sato Consultoria de Pessoal
Rotinas de Pessoal & Recursos Humanos
www.sato.adm.br

legislação | consultoria | assessoria | informativos | treinamento | auditoria | pesquisa | qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 094 22/11/01

SUPERVISÃO NO TRABALHO

O supervisor é um homem-chave na maioria das empresas. Este ocupante, munido de diretrizes emanadas das direções, vai fazer com que os executores de trabalho as efetivem. Se não estiver capacitado a exercer uma boa chefia, este homem impermeabilizará a empresa ou seja, a política de ação da diretoria encontrará um ponto impermeável, ou pouco permeável, onde suas diretrizes se desfigurarão ou serão realizadas palidamente. Isto se dá particularmente nas empresas grandes, onde as diretorias estão muito afastadas da execução do trabalho. O treinamento do supervisor em técnica de chefia é, portanto, fundamental para o bom funcionamento da empresa. Este agente de chefia deve ser treinado no que diz respeito à sua ação do supervisor, principalmente nos seguintes itens:

- como instruir seu pessoal;
- como manter bom estado de relações humanas;
- como aperfeiçoar métodos no trabalho.

Além destes pontos, que são absolutamente fundamentais, podemos acrescentar algum treinamento em técnicas de planejamento, organização, coordenação e controle.

Estas últimas técnicas devem ser apresentadas especialmente a supervisores que possuam grande número de atividades e pessoas sob sua supervisão, o que os torna parcialmente chefes médios. Num caso como estes, as técnicas de condução de reuniões tornam-se de indispensável instrução.

Dentre vários sistemas de treinamento de supervisão, o MÉTODO DE SUPERVISÃO TWI (treinamento dentro da indústria) é ainda, sem sombra de dúvida um dos mais práticos e eficientes.

Surgimento do TWI no Brasil:

O TWI surgiu no Brasil, por volta de 1952, divulgado pela Escola SENAI, através de seu pessoal especializado.

Este método teve uma melhor procura por volta de 1965, quando então houve grande incentivo no crescimento das empresas multinacionais, através do governo Jango.

Posteriormente, com o grande desenvolvimento fabril nacional, ocorreu uma maior procura, mesmo por parte das pequenas empresas. Muito embora, seja um método simples, mas eficiente, poucos empresários conhecem as suas filosofias, trocando por vezes, por um treinamento de chefias com títulos um pouco mais sofisticados, pelo que, ambos traduzem da mesma forma, o treinamento de chefias.

Suas fases:

1ª fase ➔ Ensino Correto de um Trabalho

Como instruir um trabalho ?

O supervisor enfrenta continuamente o problema de instrução de seu pessoal e geralmente enfrenta desprevenido essa situação. Ninguém nasce sabendo ensinar. É, pois, necessário praticar um método correto de como ensinar, afim de adquirir uma boa capacidade nesse setor.

Dessa forma, o TWI apresenta em 4 passos de seqüências, para que o supervisor siga corretamente o método.

- prepare o instruendo;
- apresente o trabalho;
- faça o instruendo executar o trabalho;
- acompanhe o instruendo.

“ Se o aprendiz não aprendeu, o supervisor não ensinou “

O supervisor que programar seu treinamento, preparar sua instrução e usar a técnica de preparar o aprendiz, acima apresentados, estará certamente adquirindo um hábito que o auxiliará muito no desempenho da função de ministrar uma instrução constante e eficiente ao seu pessoal.

2ª fase ➔ Relações no Trabalho

Como manter boas relações humanas no trabalho ?

O papel do supervisor na empresa, é conseguir a produção através do seu pessoal, porém, é de grande importância que o seu pessoal o faça com entusiasmo e vontade.

Como conseguir o estabelecimento de boas relações de trabalho de modo que o supervisor possua um grupo motivado ?

Também é o TWI que apresenta uma sistemática muito eficiente e versátil.

As regras que ajudam a manter boas relações no trabalho, sem atritos desgastantes, são as seguintes:

- diga a cada empregado como vai ele no trabalho;
- dê valor a quem merece;
- avise com antecedência ao pessoal sobre as modificações que irão afetá-los;
- utilize do melhor modo possível a capacidade de cada pessoa.

“ As pessoas devem ser tratadas individualmente “

Como tratar um problema ?

- determine os objetivos: obtenha os fatos, certificando-se de que tem o histórico completo e o objetivo correto;
- pondere e decida: não tire conclusões apressadas;
- tome providências: não se furte à responsabilidade;
- verifique os resultados: sua providência influiu na produção ?

As “palavras mágicas” que podem ajudar o supervisor a manter boas relações com o seu pessoal:

1. As seis palavras mais importantes:
“ ADMITO QUE O ERRO FOI MEU “

2. As cinco palavras mais importantes:
“ VOCÊ FEZ UM BOM TRABALHO “

3. As quatro palavras mais importantes:
“ QUAL A SUA OPINIÃO “

4. As três palavras mais importantes:
“ FAÇA O FAVOR “

5. As duas palavras mais importantes:
“ MUITO OBRIGADO “

6. A palavra mais importante:
“ NÓS “

7. A palavra MENOS importante:
“ EU “

Os 10 mandamentos das relações humanas:

01. Fale com as pessoas. Nada há tão agradável e animado quanto uma palavra de saudação, particularmente hoje em dia quando precisamos mais de “sorrisos amáveis”.
02. Sorria para as pessoas. Lembre-se que acionamos 72 músculos para franzir a testa e somente 14 para sorrir.
03. Chame as pessoas pelo nome. A música mais suave para muitos ainda é ouvir o seu próprio nome.
04. Seja amigo e prestativo. Se você quiser ter amigos, seja amigo.
05. Seja cordial. Fale e aja com toda a sinceridade. Tudo o que fizer, faça-o com o todo o prazer.
06. Interesse-se sinceramente pelos outros. Lembre-se que você sabe o que outros sabem. Seja sinceramente interessado pelos outros.
07. Seja generoso em elogiar, cauteloso em criticar. Os líderes elogiam. Sabem encorajar, dar confiança, e elevar os outros.
08. Saiba considerar os sentimentos dos outros. Existem 3 lados numa controvérsia: o seu, o do outro, e o lado de quem está certo.
09. Preocupe-se com a opinião dos outros. Três comportamentos de um verdadeiro líder: ouça, aprenda e saiba elogiar.
10. Procure apresentar um excelente serviço. O que realmente vale em nossa vida é aquilo que fazemos para os outros.

3ª fase ➔ Métodos no Trabalho

Como melhorar métodos trabalho ?

O aperfeiçoamento constante dos sistemas de trabalho é uma exigência da própria realidade econômica em que vivemos. A principal responsabiliade desta tarefa cabe aos engenheiros industriais ou aos especialistas em Organizações e Métodos. Cabe aos supervisores, entretanto, também responsabilidade inalienável de melhorias constantes, embora de porte mais limitado, mas também importantes.

O supervisor está a frente na luta do trabalho e é o elemento da direção que rotineiramente está sentindo a movimentação da execução do trabalho. E, estando treinado em como melhorar métodos, além das vantagens óbvias de faze-lo, ele fica em posição de ajudar os especialistas que executam trabalhos de racionalização em seus setores.

Esta fase do TWI, expõe 5 passos que o supervisor deverá seguir rigorosamente, os quais são:

- registrar as ocorrências de movimentos;
- questionar os dados colhidos, para análises;
- modificar ou eliminar algumas operações improdutivas;
- descrever novos métodos, através de idéias surgidas;
- executar o novo método, treinando-os.

Hoje, com o desenvolvimento do TWI no Brasil, os estudiosos já chegaram a desenvolver outras fases, fazendo a composição do método, tais como:

4ª fase: Desenvolvimento de Programas de Treinamento;
5ª fase: Liderança de Reuniões;
6ª fase: Prevenção de Acidentes;
7ª fase: Programação de Treinamento;
8ª fase: Implantação de Treinamento e Métodos.

Porém, essas composições, não foram ainda, reconhecidas oficialmente no TWI. Mas serve como sugestão, para aqueles que gostariam de complementar no treinamento de supervisão.

As empresas que desejarem introduzir o treinamento de supervisão pelo método TWI, poderão requerer junto a Escola Regional do SENAI.

PUNIÇÃO DISCIPLINAR

Os casos mais comuns na Justiça do Trabalho são os provocados por Justa Causa.

Sempre que um empregado é punido disciplinarmente, a empresa deve estar preparada para defender-se perante a Justiça do Trabalho contra uma reclamação que visa cancelar a pena aplicada.

Por isso, se recomenda que, antes de aplicar qualquer penalidade, a empresa faça uma rápida sindicância tomando por escrito a informação dos empregados envolvidos e das testemunhas.

Na prática, as punições disciplinares levam até a justa causa, pois é forma de comprovar à Justiça do Trabalho da ação mal-intencionada do empregado. Por outro lado, é errado pensar que são necessárias as punições disciplinares para haver a dispensa por justa causa, pois isso tudo dependeria da gravidade cometida pelo empregado.

Exemplo:

Se o empregado comete um homicídio dentro da empresa, não há de se esperar que o empregado seja primeiro advertido ou então suspenso no trabalho, para não cometer novamente o feito. Ao contrário, se o empregado comete um atraso injustificado, a penalidade está sendo muito severa caso venha a ser despedido por justa causa, e nesse caso, uma punição branda é o mais sugerido a fim de não cometer novamente o mesmo ato.

A legislação limita a suspensão disciplinar em até 30 dias, ficando por conta da empresa, efetuar a ponderação deste limite em relação a gravidade do problema. Caso a punição disciplinar seja excessivamente rigorosa ou passar de 30 dias, o empregado poderá rescindir o contrato de trabalho por justa causa (rescisão indireta), recebendo todos os direitos, como se houvesse uma rescisão sem justa causa por iniciativa da empresa.

ADVERTÊNCIA E SUSPENSÃO - MESMOS PESOS

Outro erro é a idéia que se tem sobre a aplicação hierárquica de advertência e suspensão. Para efeito jurídico, tanto a advertência como suspensão disciplinar, têm a mesma equivalência em termos de pesos. Tanto faz aplicar a suspensão e posteriormente a advertência, ou situação inversa, a Justiça do Trabalho não pode interferir para dosar a penalidade, porém, somente de cancelá-la se injusta.

Analisando por outro ângulo (econômico/financeiro), a advertência se torna uma punição branda, e a suspensão, mais severa, porque a primeira não subtrai a remuneração do empregado (horas + DSR), e o segundo, subtrai.

AS PUNIÇÕES DEVEM SER ESCRITAS, DE PREFERÊNCIA

A advertência ou suspensão, de preferência, deve ser por escrito, porque para se provar que "em ovo, não se encontram penas", vai precisar de testemunhas, o que para muitos, é uma situação bastante incômoda.

Via de regra, o documento deve conter uma sucinta exposição dos fatos, de modo que o empregado saiba porque está sendo punido e posteriormente possa corrigir o seu ato cometido.

Temos sugerido a várias empresas, não utilizar formulários adquiridos no comércio (padronizado), porque vêm, normalmente, com textos inadequados e apresentam títulos em negritos (ADVERTÊNCIA / SUSPENSÃO), que inibem os empregados, antes mesmo de sua leitura do documento, bem como de tomar ciência.

Os documentos devem ser elaborados através do próprio papel timbrado da empresa, de livre texto, e com o objetivo educativo e ao mesmo tempo punitivo. Quando possível, elogie os aspectos positivos e compare com o aspecto negativo que tenha cometido. O resultado, é sem dúvida, mais eficiente.

QUANDO O EMPREGADO NÃO ASSINA A PUNIÇÃO

É sempre recomendável passar uma punição disciplinar diante de duas testemunha. Assim, se o empregado se recusar a assinar o documento, as testemunhas assinam no verso, certificando que a empresa informou do ato punitivo e que o empregado, por qualquer motivo, negou tomar ciência.

Desde que a pessoa incumbida de passar a penalidade ao empregado, tenha agido de maneira educada e com respeito, não caracteriza falta grave, se o empregado recusar-se a assinar o presente documento. Por outro lado, caso o empregado venha proferir ameaças ou ofensas, ou portar-se de maneira inconveniente ao ser advertido, então cabe a dispensa por justa causa, por mau procedimento, e ainda, as duas testemunhas serão úteis neste momento.

IMEDIATIDADE DAS PUNIÇÕES

" Quem cala, consente ou Quem não castiga, logo perdoa ", é a forma mais objetiva para traduzir a imediatidade.
Via de regra, as punições devem ser aplicadas enquanto o assunto ainda está "quente", porque depois que "esfria", não mais tem efeito punitivo, pois houve o perdão tácito.

TÉCNICA DE SOLUÇÃO

Punir o empregado, nem sempre obtém-se bons resultados, isto é, esperar que o empregado não mais venha cometer a mesma falta.

A experiência, tem nos mostrado que o trabalho de “conscientização” dos erros, tem mais eficácia do que propriamente punir o empregado.

Como técnica de solução de problemas, recomendamos o uso da 2ª fase do Método TWI:

1º PASSO: OBTENHA OS FATOS

- Reveja a ficha prontuário (pasta dossiér do empregado);
- Verifique quais as normas e costumes da empresa, que se relacionam com o caso;
- Converse com as pessoas interessadas;
- Colha sentimentos e opiniões.

“ certifique-se de que tem o histórico completo e objetivo certo “

2º PASSO: PONDERE E DECIDA

- Agrupe os fatos, relacionando-se entre si;
- Quais as medidas possíveis ?
- Verifique se estão dentro dos regulamentos e costumes da empresa;
- Considere as medidas frente ao objetivo e seus efeitos no indivíduo, no grupo e na produção.

“ não tire conclusões apressadas “

3º PASSO: TOME PROVIDÊNCIAS

- Você vai resolver este assunto por si mesmo ?
- Precisa de alguma ajuda ?
- Será necessário comunicar ao seu Chefe ?
- Escolha bem a oportunidade para agir.

“ não se furte à sua responsabilidade “

4º PASSO: VERIFIQUE OS RESULTADOS

- Em que prazo deve ser iniciada a verificação ?
- Quantas vezes deve ser feita a verificação ?
- Observe alterações nas atitudes e relações.

“ O OBJETIVO FOI ALCANÇADO ? “

- SIM => Então está encerrado o problema.

NÃO => Então reveja novamente o método.

Concluindo, se a cada problema for “filtrado” passando-se por este método (TWI), certamente 90% dos erros de decisão, serão eliminados.

Para fazer a sua assinatura,
entre no site www.sato.adm.br

O que acompanha na assinatura ?

- informativos editados duas vezes por semana (3ª e 6ª feiras);
- CD-Rom Trabalhista (guia prático DP/RH) devidamente atualizado;
- consultas trabalhistas por telefone e por e-mail (sem limite);
- acesso integral às páginas do site (restritas apenas aos assinantes);
- notícias de urgência ou lembretes importantes, por e-mail;
- requisição de qualquer legislação, pertinente a área, além dos arquivos disponibilizados no CD-Rom Trabalhista;
- descontos especiais nos eventos realizados pela Sato Consultoria de Pessoal (cursos, palestras e treinamento in company).

Todos os direitos reservados
Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo:
"fonte: sato consultoria - www.sato.adm.br"