 50% menor do que as taxas médias convencionais. A mesma pesquisa mostrou que 58% dos empregados ouvidos consideram a flexibilidade ‘muito importante’ em sua decisão de permanecer na empresa. Menos rotatividade, portanto. O que se esconde por trás de tudo é uma obviedade ululante durante tanto tempo olímpicamente ignorada pela comunidade de negócios: felicidade é eficiência. O funcionário feliz é mais produtivo que o funcionário infeliz.” (BERNARDI, Exame, n.12, p.93-95, jun 1994)

“Foi-se o tempo, na América, em que as empresas acreditavam que para o executivo ser bem-sucedido na carreira teria que se divorciar da família e abrir mão de boa parte da sua vida pessoal. Hoje se sabe que quanto mais a pessoa estiver feliz - no casamento, com filhos, família e amigos - mais produtiva tenderá a ser. Conciliar as duas coisas, no entanto, nunca foi fácil - em lugar nenhum do mundo, principalmente para as mulheres. Nos Estados Unidos, as empresas descobriram que oferecer aos funcionários opções de horários flexíveis

funciona como uma fórmula mágica para segurá-lo no trabalho. Mais: em muitas empresas americanas, há funcionários que trabalham em casa e se comunicam com a empresa através do computador.

A qualidade de vida é uma obsessão, hoje, entre os americanos. Na NCR, 25% do pagamento de um executivo depende de como ele ajudou seus subordinados a atingir seus objetivos pessoais. Ou seja, se os funcionários que trabalham sob a sua supervisão estão com problemas pessoais que não foram resolvidos, o salário desse executivo pode encolher. Explica-se: ali os horários flexíveis não existem apenas para acomodar os problemas dos funcionários. São usados com uma verdadeira arma de competição." (BERNARDI, Exame n.12, p.94-95, jun 1994)

A mudança do paradigma de que se compra o tempo do trabalhador para um conceito mais amplo de remunerar por um trabalho realizado, reduziu a importância do horário e centralizou o foco no volume produzido, que é o que realmente importa. Este novo cenário facilita a integração entre a vida pessoal e profissional do trabalhador, reduzindo conflitos e melhorando sua qualidade de vida. Resultado: a pessoa feliz é mais produtiva e criativa.

Apoio em situações pessoais difíceis

Todas as pessoas têm problemas, a compreensão ou até ajuda nestas situações em que o funcionário se sente desamparado, desenvolve um sentimento de gratidão, que faz despertar as boas virtudes da pessoa.

"A empresa quer ser lucrativa e quer ganhar mercado, mas, simultaneamente a isso, quer fazer com que os funcionários, que são as pessoas que proporcionam esses resultados à empresa, tenham todo tipo de suporte de que precisam para trabalhar mais tranquilos" diz Eduardo Laranjeira Jácome, gerente de operações de RH da IBM. 'Sabemos que não vamos conseguir atender a 100% das necessidades de todos os funcionários. Mas queremos ver a maior parte da população satisfeita.' Para citar apenas mais um caso notável: há algum tempo, a IBM despachou um funcionário acometido de infecção generalizada para um hospital em Cleveland, nos Estados Unidos, de onde ele retornou, dois meses depois, curado. E com tudo pago.

A boa notícia: a IBM não é um caso solitário. O que um número cada vez maior de empresas está descobrindo é que a excelência não pode limitar-se aos

números do balanço. Impõe-se estendê-la à qualidade de vida oferecida aos empregados. Filantropia? Bom-mocismo? Paternalismo? Respostas: não, não e não. O que se cristaliza, no mundo dos negócios, é a convicção de que, daqui por diante, a qualidade de vida terá importância cada vez maior para as empresas interessadas em atrair talentos. Num mundo onde a concorrência vai se tornando cada vez mais feroz e onde a qualidade dos produtos e serviços prestados por uma empresa é vital para a sua sobrevivência, não é possível pensar em êxito sem contar com pessoas e o talento que elas trazem consigo. Numa palavra: ser excelente é, também, oferecer um lugar onde seja excelente trabalhar. 'Foi-se o tempo em que as pessoas aceitavam sacrificar tudo, a começar pela família, ao emprego', diz o consultor Renato Bernhoeft, especialista em recursos humanos. 'Trabalhar feliz: eis a fórmula.'

Bem-vindo à era do trabalho feliz. No pelotão de frente dessa era figura um número expressivo de multinacionais, sobretudo americanas, como Johnson & Johnson, DuPont, Dow e a própria IBM. Motivo: a onda engolfou, primeiro, as matrizes, sob o assédio de uma sociedade particularmente reivindicativa. 'Nossa pretensão é ser uma empresa onde todos tenham orgulho e prazer em trabalhar', diz Farid Nasser Chedid, gerente-geral de recursos humanos da Rhodia. 'Para isso, é preciso que a empresa seja cidadã, que busque uma melhoria do nível educacional dos funcionários e de seus familiares e aprenda a valorizar as pessoas, transferindo um pouco de poder para elas.' Qualidade de vida, numa empresa, é algo que se compõe de pequenas e grandes coisas. Oportunidades de ascensão, treinamento contínuo, salários competitivos? Claro. Tudo isso pertence ao capítulo das grandes coisas. A ausência de um só desses itens macula a qualidade de vida." (BERNARDI, Exame, n.12, p.88-90, jun 1994)

A empresa é, em última análise, uma associação de pessoas com o objetivo de produzir algo que, em troca, traga benefícios proporcionais a todos. Em qualquer grupo, sentimentos de solidariedade, companheirismo e confiança são fundamentais para a saúde do organismo associativo. Quando um dos elementos está em dificuldade e é socorrido pelo grupo, se estabelece uma sensação de gratidão, que frutifica em compromisso de ajuda mútua através do trabalho.

Segurança de continuidade na remuneração

Toda pessoa tem necessidades, e para satisfazer estas necessidades, os empregados utilizam a remuneração, fruto do seu trabalho. Ter a segurança de continuidade desta fonte de suprimento, de vital importância para si e sua família, é extremamente importante para a sua serenidade no desempenho de suas atividades diárias.

“Num país, onde a política econômica que vem sendo adotada sucessivamente suprime o crescimento industrial, gera desemprego em proporções antes nunca vistas, impossibilita o acesso de seu povo à educação, habitação e saúde, entre outros direitos, o descrédito só pode ser uma constante, capaz de causar desestímulo em qualquer um. A construção civil, por sua vez, é uma das primeiras a sentir os efeitos de todos esses males, especialmente no que se refere à mão-de-obra. Quando a crise se acentua, a ponta do sistema, ou seja, o operário, acaba sentindo todo o impacto, fazendo jus a seu cognome: peão-de-obra. Este não passa de um rele empilhador de tijolos, sem o menor estímulo ou expectativa de melhoria na vida. Por serem maioria, os peões acabam por semear o pessimismo até aos mais altos níveis hierárquicos em nossas construtoras. Instaura-se, desse modo, um círculo vicioso onde ninguém é capaz de assumir a responsabilidade pelos danos causados, que vão desde os desperdícios estratosféricos de mão-de-obra e materiais até a inércia no desenvolvimento tecnológico.” (COSTA e MANOSSO, 1993, p.44)

“Pesquisas que fizemos com funcionários (até graduados - supervisão etc.) e com algumas empresas, têm demonstrado que a insegurança sobre como realmente está a empresa, quais as suas perspectivas, qual a sua real situação, têm provocado um clima de tensão e ansiedade quase insuportável para os funcionários, por certo inibidor da qualidade e da produtividade.

É preciso que a empresa, em épocas de dificuldade de mercado, redobre o seu esforço de comunicação com seus funcionários. É preciso comentar a crise com os funcionários, dizer como estão os negócios, quais as reais perspectivas que a empresa encontra no mercado, quais as chances de crescimento, quais os ‘riscos’ que a empresa está correndo, como estão os resultados etc, etc. O clima de semiterror que muitas empresas criam, sem intenção, na cabeça dos seus funcionários é desastroso para a própria garantia dos níveis de excelência que têm que ser buscados justamente nesta

época.” (MARINS, 1994, p.43)

“O conceito de emprego, na verdade, será em muitos casos substituído pelo conceito de tarefas, projetos, missões a cumprir, atividades a desempenhar.

Vai ser preciso, igualmente, aprender a trabalhar em equipe, pois nada poderá ser feito por uma pessoa sozinha. Numa empresa, ou numa atividade, mais importante que o produto será o serviço prestado junto com ele. Enfim, para se dar bem no mercado de trabalho do futuro, vai valer muito mais saber tomar a iniciativa, não ter medo de correr riscos, saber se autogerenciar, estar permanentemente se reciclando e ter facilidade de se adaptar a mudanças do que cumprir horários e repetir tarefas. ‘Mente aberta, coração na tecnologia, uma perspectiva multicultural, vasto apetite para tomar riscos - eis aí o executivo do novo século’ diz Jerome Vascellaro, da McKinsey americana.”

(BERNARDI, Exame, n.17, p.40, ago 1994)

“A velha pirâmide que abrigava uma quantidade interminável de chefes vai desabar. Junto com ela, perderão força valores que antes garantiam o lugar do funcionário, como tempo de casa e bom relacionamento com superiores. Valerá muito mais que isso, por exemplo, ter um conhecimento sempre afiado das necessidades dos clientes. Ninguém, em nenhum cargo, poderá se sentir seguro por qualquer motivo que não seja a própria capacidade profissional.” (BERNARDI, Exame, n.17, p.43, ago 1994)

“Nunca, desde a criação da linha de montagem de Henry Ford, no início do século, as relações de trabalho mudaram tão drasticamente como nestes últimos três, quatro anos. Durante décadas, um acordo tácito estabeleceu as regras de conveniência entre empregadores e empregados. A empresa, cabia abrir uma espécie de guarda-chuva para protegê-los: um bom salário, benefícios e, principalmente, garantias de ‘emprego do berço ao caixão’, como disse sarcasticamente John Sculley, o antigo chefe da Apple Computers. Jorrava daí a principal motivação para os funcionários. Estes pagavam com lealdade, às vezes canina. Só que a ‘era da eficiência’ matou esse acordo. Em seu lugar toma forma um novo pacto. Hoje, as empresas não garantem um dia sequer de estabilidade no emprego. Ao contrário. O empregado continua empregado enquanto trazer resultados, ou, para usar uma expressão da moda, agregar valor ao negócio. Falta ainda o outro lado da equação. Como motivar o funcionário agora? Qual a atual moeda de troca? A resposta é: condições de trabalho,

oportunidades de treinamento e desenvolvimento e remuneração aliada a resultados. 'A relação paternalista é extremamente predadora para o indivíduo', diz Victoria Bloch, presidente da filial brasileira da DBM, a maior empresa de recolocação de funcionários do mundo. 'Criou pessoas absolutamente dependentes da empresa, pois os sistemas de treinamento habilitam a pessoa apenas para trabalhar ali.'

Tudo isso funcionava, e bem. Mas não na era da reengenharia, das estruturas enxutas, das carreiras flexíveis, dos mercados abertos. Além disso, difícil falar em lealdade depois do arrastão de demissões dos últimos anos. As empresas brasileiras ceifaram milhares e milhares de cabeças. Junto com elas, os conceitos de lealdade e segurança no emprego caíram por terra." (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.86, out 1994)

"'Nossa empresa não faz promessas de emprego para a vida toda, mas é um ambiente de trabalho desafiador e fornece experiência aos trabalhadores, capacitando-os a encontrar outros empregos se a companhia não precisar mais deles'. Palavras de Jack Welch, o chefe da GE, considerado um dos mais brilhantes executivos da atualidade. (CASTANHEIRA, Exame, n.21, p.86, out 1994)

Estas idéias compõem o conceito de *empregabilidade*. Vem do inglês *employability*. Ou seja, o fornecimento, pela empresa, para o trabalhador da experiência e o preparo necessários para trabalhar em qualquer lugar. Se um dia a empresa não precisar mais do seu talento, vai devolvê-lo ao mercado pronto para trabalhar em outro lugar, graças ao treinamento recebido. A Método (considerada pela Exame Melhores e Maiores, a melhor construtora por 5 anos dos últimos 10 anos pesquisados) fez da empregabilidade um de seus mandamentos. Obrigada a dispensar centenas de trabalhadores ao final de cada obra, a empresa criou um programa de treinamento com o objetivo de tornar seus trabalhadores empregáveis.

A segurança mais consistente de continuidade da remuneração é a certeza de que seu trabalho tem o valor que cada um precisa para se sustentar. Cabe às empresas dar condições de valorização do trabalho de seus funcionários, através de contínuos processos de treinamento e aperfeiçoamento.

CONCLUSÃO

Diante deste quadro que ora se apresenta, cabe a todas as empresas que quiserem manter-se vivas e com saúde, repensar o papel das pessoas nas

organizações. A participação destas, não somente com suas horas trabalhadas, mas também com seu talento, seu entusiasmo, sua criatividade e iniciativa, é de decisiva importância no bom cumprimento dos objetivos a que se propõe cada empresa.

Muito mais que pelos equipamentos, instalações ou mercado, o verdadeiro valor da empresa se mede pelo valor das pessoas que a compõem. Através da atuação neste grande elemento transformador, a empresa poderá garantir sua participação no mercado, ajudando a contribuir para a melhor qualidade de vida de toda a comunidade onde atua.

A maneira de conseguir o comprometimento deste trabalhador é encarando-o como de fato é: *um ser humano*; respeitando suas necessidades, seus sonhos, seu desejo de crescer, aprender, sentir-se útil. Enfim, *ser feliz*.

O respeito ao ser humano passa pela valorização da contribuição que cada um pode dar na execução do trabalho conjunto. Mas, para isso, é necessário que se discuta com todos: os objetivos de cada atividade, como fazê-la, a contribuição de cada uma para atingir o objetivo principal, pelo qual todos devem lutar. Enfim, todos devem saber por que e como estão fazendo seu trabalho.

Tanto empregados como empregadores necessitam-se uns dos outros, para que juntos possam tornar a empresa viável, o que interessa a todos. Logo, o relacionamento entre eles deve ser de parceiros, que unem forças e se complementam para atingir o mesmo objetivo. Nesta parceria, onde deve predominar a confiança, devem ser compartilhadas: as dúvidas, as decisões, os trabalhos e também os frutos.

Neste trabalho foram estudados alguns procedimentos comuns no relacionamento entre as pessoas de uma empresa construtora e também de outras empresas. Estes procedimentos foram avaliados visando a descobrir os seus reflexos na motivação dos trabalhadores em participar ativamente dos processos produtivos. Apresentamos o tratamento dispensado aos trabalhadores da construção civil em diversas situações de trabalho e comparamo-lo à ótica de uma gerência de pessoal de vanguarda, discutindo as possíveis repercussões no comportamento do empregado. Fruto desta comparação, discutimos possíveis diretrizes a serem adotadas pela gerência com a finalidade de trazer os trabalhadores a uma posição de parceiros na busca da melhoria dos processos que resultarão em ganho de qualidade e produtividade.

Para estudo futuro, sugerimos uma pesquisa que resulte em uma análise sociológica do trabalhador da construção civil: moradia, alimentação, condições sanitárias e de saúde, relacionamento familiar e de amigos, diversão, relacionamento no trabalho com superiores e colegas, meio de transporte até o trabalho, condições físicas do local de trabalho. Dessa forma conheceríamos melhor nosso parceiro e cliente interno, visando à melhoria do relacionamento mútuo e conseqüente ganho para o grupo e para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. Qualidade humana - as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Editora Maltese, 1994, 141p.
- ASSEF, Andréa. Antigüidade Não é Mais Posto. Exame. São Paulo, n.20, p.90-91, set. 1994.
- BERNARDI, Maria Amalia. Felicidade é sinônimo de produtividade. Exame. São Paulo, n.12, p.88-95, jun 1994.
- _____. Que tal uma sexta-feira pela metade. Exame. São Paulo, n.18, p.60-61, ago 1994.
- _____. O Trabalho do próximo milênio será todo diferente. Exame, São Paulo, n.17, p.36-43, ago 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (No estilo japonês). Editora FCO.
- CASTANHEIRA, Joaquim. A Nova aliança nos negócios. Exame, São Paulo, n.21, p.86-91, out. 1994.
- COSTA, Carlos Alberto da; MANOSSO, Luciane. Qualidade na construção civil pesquisa, diagnóstico, críticas e sugestões. Tecnologia & Humanismo. Curitiba: Editora Cefet-PR, 1993, n.11, p. 35-48
- FURTADO, José Maria. Parado só fica quem é poste. Exame, São Paulo, n.19, p.80-81, set. 1994.
- GRIMALDI, Roberto; MANCUSO, José Humberto. Qualidade total. São Paulo: Folha de São Paulo/Sebrae, 1994, 8 vol.
- GOLDRATT, Elyahu M.; COX, Jeff. A meta. 10.ed. São Paulo: Educator, 1993, 318p.
- GUERRA, Silvio. A Ética ajuda a ser mais competitivo. Exame, São Paulo, n.22, p.136, out. 1994.
- KAPAZ, Emerson. Qualidade é indispensável. Qualidade total. São Paulo: Folha de São Paulo/Sebrae, 1994, cap. 5, p.2.
- LOBOS, Julio. Qualidade através das pessoas. 7. ed. São Paulo: Editora Hamburg, 1991, 185p.
- MARINS, Luiz A. Filho. Socorro preciso de motivação. São Paulo: Editora Harbra, 1994, 155p.
- MESEGUER, Alvaro Garcia. Controle e garantia da qualidade na construção. Trad. Roberto José Falcão Bauer, Antonio Carmona Fº, Paulo Roberto do Lago Helene, São Paulo: Sinduscon-SP/Projeto/PW, 1991, 179p.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa. 44. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1988, 274p.
- VEJA, Reportagem Especial. A Revolução que liquidou o emprego. São Paulo, p.90, 19 out 1994.
- WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.