

**HELI GONÇALVES MOREIRA**

*Estrategista empresarial*

**HELI GONÇALVES MOREIRA JÚNIOR**

*Especialista em relações trabalhistas e sindicais e palestrante*

# LIDERANÇA OPERACIONAL DE ALTO IMPACTO

COMO OBTER UM AMBIENTE  
DE TRABALHO MAIS  
SAUDÁVEL, HARMÔNICO  
E PRODUTIVO



**ALTA BOOKS**

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

Apresentação	1
Prefácio	5
Introdução	11

**PARTE I****GESTÃO INTERNA DO AMBIENTE DE TRABALHO**

1. O que você precisa desenvolver para se tornar um líder operacional melhor, com foco em resultados 21
2. Os principais desafios de gestão de equipes que impactam negativamente o ambiente de trabalho 45
3. A força do líder para fazer acontecer o engajamento dos colaboradores nos objetivos e metas setoriais 73
4. É possível os líderes estabelecerem um vínculo de respeito e confiança com os membros de sua equipe? 99
5. A comunicação estruturada a serviço das boas relações no ambiente de trabalho — Técnicas e práticas 133

## PARTE II

### GESTÃO EXTERNA DO AMBIENTE DE TRABALHO

6. O movimento sindical brasileiro e os impactos pós-reforma trabalhista	169
7. A relação das lideranças sindicais com os trabalhadores, seus representados	187
8. O líder operacional como apoiador dos processos de negociação coletiva	215
9. Estratégias inteligentes para lidar com mobilizações sindicais e greves — gestão de conflitos	243
Conclusão	279
Índice	287

Comecei a trabalhar de forma regular no ano de 1953, quando completei nove anos de idade, no armazém do meu avô, que se localizava na zona norte da cidade de São Paulo, juntamente com meu pai e com meu irmão mais velho.

Meu serviço consistia em limpar, arrumar e entregar mercadorias nas casas dos clientes — o atual *delivery*.

As entregas dos produtos eram feitas às segundas, quartas e sextas-feiras, utilizando uma carroça. Minha tarefa era conduzir a carroça, puxada por uma égua que atendia pelo nome Boneca, que eu tinha que manter alimentada e limpa. O meu irmão, já com 12 anos, era responsável por carregar e descarregar as mercadorias e, vez por outra, ele tinha que sair em disparada, fugindo de algum cachorro bravo, tal como acontece ainda hoje com alguns carteiros.

Na época eu cursava o terceiro ano primário no período da manhã. Ao retornar da escola, almoçava e pegava no serviço até o fechamento do armazém, por volta das 18 horas. Eu não tinha noção do significado do trabalho, mas sabia que precisava trabalhar para ajudar a família e hoje tenho a certeza de que, com isso, aprendi a assumir minhas responsabilidades, independentemente das circunstâncias.

Desde então, nunca mais parei, e continuo trabalhando regularmente até os dias atuais.

Aos 14 anos de idade, consegui meu primeiro emprego formal, com carteira de trabalho assinada, como office

boy de um banco cooperativo. No meu segundo emprego formal, com 16 anos de idade, numa loja de departamento, fui promovido e me tornei responsável pelo pequeno escritório, onde liderava o trabalho de outros três funcionários. Assim, precocemente, iniciei minha carreira de líder operacional, liderando pessoas e processos, que percorri por 26 anos até me tornar um prestador de serviços como consultor.

Passei por poucos empregos e, sempre mantendo os estudos, consegui cursar o científico. Posteriormente fiz um curso técnico em química e, na sequência, o curso superior também em química. Nesse período, trabalhava numa empresa siderúrgica, sendo responsável pela área de segurança do trabalho, a qual foi incorporada à área de recursos humanos. O gerente, enxergando em mim algum potencial, me convenceu a mudar minha trajetória profissional, passando a desempenhar atividades próprias daquela área.

Aos 42 anos de idade, em plena ascensão profissional, decidi abdicar de um excelente emprego como gerente de recursos humanos de uma grande empresa multinacional para me tornar consultor e, dessa forma, poder contribuir para a criação de ambientes de trabalho saudáveis, harmônicos e produtivos, com foco no desenvolvimento de lideranças operacionais. Ao longo dos últimos 35 anos, atuando como consultor empresarial, tive a oportunidade de acumular diferentes, valiosas e inusitadas experiências, aprendendo, convivendo e compartilhando-as com milhares de profissionais no campo das relações no trabalho. Esse contínuo aprendizado me fez adquirir a certeza de que o ambiente de trabalho é um dos bens mais preciosos de uma organização, um verdadeiro patrimônio técnico e cultural e, como tal, requer ser zelado de forma permanente.

Mais recentemente, incentivado por alguns amigos e clientes e, especialmente, pelo meu filho, sócio e coautor Heli Júnior, decidi documentar o que aprendemos e desenvolvemos atuando nesse complexo e conturbado, mas maravilhoso, mundo do trabalho. Encaramos a tarefa de escrever este livro como uma missão, qual seja, compartilhar os conhecimentos e as experiências que nos moldaram como líderes e como consultores com aquelas pessoas que já atuam nessa função e com as que estão iniciando essa riquíssima e nobre trajetória profissional.

Para este livro, não foi muito difícil decidir pelos temas liderança operacional excelente e desenvolvimento de líderes operacionais.

A liderança operacional representa o elo entre o capital e o trabalho, entre o lucro e o social. É uma relação de múltiplos interesses, em constante evolução, envolvendo temas muitas vezes aparentemente divergentes e conflitantes, como: a produção, a produtividade, a competitividade, os custos, a rentabilidade, a seguridade social, a saúde e a segurança, a qualidade de vida. Tudo isso impactado diretamente pela evolução da ciência e da tecnologia e, no caso brasileiro, pela detalhista e ambígua legislação e fiscalização do trabalho.

Diante da relevância do tema, e atendendo aos meus estímulos e daquelas pessoas com as quais convivemos no passado — e ainda no presente —, preparamos esta obra, que se destina aos profissionais envolvidos com o cotidiano do ambiente de trabalho, local onde tudo de bom e de ruim acontece.

Portanto, convidamos você, líder ou gestor operacional, profissional das mais diversas áreas, tais como de recursos humanos, de relações trabalhistas e sindicais, da segurança e medicina do trabalho e jurídica, qualquer que seja o porte de sua empresa e

o ramo de atividade — privado ou público, comércio, indústria, serviços —, a me acompanhar para juntos percorrermos o maravilhoso mundo do trabalho, ao longo de nove capítulos distintos e complementares.

Para facilitar a compreensão e assimilação, o livro apresenta inúmeros *cases* reais, exercícios e ferramentas inéditas de gestão de pessoas e do ambiente de trabalho.

O Capítulo 1 aborda os principais atributos que o líder operacional deve desenvolver para inspirar, influenciar e conduzir seus liderados para alcançar os resultados planejados e, assim, construir e manter um ambiente saudável, harmônico e produtivo. Tendo a comunicação como a principal ferramenta de gestão, é requerido do líder operacional desenvolver habilidades para saber: ouvir, informar, dar e receber feedback, mobilizar, definir e utilizar os estilos unilateral ou bilateral de comunicação e manter o protagonismo nas relações no trabalho. No capítulo também é apresentado o modelo de Liderança Eficaz Participativa. É por meio dele que o líder operacional consegue aplicar, na prática, os comportamentos assertivos de assumir, decidir e comunicar — fundamentais para obter o respeito e a confiança dos seus liderados.

O Capítulo 2 trata do grande desafio do líder operacional de ser o inspirador de sua equipe diante das inúmeras condições adversas do cotidiano, próprias de qualquer ambiente de trabalho. Para tanto, sua atenção deve estar voltada para perceber e enfrentar as diferentes situações que impactam negativamente o ambiente de trabalho, sabendo que as escolhas de seus liderados estão diretamente relacionadas às suas motivações. Este capítulo tem o propósito de despertar um novo olhar do líder operacional sobre o ambiente de trabalho, fornecendo informações e ferramentas para lidar com temas como: análise e solução de



problemas, conflitos individuais e coletivos, aspectos disciplinares, uso do bom senso, demissão de pessoas com dignidade e respeito, assédio moral.

Partindo do princípio de que engajar pessoas com valores, objetivos e metas não é tarefa simples, e manter o engajamento diante de um cenário em permanente mudança é ainda mais complexo, o Capítulo 3 visa mostrar ao líder operacional um caminho seguro para essa importante tarefa sob sua responsabilidade. A sua força decorrerá das habilidades de conhecer e entender os desejos e as expectativas individuais de cada liderado, e de entender e saber lidar com os comportamentos típicos de sua equipe — similares a qualquer grupo social: os que estão a favor, os que estão contra e, especialmente, os indecisos.

O Capítulo 4 mostra que não somente é possível estabelecer um vínculo de respeito e confiança com a equipe, mas também que esse vínculo é um dos principais fatores de sucesso de um líder operacional. O capítulo apresenta, de forma prática, a utilização de diferentes ferramentas de gestão para obter o máximo com o feedback individual e coletivo. Além disso, mostra como atender queixas e reclamações próprias do ambiente de trabalho.

A comunicação é tratada no Capítulo 5. Ela é a melhor forma de o líder expressar sua liderança, sendo capaz de inspirar e engajar os liderados com os valores e metas da empresa. Tudo isso por meio de um processo estruturado e prático, capaz de promover o entendimento e a assimilação das informações e mensagens relevantes, incentivando os colaboradores a agirem de acordo.

O Capítulo 6 permitirá a você, leitor, conhecer um pouco da história do movimento sindical brasileiro e os diferentes posicionamentos das lideranças sindicais depois da reforma da legislação trabalhista de novembro de 2017, bem como as suas fontes

de poder e os impactos sobre a atuação do líder operacional. Os sindicatos representativos dos trabalhadores representam um dos principais *stakeholders* das empresas, e suas ações impactam diretamente o ambiente de trabalho, e sua atuação, muitas vezes, concorre com a atuação da liderança operacional.

Considerando que a atuação das lideranças sindicais concorre, de certa forma, com a atuação dos líderes operacionais na representatividade dos colaboradores, o Capítulo 7 aborda as semelhanças e diferenças entre ambas em termos de responsabilidades e prerrogativas legais, bem como de comportamentos, habilidades e atitudes requeridas no dia a dia. O capítulo fornece uma visão sobre as intrigantes formas de relacionamento das lideranças sindicais com os seus representados. Mostra como é a atuação sindical sobre a mente coletiva dos trabalhadores. Ele é complementado com dicas sobre como lidar com lideranças sindicais internas no ambiente de trabalho.

O Capítulo 8 trata dos papéis e das responsabilidades e das respectivas consequências da não participação e do não comprometimento dos líderes operacionais nas negociações coletivas. É apresentado um conjunto de informações e dicas práticas sobre posturas e procedimentos a serem adotados como apoiadores dos processos de negociação.

As mobilizações e greves resultantes de conflitos trabalhistas são inerentes às relações entre a empresa, os trabalhadores e os sindicatos laborais e representam um direito dos trabalhadores consignado em legislação específica. Considerando seus enormes impactos sobre o ambiente de trabalho e sobre a atuação dos líderes operacionais, o tema é tratado no Capítulo 9 — o último do livro. Nele são abordados os diferentes aspectos que envolvem o ciclo de vida de uma greve, desde os primeiros sinais e agitações

até o seu encerramento. Também aborda como o líder operacional pode contribuir para a solução do conflito que a originou.

Com o propósito de agregar conhecimento e valor ao desenvolvimento do líder operacional, o livro contempla o leitor com um conjunto de benefícios capazes de promover um ambiente de trabalho saudável, harmônico e produtivo. Entre esses benefícios, estão:

- Conhecer o que é requerido de um líder operacional eficaz.
- Entender e atuar sobre a dinâmica do cotidiano das relações no trabalho.
- Conhecer e aplicar técnicas de gestão de pessoas e de comunicação individual e coletiva.
- Conhecer e aplicar ferramentas e formas para se obter o respeito e a confiança dos liderados.
- Conhecer e aplicar ferramentas e formas para engajar as equipes com os valores e metas da empresa.
- Lidar com lideranças sindicais internas.
- Aplicar os conceitos básicos da legislação trabalhista no dia a dia.
- Prevenir e controlar passivos trabalhistas.
- Prevenir e corrigir problemas e conflitos individuais e coletivos no ambiente de trabalho.
- Evitar ou, quando não for possível, reduzir os impactos de mobilizações e paralisações do trabalho.

Desejamos a você, leitor, uma boa leitura e muito entusiasmo para aproveitar ao máximo esta viagem ao maravilhoso mundo do trabalho.

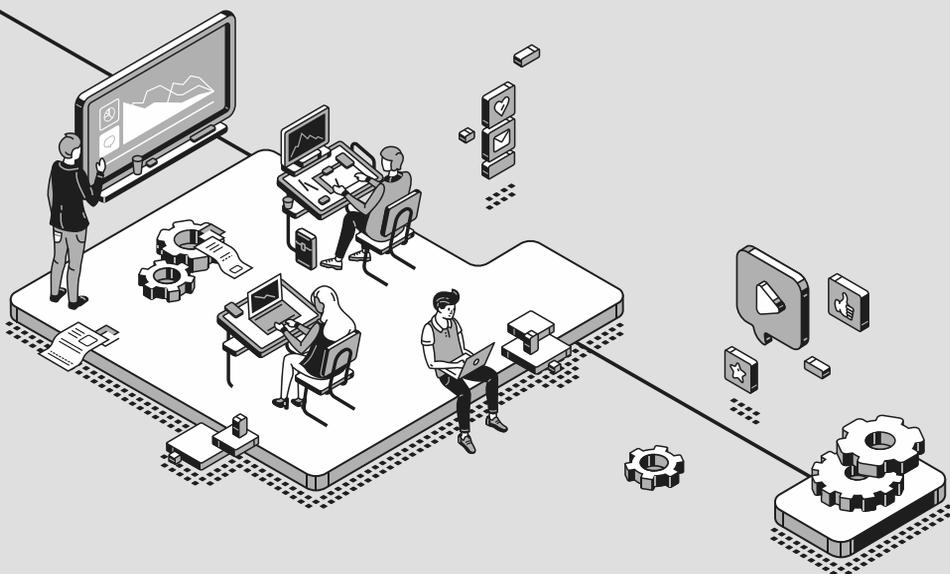
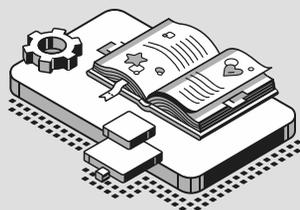
HELI GONÇALVES MOREIRA

*Nota:*

*Alguns conceitos apresentados no livro certamente foram criados por outros autores, e não é nossa intenção contestá-los ou nos apropriarmos dos seus méritos de forma alguma, mas somente darmos uma visão sobre a sua utilização prática e eficaz pelos líderes operacionais no cotidiano das relações no trabalho.*



PARTE I



# GESTÃO INTERNA DO AMBIENTE DE TRABALHO

## GESTÃO INTERNA DO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta primeira parte aborda conceitos, experiências, reflexões, estratégias, boas práticas, metodologias e ferramentas de gestão visando capacitar o líder operacional para desenvolver uma relação de respeito e confiança mútua. Dessa forma, é possível promover o engajamento dos liderados com os valores e as metas da empresa, tornando o ambiente de trabalho mais saudável, harmônico e produtivo.

Inicialmente, é importante ressaltar o entendimento acerca do que é um líder operacional: o responsável direto pelas equipes, que exerce liderança sobre pessoas e processos de trabalho. Trata-se, portanto, do primeiro nível da estrutura hierárquica e funcional da organização, o elo entre a empresa e os colaboradores.

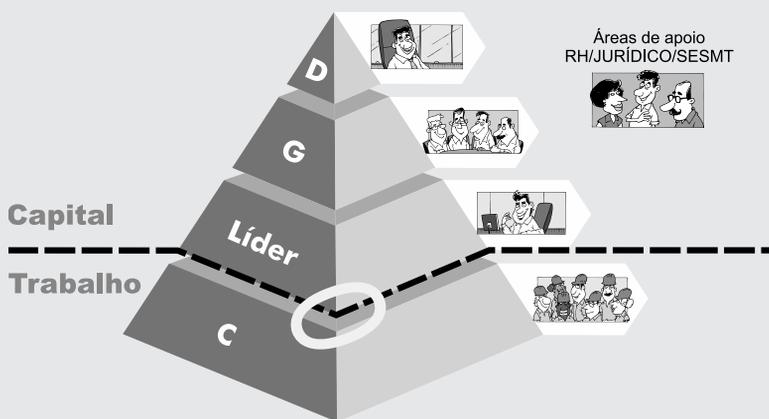


Figura 1 • Líder operacional — o elo entre o capital e o trabalho

Ao longo do tempo e dependendo de alguns fatores, como o ramo de atividade das empresas, esse cargo tem recebido diferentes designações, as mais comuns sendo: encarregado, supervisor, coordenador, líder de equipe. No passado, essa função já foi designada com títulos que tinham mais a ver com o estilo autocrático de gestão adotado pelas empresas: capataz, feitor, mestre, chefe.

## CAPÍTULO 1

# O que você precisa desenvolver para se tornar um líder operacional melhor, com foco em resultados

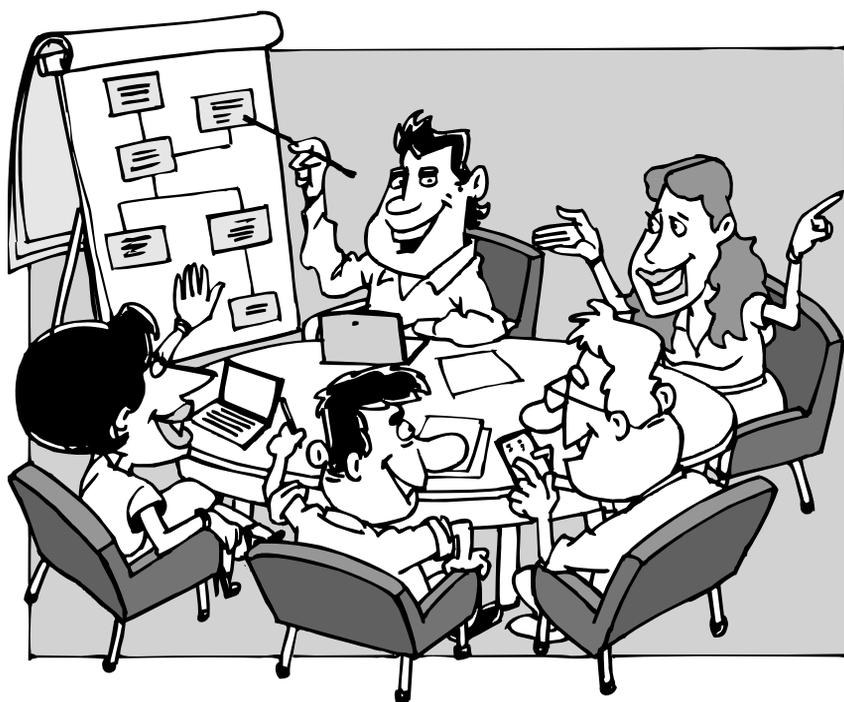


Figura 2 • Líder operacional — principal agente das relações no trabalho

Ao longo de minha trajetória profissional, tive a oportunidade de conhecer diferentes tipos de ambiente de trabalho, tanto em relação aos processos operacionais e administrativos, quanto

acerca das relações interpessoais entre líderes e liderados e entre colegas de trabalho.

Para mim, Heli Gonçalves Moreira, duas experiências deixaram marcas profundas, quanto aos impactos, tanto os negativos quanto os positivos, dos ambientes de trabalho na minha formação profissional.



*A primeira: pouco tempo depois de atingir a maioridade, ainda estudante, fui contratado para trabalhar numa siderúrgica alguns meses antes da inauguração. Tratava-se de um investimento de um renomado grupo empresarial nacional e tinha como finalidade a produção de aços especiais.*

*Desde o início e ao longo dos cinco anos que permaneci naquela empresa, eram notórias suas características de boa empregadora, dentre as quais se destacavam:*

- *Estrutura organizacional sólida, consistente, com políticas e procedimentos definidos.*
- *Demonstração de respeito com os colaboradores por meio da organização e de condições de trabalho de excelente qualidade.*
- *Boas políticas de recursos humanos.*
- *Comunicação interna eficaz e participativa; oportunidades de carreira.*
- *Política salarial e carteira de benefícios e serviços para o pessoal, alinhados com as melhores empresas do mercado.*
- *Lideranças internas preparadas e comprometidas.*
- *Proteção à saúde e segurança dos colaboradores; dentre outras.*

*Os reflexos desse ambiente se faziam sentir na comunidade com tamanha intensidade a ponto de os colaboradores serem vistos com admiração e receberem tratamento diferenciado no comércio local. Em contrapartida, o empenho e o comprometimento das lideranças e dos*



colaboradores com os objetivos e metas da empresa eram igualmente notórios.

*Por força da minha atividade na área de recursos humanos, tive muito contato com o “chão de fábrica”, como se dizia na época, na linha de apoio aos líderes operacionais na solução de problemas do cotidiano nas relações com os colaboradores.*

*Hoje, com a experiência e visão adquiridas, posso afirmar que estava vivendo em um ambiente de trabalho saudável, harmônico e produtivo, ou seja, um verdadeiro patrimônio da empresa e dos colaboradores, onde as lideranças operacionais exerciam um papel fundamental na sua preservação.*

*A segunda experiência ocorreu quando, na busca por uma nova oportunidade, fui trabalhar em uma outra empresa do ramo frigorífico na região da Grande São Paulo. Aquele foi um verdadeiro desafio profissional, considerando que as condições e o ambiente eram totalmente adversos e contrários à primeira experiência.*

*Tratava-se de uma empresa que havia passado os últimos cinco anos em condição de quase abandono, em situação pré-falimentar, recém-adquirida por um empresário da região do Mercosul. A empresa contava, naquela oportunidade, com um efetivo de milhares de empregados, dos quais cerca de 60% eram portadores de estabilidade adquirida em razão da legislação trabalhista vigente.*

*Aliado a outros fatores, era comum na época que a maioria dos empregados, ao adquirir dita estabilidade, mudasse radicalmente seus comportamentos e atitudes em relação ao empenho no trabalho, pois eram protegidos pela legislação e pela intensa atuação sindical. Aliás, essa foi a razão básica por trás da venda, pois os antigos proprietários não tinham disposição e recursos suficientes para enfrentar tal desafio.*

*Ao contrário da empresa anterior, o ambiente de trabalho no frigorífico era totalmente influenciado por uma parcela considerável dos colaboradores insatisfeitos e portadores de estabilidade. Eram comuns*



*as ocorrências de desrespeito às normas de trabalho e aos líderes operacionais, com paralisações setoriais ao longo da jornada de trabalho. Frequentemente, as metas setoriais não eram cumpridas, e a realização de horas extras ultrapassava os limites do bom senso. Os acidentes de trabalho eram diários e as reclamações dos clientes e dos fornecedores eram permanentes.*

*Como consequência, os resultados eram desanimadores, especialmente aqueles relacionados à produtividade, à qualidade e aos custos operacionais. Todos eles eram dependentes de uma responsabilidade compartilhada com a liderança operacional, a qual, em grande parte, estava igualmente insatisfeita e não comprometida com os valores e metas da empresa. Para piorar ainda mais a situação, o desencontro entre decisões, ações e omissões da direção da empresa contribuíram para a falência, depois de duas tentativas de recuperação judicial, na época conhecidas como concordata. Não houve como recuperar aquele ambiente de trabalho não saudável, sem harmonia e improdutivo.*

Desde então, e a partir dessas experiências contrastantes, passei a dedicar especial atenção à figura do líder operacional, o principal responsável pelo cotidiano das relações no trabalho, e uma das bases para a construção e manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso.

A promoção para cargos de liderança operacional nas médias e grandes empresas deixou de ser, há muitos anos, opção quase que exclusiva para os empregados com mais idade e com maior tempo de casa, sob a alegação de possuírem maior conhecimento técnico e experiência nas funções básicas do setor.

Em algum momento da história recente das empresas, com o desenvolvimento dos negócios, começou-se a perceber que, com essa política de recursos humanos, as empresas estavam perdendo

excelentes profissionais e ganhando maus líderes, salvo raras exceções. Essa nova percepção se dá a partir do momento em que os dirigentes empresariais começam a perceber o valor do ambiente de trabalho. Este é o local onde os negócios são transformados em produtos ou serviços, um verdadeiro patrimônio técnico e cultural que, como tal, requer um novo perfil de seus zeladores, aqueles responsáveis pelo seu funcionamento: os líderes operacionais.

O ambiente de trabalho é o local da empresa onde tudo de bom e de ruim pode acontecer. O equilíbrio favorável somente estará presente se ele for zelado diuturnamente por líderes que, como você, estejam preparados, comprometidos e engajados com os valores e metas organizacionais. Mais do que isso, se os líderes também forem capazes de engajar seus liderados nos mesmos valores e metas.

Você, que já faz parte, ou pretende fazer, dessa nova liderança operacional, certamente já vivenciou ou se imaginou diante de situações corriqueiras, como ordens ambíguas de superiores ou falta de condições básicas de trabalho, para as quais lhe faltaram respostas sobre suas causas e prováveis soluções. Diante disso, você provavelmente já se perguntou: “O que fazer? Como fazer? Por onde começar?” É importante considerar que o cotidiano das relações no trabalho é, em grande parte, produto das relações entre indivíduos de distintas origens e formação, com diferentes interesses, sonhos e ambições, que os fazem enxergar a vida e o trabalho sob perspectivas específicas, únicas.

Os membros de uma equipe de trabalho, vistos sob a ótica de um grupo social, se comportam basicamente de três maneiras distintas.

