

# Liderando pessoas no chão de fábrica, o líder fabril

Por Márcio Silva

O grande desafio de qualquer organização industrial é como manter a qualidade, produtividade e baixo custo, pois estes fatores (*ceteris paribus*) são sinônimos de competitividade para o setor. Porém para se alcançar êxito nesta difícil questão precisamos do engajamento de nossos operários e o papel do líder de chão de fábrica é fundamental, pois, é através dele que podemos envolver nossos operários no processo de melhoria contínua.

Neste sentido o chão de fábrica necessita de líderes, e não apenas meros “gerentes de pessoas” com apenas conhecimento técnico e conceitual. Precisamos desenvolver líderes com **COMPETÊNCIAS** (aqui como o conjunto de conhecimentos, habilidade e comportamentos adequados a atividade), capazes de desenvolver pessoas e engajá-las no processo de melhoria contínua.

Para tanto é necessário quebrar antigos paradigmas históricos herdados de uma administração clássica onde os operários eram visto apenas como parte da engrenagem. Hoje alcançamos os objetivos da qualidade e produtividade através dos operários. A alta administração elabora em o planejamento estratégico, os departamentos o plano tático, mas são os líderes do chão de fábrica que executam os planos de ação, no nível operacional, através de nossos operários, ignorar isso na atual conjuntura é sinônimo de perda de competitividade.

## **COMPORTAMENTOS DO LÍDER NO CHÃO DE FÁBRICA**

No chão de fábrica o líder deve evitar erros que foram bases para crítica da antiga administração clássica, mas que até hoje são cometidos por vários líderes no chão de fábrica e que acabam contribuindo para perda de qualidade e produtividade:

**1. OBSESSÃO PELO COMANDO (PODER):** o líder deve entender que uma liderança autocrática pode até gerar resultados significativos no curto prazo, porém a médio e longo prazo seus efeitos são prejudiciais a qualquer organização industrial, são eles: fadiga, angústia, medo, insegurança, rotatividade, absenteísmo e outros males que acabam por afetar a qualidade e produtividade, aumentando assim os custos da produção.

A liderança situacional nos demonstra que o líder deve adaptar seu comportamento a cada nível de maturidade das pessoas sob seu comando: ser flexível, adaptando seu comportamento e atitude à situação. No chão de fábrica temos operários com maturidades diversas – entendendo maturidade como de trabalho (saber fazer: capacidade, conhecimento e habilidade) e psicológica (querer fazer: motivação, atitude e disposição) – e cabe ao líder adaptar seu estilo de liderança para desenvolver cada um deles.

Adotar um único estilo pode ser prejudicial ao desenvolvimento da equipe e aos objetivos organizacionais.

**2. ENXERGAR A FÁBRICA COMO SISTEMA FECHADO:** O líder para atuar com sucesso no chão de fábrica é necessário que ele enxergue seu trabalho sob um outro aspecto. Mesmo atuando em nível operacional os supervisores e demais líderes devem ter em mente que a organização industrial está inserida num ambiente maior – externo – que pode influenciar negativamente ou positivamente a performance de sua fábrica. Um ambiente composto de diversas variáveis – Política, Social, Econômica, Fornecedores, Concorrência, Meio Ambiente. Ambiente, entre outras – pode proporcionar à organização industrial diversas oportunidades e ameaças.

Para minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo, ou macro-ambiente, internamente devemos eliminar nossos pontos fracos e num processo de melhoria contínua fortalecer ainda mais nossos pontos fortes. Neste aspecto o papel e a visão do líder no chão de fábrica são fundamentais, pois é ele quem, na prática pode contribuir para melhoria contínua através do engajamento de seus operários. Um grande exemplo disso foi no período da Crise Global, onde um dos maiores efeitos desta variável econômica foi sentido na indústria. Muitos líderes sabiam que os operários estavam inseguros com medo de uma possível demissão o que podia afetar a produtividade e, portanto tiveram que adaptar seus estilos para amenizar a situação.

É necessário que o líder entenda que, mesmo atuando no nível operacional, ele está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da indústria atuando como maestro da melhoria contínua junto a sua equipe no chão de fábrica.

**3. MANIPULAÇÃO DOS TRABALHADORES:** Ninguém gosta de ser manipulado ou usado para proveito de outros. A Administração Clássica, por varias vezes, sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Hoje, quase dez décadas depois, notamos vários líderes no chão de fábrica usando seus operários como peças de uma grande engrenagem para obter seus próprios anseios.

O líder no chão de fábrica precisa entender o que motiva seus operários, pois a motivação é o combustível da produtividade. Para tanto é necessário que ele conheça seus operários e compreender que as pessoas não buscam apenas dinheiro ou incentivos materiais, mas um bom clima de trabalho, valorização, respeito e apoio são essenciais para a motivação e engajamento de uma equipe.

Liderança Chão de Fábrica é um tema pouco discutido entre as organizações, embora sua importância é vital para a competitividade das organizações industriais. Neste sentido a Corporativa Brasil – Educação Empresarial, tem desenvolvido diversas palestras e treinamentos sobre o tema com o objetivo contribuir para o desenvolvimento de líderes de chão de fábrica, levando-os a alcançar os objetivos da produção de forma eficiente e eficaz, onde líder e liderados trabalham alinhados. Apontamos que a tendência natural é o aumento crescente no desenvolvimento de líderes para atuar no chão de fábrica com competência e visão estratégica.

Para o alcance dos objetivos das organizações industriais o papel do líder no chão de fábrica é decisivo, portanto invista no desenvolvimento de líderes com visão

estratégica capazes de contribuir para a motivação e engajamento dos operários para melhoria contínua. Lembre-se: só alcançamos os objetivos da produtividade e qualidade através dos operários.

### **Sobre o autor:**

*Márcio Silva*, business consultant training da Corporativa Brasil, Professor do curso de pós-graduação do ICTQ - Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade Industrial - Consultor da Qualidade ISO 9001, Consultor de Treinamento e Desenvolvimento,, Consultor de Planejamento Estratégico, palestrante há mais de 10 anos nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas, Gestão de Clientes & Atendimento, Call Center e Contact Center, Motivação, Vendas e Planejamento Estratégico. Jurado do Prêmio Nacional de Telesserviços – Edição 2011 - promovido pela ABT. Autor do livro "Clientes por Todos os Lados" pela Editora Diário (SP), e de diversos artigos publicados na mídia impressa e on-line, tendo como principais clientes: FTD Editora, Deca S/A, NS São Paulo Componentes Automotivos, Aliança Metalúrgica, Cremer S/A, Celepar – Companhia de Informática do Estado do Paraná, H-Buster, Industria MetalVic, J Serrano Industria Textil, Guabi Rações, Souza Cruz, Magazine Luiza, C&A, Allianz Seguros, Mapfre Seguros, Serpro, Grupo Águia Branca, Porto Seguros, Fiocruz, entre outros.

Visite o site do autor: <http://www.corporativabrasil.com.br>