



“Empowerment”: valorização das relações entre líderes e demais funcionários



Auxiliares de Produção

Significado do “empowerment”

“Empowerment”, que se traduzido ao pé da letra seria “apoderamento”, na realidade é um conceito de gestão empresarial criado após o trabalho de Rosabeth Kanter, professora em Harvard, que recomenda dar poder de decisão, dentro de uma empresa, a quem executa as tarefas. No sistema tradicional, os Encarregados de Produção ditam as normas, a serem cumpridas pelos Auxiliares. Com a introdução do “empowerment”, o sistema de trabalho torna-se bem mais participativo, no qual a autoridade e experiência do Encarregado de Produção se combinam e se fundem com a autonomia e responsabilidade do Auxiliar de Produção, ambos os participantes comprometidos com os objetivos maiores da empresa.

O Programa de QT da ELC

Conforme foi relatado por este Jornal em seu número anterior, desde maio último a fábrica da ELC em Paraíba do Sul está passando por uma transformação em seus procedimentos e

métodos de trabalho, com o objetivo de chegar à Qualidade Total dos selos, envelopes e malotes produzidos.

A meta final do Programa de Qualidade Total da ELC será a obtenção do Certificado ISO 9001:2000, dentro de um cronograma estimado de 5 meses.

O “empowerment” será a principal ferramenta que, através da valorização das relações entre líderes e demais funcionários, permitirá a conquista da Qualidade Total. Do seu perfeito entendimento, por parte de todos os participantes, depende, em larga medida, o êxito ou malogro do Programa de Qualidade Total.

Características do novo sistema de trabalho

O “empowerment” permite transformar a organização piramidal da empresa em uma organização baseada em processos. Dentro desta concepção, o que mais importa é como melhor poderá ser normatizada a execução de cada uma das fases do processo produtivo. Os Encarregados de Produção contribuirão,

hoje e sempre, com a sua experiência acumulada, capaz de apontar as prováveis vantagens e desvantagens de determinada solução. Os mais jovens Auxiliares de Produção terão o campo livre para iniciativas que, uma vez comprovada em sua eficácia, serão incorporadas ao processo produtivo, que passa a ser de autoria e responsabilidade de todos, Encarregados e Auxiliares.

No novo sistema de trabalho do “empowerment” o foco é assim voltado para os funcionários participantes e seu comprometimento em face das mudanças, despertando a criatividade, inovação, confiança e identificação com as metas estratégicas da empresa. Uma vez iniciado o “empowerment”, os participantes passam a atuar como “donos do negócio” e, como tal, tipicamente passam a tomar decisões mais rapidamente, mudando a atitude de dependência para a de empreendedores pró-ativos, perfil ideal para o novo profissional do século XXI.

Nesta
edição:

- “Empowerment”
- Selos da ELC nas eleições do Afeganistão
- Uma fábula moderna: o leão, as galinhas - e os piratas
- Fraudes em Veículos em Santa Catarina e em São Paulo

Papel dos Agentes de Qualidade

Em termos concretos e como passo inicial para a implantação do “empowerment”, nove inspetores ou agentes de qualidade (estagiários) foram distribuídos pelos vários setores da fábrica, cobrindo duas funções permanentes. De um lado, a implementação da chamada “melhoria contínua”, um método de trabalho que consiste no levantamento de rotinas e problemas, experimentação das soluções escolhidas, avaliação e proposta de novas medidas de melhoria da produção, em um processo sem fim. Por outro lado, com base nos resultados obtidos, os inspetores de qualidade se encarregarão de redigir as normas e procedimentos aprovados para cada setor, a serem periodicamente atualizados.

O ambiente democrático de trabalho

Para que o “empowerment” dê resultados positivos, é preciso construir um ambiente democrático de trabalho, com o estabelecimento e a manutenção continuada de atitudes e comportamentos de mútuo respeito entre as partes. O Auxiliar participante precisa agregar competência à equipe, enquanto o Encarregado de Produção deve valorizar

a participação de cada um e estar disponível para utilizar, sempre que possível, as contribuições recebidas. Desde que o Encarregado esteja aberto à participação, os membros das equipes devem decidir se estão dispostos e se são capazes de oferecer reais contribuições ao processo decisório final.

O papel do Encarregado de Produção é ouvir, avaliar as informações e contribuições que obteve e tomar as decisões que lhe competem. Ele tem a responsabilidade de explicar aos participantes de sua equipe as razões que o levaram a seguir por um caminho em detrimento de outros. Se as explicações porventura não forem convincentes, haverá perda de participação dos Auxiliares de Produção nas tomadas de decisão futuras.

Construir um ambiente de trabalho democrático e participativo pode ser longo, cansativo e custoso. Frequentemente irá requerer a melhoria dos níveis de treinamento e de gestão do conjunto da equipe e de seus integrantes individualmente. Mas, em contrapartida, também oferece excelentes retribuições e retornos, tanto para a empresa como para os participantes do sistema de “empowerment”.



Encarregados de Produção

O novo conceito de liderança

O que sugerir aos Encarregados de Produção, sendo certo que suas relações com os Auxiliares de Produção deverão passar por uma importante transformação?

Quem melhor responde a essa indagação é o consultor James C. Hunter, autor do maior “best-seller” empresarial dos últimos anos, **O Monge e o Executivo** (280.000 exemplares vendidos só no Brasil). Hunter aponta cinco passos que vão ajudar quem chefia a tornar-se líder e parceiro de seus funcionários:

1. Entenda de uma vez por todas o que é liderança. “Muitos acham que ser líder é ser um bom gerente, mas não. Você tem que inspirar respeito e influenciar as pessoas a fazer suas tarefas com entusiasmo. Elas têm de seguir suas orientações pelo que você é, e não apenas pelo seu cargo. “Não confunda liderança com poder. O poder vem e vai fácil, a liderança fica.”
2. Liderança não é algo que se aprenda de uma hora para a outra, é preciso praticar muito. “Algumas pessoas lêem vários livros, freqüentam seminários e possuem MBA, mas não praticam sua liderança, o que não adianta nada. É um caminho sem atalho, e deve ser treinado duro todos os dias.
3. Crie condições para que seus funcionários dêem o melhor de si. “É como um jardim: você não faz as plantas crescerem, mas cria as condições para que elas cresçam. Remova as ervas daninhas, adube, seja gentil e o crescimento virá.”
4. Personalidade é mais importante do que a técnica. “Você pode ensinar qualquer um a ser um bom gerente ou a operar uma determinada máquina ou software. Então observe a personalidade, escolha quem sabe liderar.”
5. Você faz milhares de escolhas todos os dias. Escolha bem. “O seu problema é seu, e mudar depende exclusivamente de você mesmo. Quer ser um bom líder? Escolha mudar.” ■

IMPORTANTE:

Será colocada, próximo à Portaria de saída, uma urna destinada à coleta de opiniões e sugestões a serem dadas por qualquer pessoa sobre o programa de Qualidade Total ou sobre medidas a serem introduzidas visando melhorar a produção. A urna será aberta e fechada exclusivamente pelo Presidente da empresa, o que garantirá que as sugestões alcançarão diretamente o Presidente, sem qualquer interferência alheia.

Uma fábula moderna: O leão, as galinhas... e os piratas

1. De como o formalismo burocrático triunfa sobre o bom senso

Os produtos fabricados pela ELC - selos, envelopes e malotes de segurança - em princípio contariam com um considerável mercado comprador, qual seja o Brasil. Dado que nossos produtos exibem uma inegável qualidade, fruto de um trabalho de Pesquisa X Desenvolvimento raramente encontrado em uma indústria plástica, o cenário estaria armado para o crescimento continuado de nossa empresa.

A realidade, porém, é outra, e hoje vemos que nossa expansão no mercado internacional, que melhora seguidamente, é a única solução para superar a estagnação do mercado doméstico verificada no ramo de negócios da ELC. A remuneração com as vendas ao mercado nacional fica 45% abaixo dos preços obtidos no exterior, porque quase 36% dos preços pagos pelos clientes brasileiros é recolhido a favor do ICMS, IPI, PIS, COFINS, IRPJ, CSLL e ISS. Se a esses impostos sobre a produção acrescentarmos os recolhimentos previdenciários INSS e FGTS a carga tributária ultrapassa 40% dos preços de venda.



Se o leão rugisse para todos, a situação seria mais contornável, pois todas as empresas estariam concorrendo no mesmo pé de igualdade. Mas ocorre que, em nosso ramo, há um número considerável de estabelecimentos que não conhecem o leão e sim apenas as galinhas, pois operam como empresas de “fundo de quintal”, sem pagar impostos e sem registrar empregados como manda a



Lei. Seu preço ao consumidor, de saída, tem uma margem de 40%, o que prejudica as empresas que, a exemplo da ELC, pagam impostos.

O mais espantoso é porém verificar que, não obstante o flagrante prejuízo que dão aos cofres públicos e a seus operários, as empresas de “fundo de quintal” são favorecidas nas licitações e pregões de órgãos governamentais, pois que a estes últimos o que mais importa é adquirir o produto pelo preço mais barato possível.

A fim de driblar uma eventual fiscalização que, no momento seguinte, poderia detectar suas irregularidades, os fabricantes de “fundo de quintal” se fazem representar por uma outra empresa que, esta sim, têm os papéis em ordem. Trata-se, geralmente, de um pequeno escritório de representações. O órgão licitador, quando advertido dos aspectos não revelados da operação, alega que seu contrato é com a firma vencedora e não com terceiros.

Formalmente, sua posição é impecável. Vale, porém, lembrar que, para além da obediência estrita da letra da lei, existe o interesse do Estado, visivelmente prejudicado ao não arrecadar impostos. Melhor dizendo, as pessoas que trabalham em licitações deveriam ser informadas de que o Direito tem duas fontes: a lei e o bom senso.

Dispomos de muitas leis, mas em certos casos, como o que abordamos, há carência aguda de bom senso. O resultado final é a inacreditável vitória das galinhas sobre o leão, em um quintal cheio de laranjas.



2. De como os piratas do quintal invadem as bases do governo

O problema não acaba no absurdo que vimos de relatar, mas ao contrário se complica pela ocorrência da pirataria de patentes, atividade que dispõe a seu favor da indiferença das autoridades encarregadas das licitações, quando não da direta participação do órgão governamental como autor da pirataria.

Enquanto a ELC dispense R\$ 175.000,00 por ano com registro e pagamento de anuidades de suas 101 patentes e ainda mais de R\$ 2 milhões anuais com sua Ferramentaria de Precisão voltada para a Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos, a empresa de fundo de quintal, que já leva a vantagem de não pagar impostos, em vários casos simplesmente copiam produtos patenteados pela ELC e os apresenta como próprios às licitações.

As autoridades que comandam as licitações são totalmente insensíveis ao problema, tanto mais que o mau exemplo, no caso da pirataria de patentes, vem de cima: o próprio órgão governamental tratou, em casos que temos bastante bem documentados, de copiar os desenhos técnicos de patentes da ELC, e com eles montar uma licitação, que foi aberta a qualquer empresa que desejasse fornecer o produto especificado naqueles desenhos técnicos.

Ao invés de prestigiar a formação de uma tecnologia nacional, o próprio governo investe em pirataria de patentes pois além da atitude acima relatada, em mais de um exemplo o órgão governamental chegou a registrar no INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial pedidos de patentes e modelos de utilidade que visavam, em última análise, vir a substituir os produtos comercializados pela ELC. Foi necessário à nossa empresa colocar seus advogados de patente em ação, para fazer ver ao INPI que se tratava de cópias de patentes nossas.

Em nosso tempo, as fábulas e as histórias têm que ser atualizadas. As galinhas superam o leão e os piratas, que outrora pilhavam navios, hoje copiam patentes e nessa atividade até constroem bases dentro do governo. ■

Fraudes em Veículos em Santa Catarina e em São Paulo



Muito embora a ELC tenha desenvolvido sistemas de segurança acima de violações - tal como a selagem de medidores de energia com o "Fastlock", acompanhado de "software" que controla a aplicação e uso do lacre, nem todos os setores de atividade reconhecem seus méritos, preferindo, aparentemente, viver a braços com fraudes que poderiam ter sido de há muito eliminadas.

É assim que em Santa Catarina o DETRAN teve de admitir, segundo o Jornal Nacional da TV Globo, que seu programa de emplacamento de veículos oferece toda facilidade para a clonagem de placas, o

que propicia o furto de veículos.

Em São Paulo, pesquisa noticiada em agosto divulgou que o número de automóveis apreendidos por fraude nas placas chegou a 4.459 casos no primeiro semestre do ano. Obviamente, a segurança precária inerente ao sistema atual, no qual os selos sequer são numerados, é um convite direto à fraude.

Fazemos votos para que Santa Catarina e São Paulo tomem um dia a decisão de eliminar a possibilidade de adulteração das placas de veículos, uma hipótese ao alcance da tecnologia atualmente disponível e oferecida pela ELC Produtos de Segurança. ■

Selos da ELC garantem as eleições no Afeganistão

A inviolabilidade de nossos selos vem sendo reconhecida internacionalmente como fator de garantia para eleições sem fraude.

Após ter fornecido selos, para aquela finalidade, a vários países da África e ao Iraque, em setembro os produtos ELC lacram as urnas nas eleições realizadas no Afeganistão, as primeiras após a queda do regime talibã. Na foto, em primeiro plano, os selos fornecidos por nossa empresa. Destaque: as eleições foram acompanhadas por 7.000 observadores e nenhuma fraude foi registrada nas urnas. ■



Foto: Folha de São Paulo, 19/09/2005.