

5. ANEXOS

5.1. CASO DE ESTUDO

Na continuação apresentamos dois documentos que ajudarão a aprofundar os diferentes temas tratados ao longo da apostila.

Marketing, relações humanas, empoderamento e atenção ao cliente.

En las empresas de tangibles, el personal operativo está obligado a realizar una serie de actividades y operaciones repetitivas y rutinarias, en las que se buscan la total adecuación de cada una de ellas con las normas de producción establecidas. Esto es posible porque todos los productos que salen de esas empresas, pertenecientes a la misma categoría, marca y estilo, son similares entre sí. No pueden, ni deben, presentar variaciones entre unos y otros. Es lo que se conoce como producción masiva. En estos casos, los empleados y obreros disponen de un espacio de decisión muy limitado, casi inexistente.

En los servicios, por el contrario, el personal debe entrar en contacto con clientes que son muy diferentes entre sí, que plantean necesidades y expectativas diferentes y que, incluso, participan en la "producción" del servicio. Esto implica que ese personal, por necesidad, debe adecuar la forma como entrega el servicio (la calidad externa) a las condiciones y características de los clientes. En consecuencia, en los servicios, el personal de contacto con los clientes debe disponer de un espacio de decisión autónoma más amplio y flexible para poder adaptarse a cada cliente.

La única forma de lograrlo, sin caer en excesos, es definiendo con precisión ese mayor ámbito de decisión autónoma y dando el poder al personal de contacto para que tome sus propias decisiones, siguiendo los criterios y directrices (no normas rígidas e invariables) establecidas por la empresa. Este proceso es lo que se conoce como empowerment, un término que aún no tiene una traducción aceptada

en castellano, aunque se han utilizado palabras como "empoderamiento", "apoderamiento", "autonomía responsable del empleado" y otras.

Empowerment significa transmitir el poder de decisión a los niveles operativos de la organización en las áreas de su competencia. Existe auténtico empowerment cuando los miembros del personal perciben que pueden tomar, de forma autónoma, iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades; o sea que si creen que algo debe hacerse y pueden hacerlo, lo hacen sin temor a represalias o sanciones.

Por el contrario, lo que nos encontramos a diario son empleados de contacto con los clientes que deben recurrir a su superior inmediato para resolver cualquier pequeño problema que se salga de la rutina diaria de su trabajo. La idea es que se les concibe cual si fuesen obreros en una línea de producción, tal y como los representó Chaplin: deben apretar las tuercas que les corresponden... y basta (¡prohibido pensar!). Esta visión refleja una creencia también muy extendida, respecto a que toda la capacidad intelectual de las empresas se concentra y es exclusiva de los niveles de mando (solo los jefes saben). Por el contrario, la realidad de hoy en día en la mayoría de las empresas es que, gran parte de los empleados, incluso en los niveles operativos, tienen mejor formación que muchos de sus superiores jerárquicos, que han llegado a los puestos que ocupan como resultado de los años de experiencia en sus empresas.

En la operatividad cotidiana de las empresas el principal objetivo del empowerment es el de facilitar la solución rápida de problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de los clientes internos y externos que se presentan en los procesos y tareas cotidianos que se realizan en una empresa.

Si una empresa no da suficiente autoridad a su personal de contacto con los clientes para tomar las decisiones requeridas, los primeros perjudicados son los propios clientes, que deben enfrentar largas esperas, procesos complejos, tener que contactar múltiples personas para solucionar cualquier pequeño problema, etcétera, muchas veces porque el jefe está fuera, en reunión, hablando por teléfono, en la empresa pero no localizable. El segundo factor perjudicado es la calidad del servicio al cliente. Y, repetimos: usted no puede pretender que un cliente que no ha quedado plenamente satisfecho con el servicio recibido en su empresa esté dispuesto a volver una y otra vez a hacer negocios con ella. ¿Por qué debería hacerlo?

EJEMPLOS REALES

- En Swissair los pilotos están autorizados a incrementar la velocidad de sus vuelos, lo que implica un altísimo coste en combustible, si se dan cuenta de que van retrasados respecto a la hora de llegada.
- En Federal Express, el encargado de una sucursal se dio cuenta de que se había quedado un paquete sin despachar después de la salida del vuelo regular; contrató un avión privado por el que pagó 10.000 dólares para hacer llegar un paquete por el que el cliente había pagado 32,50 dólares. el slogan de la empresa es: "Sus envíos llegarán, sin falta, antes de las 10 de la mañana del día siguiente".
- También en Federal Express, uno de los camiones de reparto tuvo una avería; el conductor, sin solicitar autorización alguna, llamó directamente al servicio de grúa y contrató el servicio para que remolcara su camión por todo el recorrido que debía hacer esa mañana.
- En un restaurante de los Estados Unidos, los camareros están autorizados a "perdonar" la cuenta de los clientes, sin necesidad de recurrir al gerente, si sucede algún contratiempo de importancia durante el servicio (por ejemplo, un día el restaurante no disponía de la marca de vino que estaba acostumbrado a pedir un cliente habitual en sus cenas de negocios).

Nótese que, en todos estos casos, se trata de decisiones que toman los empleados de forma autónoma, en el acto, para solucionar un problema que escapa de las rutinas normales. De esa forma se logra dar una solución inme-

diata al problema o demanda planteado. Esto es empowerment: dar a los empleados el poder para decidir.

Es necesario, por todo lo anterior, actuar con el fin de modificar los comportamientos y actitudes del personal respecto a la "distribución" en todos los niveles del poder, lo que implica modificar diferentes aspectos de la vida de la empresa, en especial todos los aspectos relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. Esas modificaciones incluyen, entre otros, aspectos como:

- Descripciones de puesto, con la definición muy clara (aunque amplia) del ámbito o espacio de decisión autónoma del empleado, con una identificación clara de las fronteras.
- Sistemas de retribución.
- Sistemas de recompensas.
- Mecanismos formales para que el personal plantee sus ideas y sugerencias.
- Niveles de autorizaciones para uso autónomo de los recursos.
- Creación, formación y capacitación de los equipos de trabajo.
- Reemplazo de las jerarquías con equipos autodirigidos.
- Transformación de las responsabilidades y deberes de los niveles de mando, para abandonar los esquemas clásicos basados en el mando y control, y pasar a una actividad de coaching y desarrollo del personal subordinado. ▲

Juan Carlos Alcaide, Sociólogo e diretor da MdS

www.marketingdeservicios.com

5.1.1. Empoderamento

“A necessidade de empoderamento surge em uma empresa de produção de tamanho médio, onde o Sr. Marvin Pitts era protagonista pelo esforço que fazia, para que a empresa fosse uma das mais produtivas e para aumentar o sentimento de triunfo nas mentes dos trabalhadores. Uma tarefa logicamente difícil, já que ele não tinha nenhuma base sobre a forma de atuar, de modo que os trabalhadores se sentiam habilitados para tomar decisões e contribuir com ideias de melhoria.

Marvin tinha sido responsável pela gestão geral e adquiriu boa reputação no cargo, o que o levou a acreditar que “a falta de liderança no topo geralmente causava problemas em uma empresa” e também notou que o “modo de pensar que conduz ao êxito no passado não é o que te levará ao sucesso no futuro”.

Uma consultora de negócios fez um estudo em que determinou que o mundo dos negócios tinha mudado tão rapidamente que um gerente não podia mais pensar em tudo por si só. O conselho diretivo insistiu a Marvin para que contratasse esse consultor, mas, como Marvin não gosta de pedir ajuda, exceto em casos extremos, depois de muita hesitação decidiu pela contratação. Quando viu, contudo, que o consultor era uma mulher, surpreendeu-se e se sentiu contrariado, ainda que não tivesse outra opção a não ser seguir em frente.

A consultora, Sra. Sandy Fitzwilliam, gerente de uma empresa de manufatura e distribuição têxtil, teve um sucesso extraordinário fortalecendo sua equipe. Marvin explicou a Sandy que eles tinham modernizado a empresa, mas os trabalhadores se recusavam a tomar iniciativa. Exemplificando, Sandy explicou que a culpa não era dos empregados, mas sim do gerente que não fez nada para que eles se sentissem como donos do negócio.

Ao mesmo tempo, explicou que empoderamento não é dar poder às pessoas. As pessoas já têm suficiente poder com os conhecimentos que possuem, nós capacitamos os empregados para que liberem esse poder. “Facultar leva consigo um sentido de propriedade” que começa com o sistema de crenças da alta administração. A maioria

das empresas se organiza para apanhar as pessoas fazendo coisas erradas, não para recompensá-las por fazer bem uma tarefa.

Facultar deve começar no topo da empresa e é impulsionado por valores. Se a capacitação não começar no cume, o projeto não irá a lado nenhum.

O papel de um gerente que concede faculdades é coordenar esforços, adquirir recursos, fazer planejamento estratégico, trabalhar com clientes e, treinar funcionários, entre outras funções. Tudo o que é feito está encaminhado para ajudar os funcionários a serem mais eficientes.

Uma empresa deve ser:

1. Orientada aos clientes

Com a sofisticação dos consumidores atuais e a variedade de produtos disponíveis, qualquer organização insensível aos desejos e necessidades dos clientes é considerada de segunda classe e destinada a desaparecer do mundo dos negócios.

2. Eficiente nos custos

O aumento dos custos, juntamente com as batalhas de preços, forçaram muitas empresas a cortar suas margens a uma fração do que tinham sido antes e a fazerem muito mais com muito menos para sobreviver.

3. Rápida e flexível

O que demora entre subir e descer as decisões pelas hierarquias, o cliente se cansa e vai embora. Ao cliente não lhe interessa saber quem é o gerente, somente quer que lhe resolvam seus problemas simples e rapidamente, sem muitas pessoas no meio.

4. Melhorar continuamente

Todos na empresa devem aceitar que a empresa está melhor hoje que ontem e que amanhã estará melhor que hoje. Os trabalhadores capacitados fazem com que as empresas melhorem progressiva e permanentemente.

Sandy disse a Marvin que embarcariam em uma longa viagem no que diz respeito às faculdades onde Marvin aprenderia principalmente com os colegas (funcionários) da sua companhia que já estavam habilitados.

No departamento de faturamento, ele falou com o Sr. Robert Borders. O jovem explicou que o empoderamento leva seu tempo, porque os funcionários são convidados a aceitar algo desconhecido, não possuem experiência e não foram concedidas autorizações, mas depois eles se sentirão donos e habilitados.

A primeira chave está em compartilhar com todos a informação

Quando se retém informação, todo mundo começa a fazer reflexões e conjeturas e, pelo contrário, não existe melhor maneira de demonstrar que se confia neles que ao compartilhar informação delicada, o que implica responsabilidades, já que "os que não têm informação não podem atuar com responsabilidade e quem possui informação está obrigado a atuar de forma responsável."

A segunda pessoa que falou com Marvin foi a senhora Jane Wo, da área de produção.

A segunda chave consiste em criação de autonomia com fronteiras.

Isto significa que os indivíduos têm de aprender novas formas de trabalhar e pensar juntos. Uma analogia seria, por exemplo, como no tempo das carroças, em que o agricultor esticava as rédeas do pescoço do animal e o levava para casa. Isto funcionava porque o cavalo conhecia o caminho para casa. Não funcionaria, no entanto, ao empreender um caminho novo. Isto significa que, sem regras que sirvam de guia, os trabalhadores cairão nos seus velhos hábitos. As fronteiras têm a capacidade de canalizar a energia em uma determinada direção.

Áreas de fronteiras que criam autonomia

- *Propósito. Em que negócio você está?*
- *Valores. Quais são suas guias operacionais?*
- *Imagem. Qual é a sua visão de futuro?*
- *Objetivos. O que, quando, onde e como faz o que você faz?*
- *Papéis. Quem faz o quê?*
- *Estrutura organizacional e sistemas. Como é que você apoia o que quer fazer?*

Todas as estruturas acima referidas não podem ser criadas ao mesmo tempo, mas sim na medida em que sejam necessárias.

Uma visão convincente inclui as três primeiras áreas das fronteiras da lista mencionada anteriormente, já que cativam emocional e intelectualmente os membros da organização e cristalizam suas necessidades, desejos, valores e crenças. A melhor maneira de criar uma visão convincente é pintando um quadro do que será o futuro.

Criar autonomia com fronteiras

- *Baseada em informações compartilhadas;*
- *Clarifica a visão;*
- *Ajuda a traduzir a visão em papéis e metas;*
- *Define valores e regras que sustentam as ações desejadas;*
- *Desenvolve estruturas e procedimentos que capacitam as pessoas;*
- *Lembra-nos o significado da viagem que empreendemos.*

A terceira pessoa com quem Marvin falou foi Billy Abrams da atenção ao cliente.

A terceira chave é substituir a hierarquia por equipes autogeridas

Uma equipe autogerida possui um grupo de trabalhadores que tem a responsabilidade para todo o processo do produto. Eles planejam, executam e direcionam o trabalho do início até o fim.

Habilitar significa ensinar aquilo que se pode fazer para que os trabalhadores dependam menos dos responsáveis da equipe.

Substituir a hierarquia por equipes autogeridas:

- *Equipes capacitadas podem fazer mais do que indivíduos capacitados;*
- *Os funcionários não sabem desde o início como trabalhar em equipe;*
- *A insatisfação é um passo natural do processo;*
- *Todos têm que treinar as habilidades de equipe;*
- *Compromisso e apoio devem vir de cima;*
- *Equipes com informações e habilidade podem substituir a velha hierarquia.*

Empoderamento nos escritórios

Dar informação às pessoas para agir e esperar que a magia aconteça. Uma vez que a informação é compartilhada e a confiança começa a se desenvolver, podem-se estabelecer muitos padrões. Pode-se falar sobre acabar com desníveis atuais desde um ponto de vista dos custos, lucros e assim por diante; falar das possibilidades do amanhã, e isso tem sentido para todos.

Todo erro é uma oportunidade para melhorar o desempenho. As pessoas não podem inovar enquanto estiverem ocupadas na sua proteção. Por outro lado, a permissão para assumir riscos, cometer erros e questionar a forma como o trabalho tem sido feito outorga aos trabalhadores a liberdade de aprender e usar seu talento.

As novas fronteiras ajudam todos a aprender a agir de forma responsável e autônoma. Estar capacitado significa que se tem a liberdade de agir, significa também que se é responsável pelos outros.

Regras operacionais

- 1. Os clientes estão acima de tudo;*
- 2. Ver os interesses financeiros da empresa;*
- 3. Ser flexível para tomar decisões de qualidade;*
- 4. Manter as pessoas da empresa informadas.*

Benefícios de equipes autogeridas

- Aumento da satisfação do emprego;*
- Mudança de atitude de ter que fazer algo a querer fazê-lo;*
- Maior compromisso dos trabalhadores;*
- Maior comunicação entre trabalhadores e gerentes;*
- Processo de tomada de decisão mais eficiente;*
- Qualidade melhorada;*
- Custos operacionais reduzidos;*
- Uma organização mais rentável.*

Plano de jogo da capacitação

- Compartilhar informações sobre o desempenho da empresa e ajudar os trabalhadores a entender o negócio;*
- Construir confiança compartilhando informação;*
- Estabelecer possibilidades de autocontrole;*

- *Ver nos erros a oportunidade para aprender;*
- *Acabar com a forma de pensar hierárquica e ajudar os funcionários a agir como donos.*

Criar autonomia mediante fronteiras

- *Clarificar grandes e pequenos detalhes;*
- *Esclarecer objetivos;*
- *Definir valores e regras que sustentem as ações;*
- *Criar regras e procedimentos que apoiem as habilidades;*
- *Fornecer o treinamento necessário;*
- *Responsabilizar os trabalhadores pelos resultados.*

Substituir velha hierarquia por equipes autogeridas

- *Fornecer informações e treinamento em habilidades às equipes capacitadas;*
- *Fornecer estabilidade e estímulo para a mudança;*
- *Usar a diversidade como um ativo da equipe;*
- *Dar gradualmente o controle para as equipes;*
- *Reconhecer que existirão momentos difíceis.*

Trabalho em equipe

- ***Trabalho em equipe como melhoria do esforço individual***
- *Beatriz Ortigosa Vallejo - 11/12/2007 www.rrhmagazine.com*

- *Muitas pessoas preferem trabalhar com outras. Isto não significa, no entanto, que se cumpram automaticamente as promessas de uma maior produtividade e eficiência, supostamente associadas com trabalho em equipe.*
- *A participação ativa de todos os membros de uma equipe é, entre outros, condição sine qua non para o benefício da sinergia.*
- *Podemos definir a sinergia como: "a força que surge da união de ações realizadas simultaneamente por entidades separadas que têm, em seu conjunto um efeito maior do que a soma individual". Em outras palavras, **a sinergia é alcançada quando "o todo é maior do que a soma de suas partes individuais."** Ou, para expressá-lo de uma forma mais gráfica, a sinergia acontece quando $1 + 1 = 3$.*
- *Em princípio, todo grupo de trabalho tende a apresentar um maior número e variedade de ideias. **Uma razão seria o fato de que, além das habilidades e experiência acumulada por cada membro para interagir com o outro, é incentivada a criatividade de cada um.** Portanto, se o grupo contém uma combinação adequada de qualidades, seus integrantes podem fazer melhor uso de próprios talentos individuais em benefício de todos.*
- *Além disso, as equipes entendidas como "um conjunto limitado de pessoas comprometidas por um objetivo comum, convencido de que eles serão capazes de atingir seus objetivos individuais mais facilmente" são mais eficazes na produção de maiores resultados em termos quantitativos, o que significa também melhor qualidade.*
- ***Quando as opiniões são discutidas, contrastadas e reformuladas antes que saiam à luz, reduzem-se posteriores correções.** Consequentemente, com a participação proporcional de diferentes membros em uma boa atmosfera e a rotação do líder de acordo com a ocasião, a probabilidade da implantação dos planos, das ações e das ideias da equipe melhora significativamente.*

- *A sinergia, no entanto, nem sempre é cumprida. O fato de que um número de indivíduos esteja trabalhando junto não significa necessariamente que os resultados individuais serão melhores.*
- *Muitas vezes, as equipes atingem resultados globais pobres, mais baixos que a soma das suas capacidades individuais, apesar dos investimentos realizados.*
- *Um dos desafios da gestão geral e gerentes de nível médio é precisamente desenvolver suas habilidades de gestão na criação e consolidação de equipes de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da organização. E isso só é possível se forem capazes de transformar um simples **"número de empregados"** (grupo) em um **"sistema integrado de colaboradores com um desempenho final distintivo"** (equipe).*
- *Alcançar esta evolução de um grupo em uma equipe requer: 1) objetivos claros, 2) plano de ação, 3) regras operacionais, 4) papéis e responsabilidades, 5) desenvolvimento de um clima favorável, 6) boa comunicação, 7) participação de todos, 8) resolução de conflitos, 9) tomada de decisão objetiva, 10) identificação de prioridades.*
- *Se nos centrarmos na sétima condição - a participação de todos - temos que nos lembrar que o trabalho em equipe não substitui o individual, mas o aperfeiçoa. Muitas vezes participamos em reuniões, comissões ou projetos especiais que, sendo sinceros, são muito improdutivos precisamente porque seus membros não vão com seus **"deveres individuais"** feitos. Nestas circunstâncias, existem probabilidades de que, quanto maior for a dimensão do grupo, maior a confusão, mal-entendidos, rivalidades individuais ou membros ausentes. No final, causa uma maior perda de tempo para todos, traduzindo-se em despesas mais elevadas para a organização.*
- *A diversidade de opiniões permite uma melhor tomada de decisões, desde que cada um dos componentes tenha realizado previamente um esforço individual para analisar a situação em questão e propor alternativas de solução. Só então todos nós escolhemos ou construímos a opção que melhor satisfaça os*

diferentes pontos de vista e, portanto, há uma maior garantia de sucesso em sua implantação.

- Assim, a participação de todos é essencial para alcançar a sinergia que resulta na equipe ao ser contrastados os resultados individuais, fornecendo argumentos para convencer aos outros membros, ao invés de impor nossas opiniões ou suposições e escutando com abertura para os outros (influenciar e ser influenciado), para, no final, ser capaz de **mudar** nossos pensamentos originais, caso existam.
- Nestas condições, os resultados, frutos de um grupo de trabalho, serão sempre melhores do que os resultados obtidos com a estrita soma das contribuições individuais. Facilmente esta conclusão pode ser verificada com qualquer dinâmica geralmente apresentada em ações de treinamento que procuram fortalecer o trabalho em equipe.
- Quando as equipes não alcançam um potencial maior do que a simples soma das capacidades individuais, deve-se ao fato da organização querer tirar proveito dos ganhos da sinergia sem lhes dar atenção, ferramentas, visão, recompensas ou acompanhamento que precisam para funcionar adequadamente.
- Tirar proveito dos benefícios tangíveis para desenvolver um verdadeiro trabalho de equipe no ambiente organizacional implica a criação de um responsável para garantir a adequada orientação dos esforços e recursos necessários para lidar com as dificuldades que, inevitavelmente, traz consigo a coordenação das capacidades individuais em torno de um propósito comum. Este papel principal é da responsabilidade dos membros do comitê de direção ou dos gestores intermediários, a quem devemos incentivar e garantir a participação equitativa de todos os seus colaboradores.

Carmen Ildalicia Ulloa Díaz. Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA).

Cedido por Uch de RH