

3. EMPODERAMENTO: CONSEGUIR O MELHOR DA EQUIPE E COLABORADORES

3.1. ESTRATÉGIA DE EMPODERAMENTO

O que é o empoderamento?

Para entender globalmente o conceito empoderamento, precisamos conhecer três níveis em que se emprega este conceito.

Em primeiro lugar, **a nível político e nacional**, gradualmente foi introduzido na linguagem cotidiana como um mecanismo de autoajuda. É fundamentado que as únicas pessoas que podem mudar o rumo da própria vida são elas mesmas, uma vez que todos somos independentes e dependemos unicamente de si.

Muitos sistemas, como escolas e hospitais, por exemplo, começam a ganhar importância e confiar em si mesmos, especialmente, porque o movimento de autossuficiência nacional segue ganhando popularidade de forma gradual. Uma das razões é que cada vez existe mais concorrência. O outro motivo é econômico, já que a necessidade de ser competente obriga os governos e empresas a serem independentes e eficientes.

Em segundo lugar, podemos ver este conceito ao **nível da organização**, que é muito atraente, porque está sempre em busca de novas e melhores ideias. É um novo conceito, tal como outras teorias para se fazer rico por meio do trabalho e da motivação. A palavra vai de mãos dadas com a qualidade, melhora contínua, gestão de rendimento, equipes de trabalho autodirigidas e gestão de competências, entre outras. O empoderamento organizacional pode ir desde o controle dos trabalhadores de toda a organização ou a dar voz aos indivíduos, para que decidam como deve ser seu trabalho. Cada organização deve definir seu tipo de empoderamento e a maneira que deseja aplicá-lo.

No terceiro nível, revelamos o conceito através do **indivíduo**. Aqui se encontra a maior afinidade com a popularidade do termo. É uma mudança na qual a pessoa que

anteriormente vivia de mau humor, servil, queixosa e era controlada por outros pode finalmente alcançar desafios maiores, ter mais autonomia, habilidades e estar motivada. Para ver estes progressos graças ao empoderamento, é necessário seguir um longo caminho e aceitar as mudanças que irão ocorrer.

O que oferece o empoderamento?

A seguir explicamos os motivos que fazem do empoderamento atrativo para as empresas e indivíduos, e citaremos os benefícios e/ou consequências:

- ✓ É um meio para eliminação da burocracia e da liberação dos trabalhadores das históricas negociações controladas pelos sindicatos;
- ✓ Maior flexibilidade e possibilidade de premiar os trabalhadores pelos seus esforços individuais;
- ✓ Os empregados são estimulados pelas mudanças políticas dos últimos anos que apontavam para um maior individualismo no trabalho e simultaneamente a independência para tomar decisões;
- ✓ Promove o desenvolvimento e uso de talentos ocultos que existem nos indivíduos;
- ✓ As fronteiras tradicionais estão desaparecendo;
- ✓ Descrição do trabalho restrito está em desuso;
- ✓ Possibilidades de ser criativo e inovador;
- ✓ Introduzir o poder nos níveis mais baixos da organização, para melhorar as relações com clientes internos e externos;
- ✓ Aumentar o trabalho gerado e seu reconhecimento;
- ✓ As pessoas têm responsabilidade no seu trabalho e podem organizá-lo para adaptar suas necessidades individuais;
- ✓ Introdução de uma maior qualidade;

- ✓ A existência de outros objetivos com maior significado para as pessoas.

Círculo do empoderamento

Para adotar a filosofia de empoderamento, a empresa deve considerar um modelo simples, como a figura ilustrada abaixo.

Figura 3.1 Círculo do empoderamento



Esta figura mostra a natureza circular do empoderamento dentro de uma empresa. Vamos explicar os passos/estágios que se produzem ao se colocar em prática o empoderamento.

Estágio 1: Mudança e melhoria

É uma das etapas mais importantes para o indivíduo e para a companhia. Os trabalhadores têm que querer esta mudança e precisam estar convencidos, para que todas as outras etapas ou estágios possam se desenvolver.

Estágio 2: Mais autonomia

Consiste em eliminar restrições que os funcionários têm em todos os níveis da empresa, para que sejam capazes de tomar decisões sem serem bloqueados por reuniões, hierarquias ou burocracia.

Os gerentes devem ter confiança nos seus trabalhadores, para lhes dar uma oportunidade de decisão e poder.

Estágio 3: Maior identificação com o trabalho

Nesta fase os trabalhadores já aceitaram a sua liberdade na empresa e começam a ser conscientes do seu trabalho e tarefas. O trabalho será parte de sua vida e não um complemento necessário para viver, já que se sentirão mais identificados com ele.

Estágio 4: Aprendizado de novas habilidades

Os empregados estarão mais interessados no trabalho e gradualmente desenvolverão novas habilidades e responsabilidades e farão tudo o que for necessário para chegar ao êxito desejado. Neste estágio, o indivíduo se sente realmente motivado porque possui o seu trabalho, propõe ideias e é o único responsável por suas próprias decisões.

Estágio 5: Conseguir objetivos e altos resultados

É quando os resultados tangíveis de empoderamento começam a ser visíveis. Há um aumento na liberdade, os indivíduos se consideram donos de seu trabalho. Resultará em um maior desempenho, que levará a uma maior motivação. Neste estágio, produzem-se grandes objetivos e resultados.

Estágio 6: Desenvolvimento de competências e autoestima

Produz uma série de mudanças significativas relacionadas com a atitude e o comportamento das pessoas. Eles se sentem mais competentes, com mais autoestima e maiores em relação a sua posição anterior. Agora controlam os acontecimentos, estão em um nível totalmente diferente de quando começaram. Seus empregos não são mais o que eram, sentem que progridem, que ninguém os manda e, acima de tudo, sentem-se realizados profissionalmente.

Estágio 7: Aceitação de trabalhos mais difíceis e mais arriscados

Neste estágio, o indivíduo cresceu profissionalmente e procura maiores desafios.

O círculo de empoderamento é uma maneira muito útil de expor o processo que os indivíduos devem seguir na sua jornada para melhor realização, motivação e satisfação pessoal e profissional.

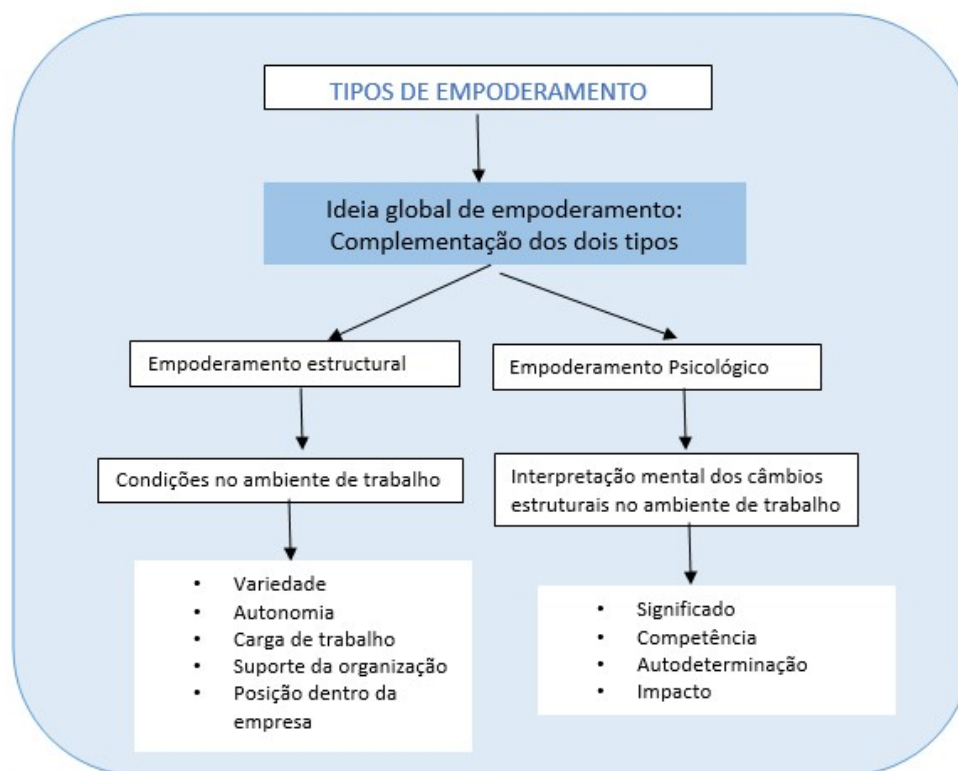
Para melhor definir os efeitos positivos do empoderamento, veremos na tabela a seguir os comportamentos das empresas com e sem empoderamento.

Tabela: Descrições de comportamentos de empresas com e sem empoderamento.

| Empresa com empoderamento | Empresa sem empoderamento |
|---|--|
| Ela cometeu um erro, ajudemo-la a solucionar. | Ela cometeu um erro, poderá solucioná-lo. |
| As tentativas são aplaudidas, ainda que não sejam acertadas. | Castigam-se as tentativas que falham. |
| Todos possuem talentos e habilidades que podem ser desenvolvidos. | Algumas pessoas nunca poderão fazer nada. |
| Ascensão e sucesso: talento e desempenho. | Nunca será bem-sucedido se não <i>pertencer ao clube</i> . |
| Existem pessoas criativas e motivadas em toda a empresa. | As únicas pessoas inovadoras e criativas estão no departamento de <i>marketing</i> . |
| O trabalho é agradável e divertido. | O trabalho é uma obrigação que não traz nada de positivo para a minha vida, a menos que eu ganhe muito dinheiro. |
| Gostam de novas ideias. | Está tudo visto. |
| A maioria das pessoas tenta ser aberta e autêntica. | Nunca se ofereça como voluntário para nada, você deve ser cínico. |
| Os produtos e serviços que oferecemos são de primeira qualidade. | O que produzimos não é melhor nem pior do que qualquer outro. |
| Interesse real no bem-estar e no desenvolvimento individual. | Ninguém tem um interesse real no teu desenvolvimento pessoal. |

Figura 3.2 Empresas inteligentes (empoderamento)



Figura 3.3 Tipos de empoderamento

3.2. FONTES DE INSPIRAÇÃO DE EMPODERAMENTO

O principal fator que define os diferentes tipos de empoderamento é geralmente a fonte de inspiração, fornecendo o impulso para a adoção de empoderamento. Algumas empresas podem adotá-lo, porque é uma maneira eficaz de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, outras porque foram aconselhadas por um guru empresarial. Cada tipo de empoderamento deve ser introduzido e dirigido de maneira diferente, porque cada empresa é um mundo em si.

▪ Inspiração filosófica

Fundamenta-se na suposição sobre como as pessoas devem ser tratadas nos negócios. Dentro da inspiração filosófica, é importante que a empresa desenvolva ao máximo o potencial dos seus trabalhadores. As horas que as pessoas passam no trabalho devem ser agradáveis e, para conseguir tal feito,

os trabalhadores devem ser autônomos e ter um controle extremo do trabalho desempenhado.

Esta filosofia se aplica a cada um dos membros de uma empresa, desde as equipes de operação até os conselhos de administração.

Esta fonte de inspiração, na maioria das vezes, é a primeira que os gerentes têm conhecimento, mas pouco provável que exista em uma empresa.

- **Inspiração econômica**

Baseia-se na suposição de que o empoderamento pessoal é o mais firme, desde um ponto de vista comercial, para liderar uma organização.

Os gerentes veem cada vez mais como a eficácia e os benefícios de suas empresas diminuem, porque a empresa não está projetada de acordo com as exigências de um ambiente em constante mudança. Veem que o empoderamento é um meio de gerir uma organização capaz de alcançar seus objetivos comerciais e econômicos.

- **Inspiração de dispersão de poder e autoridade**

Baseado na crença de que o exercício do poder tradicional, da autoridade e do controle da empresa não são a maneira correta de dirigir um negócio moderno.

As empresas sempre estiveram organizadas hierarquicamente e todo poder e autoridade emanavam dos altos executivos. E embaixo deles havia camadas de gerentes, supervisores e funcionários, cada um com seu poder e autoridade.

Este sistema de orientação atualmente é lento, complicado e com baixa velocidade de resposta. Agora as decisões devem ser tomadas rapidamente, as comunicações são mais eficientes e se pede aos funcionários que exponham suas ideias e demonstrem seus talentos para implementá-los depois.

Muitas empresas atuais já estão tomando esta rota de dispersão de poder e autoridade.

- **Inspiração focada em um papel**

Expande as pessoas, dando-lhes mais tarefas e oportunidades para tomar decisões adicionais e responsabilidades no seu trabalho. Os trabalhadores podem se organizar da maneira com que querem realizar seu trabalho, estabelecendo objetivos e normas a seguir, e sendo também responsáveis dos valores da produção e dos padrões de qualidade.

Este tipo de empoderamento geralmente leva à eliminação de alguns níveis da hierarquia organizacional e deixa espaço para outros grupos expandirem seus papéis e desenvolverem trabalhos mais satisfatórios.

- **Inspiração de estilo diretivo**

Baseado em como as pessoas são dirigidas dentro de uma empresa. Os gerentes sempre foram contratados para pensar, planejar e dizer aos trabalhadores o que fazer. Este estilo sufoca a imaginação, criatividade e engenhosidade dos trabalhadores; características necessárias para desenvolver novas ideias e serviços e dar aos clientes a qualidade que exigem.

De modo que uma mudança no estilo de gestão é a chave que abre talentos e potencialidade de todos os trabalhadores da empresa. Os gerentes devem dar liberdade para pensar dentro de limites aceitáveis, para que os trabalhadores se organizem. A partir deste autocontrole, os trabalhadores serão capazes de desenvolver um sentido de propriedade do seu trabalho; vão se preocupar com a qualidade das tarefas e resultados e vão se integrar e se sentir como parte da empresa.

Dessa forma, podemos dizer que essa é uma filosofia que visa motivar os trabalhadores e utilizar o talento de todas as pessoas da organização.

- **Inspiração dirigida à qualidade**

Baseia-se na orientação das competências dos trabalhadores para melhorar a qualidade dos produtos e serviços que uma empresa pode fornecer aos clientes.

Muitas empresas adotaram a melhora da qualidade como uma política prioritária, levando ao desenvolvimento e publicação de sua própria declaração de missão.

Para que este tipo de empoderamento funcione, deve haver uma mudança de atitude e comportamento. Os trabalhadores têm a responsabilidade pela qualidade do produto e também são incentivados a desenvolver soluções criativas para melhorar os métodos, procedimentos e/ou produtos existentes em sua empresa.

O mais importante para este tipo de capacitação é que os trabalhadores devem ter empatia com o trabalho. Devem se sentir responsáveis, preocupar-se com o que realizam, cuidá-lo como se cuidasse de algo seu, ou seja, devem estar entusiasmados.

- **Inspiração estratégica**

Sua origem está na revisão do ambiente operacional da empresa e sua direção estratégica, que pode ser direcionada pelos gerentes ou consultores externos. Um tipo de revisão em que as organizações embarcam de vez em quando. Uma avaliação fria e dura que pode significar uma nova missão, especificar os objetivos corporativos e o início de muitos projetos em toda a organização.

Parte desta revisão consiste em examinar os colaboradores e procurar novas formas de motivá-los e integrá-los dentro da empresa. Este empoderamento é usado como principal conceito para alcançar o objetivo e oferecer programas de empoderamento. Se forem vistos como prioridade, esses programas podem mudar radicalmente a organização.

- **Inspiração mítica**

A origem desta fonte está nos diretores individuais. Estes executivos veem o empoderamento de sua companhia como algo muito atrativo, porque sabem os benefícios que proporcionarão. Muitos entendem os princípios de empoderamento (comunicação, motivação e participação, entre outros) para sua equipe e trabalhadores de uma forma individual e põem em prática com bastante sucesso. Tratam seus colaboradores de forma crítica e controladora.

- **Inspiração baseada nas equipes**

Esta inspiração centra-se na equipe como o principal mecanismo de enriquecimento pessoal e desenvolvimento da empresa. Uma equipe tem uma série de propriedades únicas que são perfeitas para a condução do empoderamento. É capaz de alcançar uma sinergia em que o total é maior do que a totalidade das partes individuais.

Uma equipe madura e bem-sucedida sugere o orgulho e a confiança a todos seus membros que se sentem seguros e motivados para serem inovadores e buscarem por novas ideias que possam aumentar o desempenho da equipe.

Os trabalhadores de uma equipe baseada no empoderamento aprendem e se desenvolvem rapidamente e necessitam de novos desafios para manter o seu empoderamento.

3.3. TÉCNICAS DE EMPODERAMENTO

Deve-se conhecer o conceito de empoderamento perfeitamente, para que ele se enraíze na empresa e os gerentes se comprometam em investir em políticas necessárias para realizá-lo.

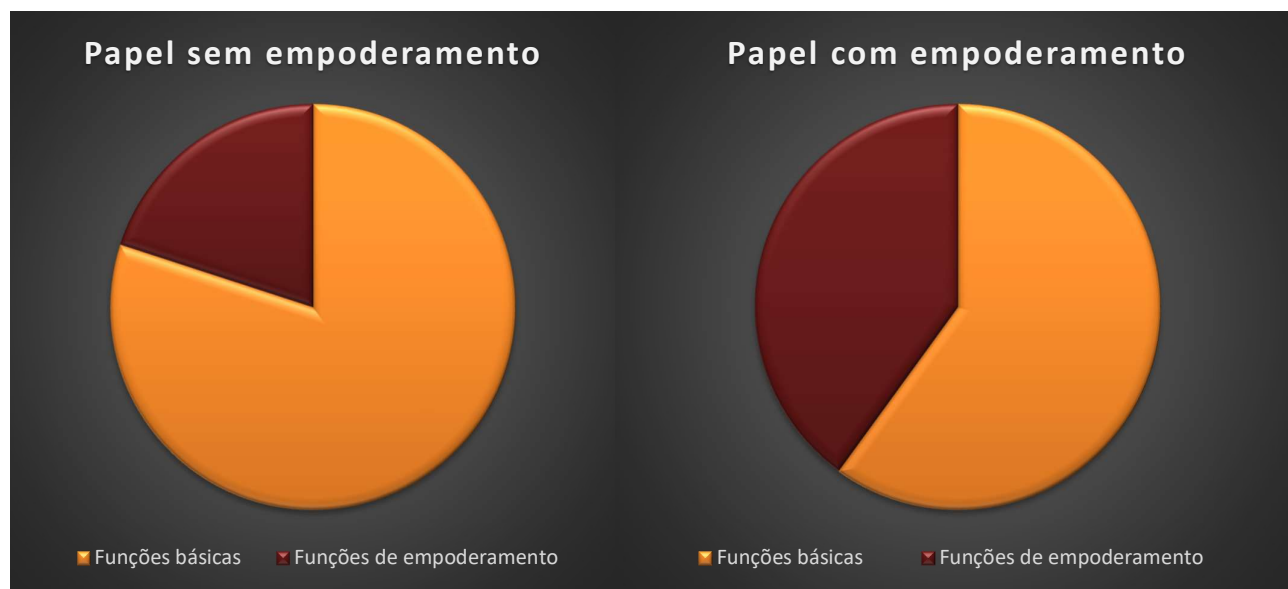
Há uma variedade de técnicas para pensar sobre o empoderamento e implantá-lo nas tarefas diárias. Assim que cada empresa realiza as técnicas que crê necessárias dependendo dos objetivos, tamanho e setor. A seguir apresentamos algumas das muitas técnicas existentes.

- **Mudança de papel**

O empoderamento exige que cada funcionário altere fundamentalmente o papel na empresa. Estes papéis devem ser divididos em funções básicas e funções de empoderamento. As funções básicas são as tarefas essenciais e as atividades rotineiras envolvidas em cada trabalho, como, por exemplo, que uma secretária escreva cartas. Essas funções compõem quase todo o trabalho de uma pessoa mas faz do trabalho algo tedioso.

As funções de empoderamento melhoram o trabalho e ajudam a pessoa a agir melhor ou diferente (sempre melhor). E podem ocorrer nas atividades diárias ou novas atividades em que o trabalho ocorra de forma mais eficiente.

Figura 3.4 Mudança de papel

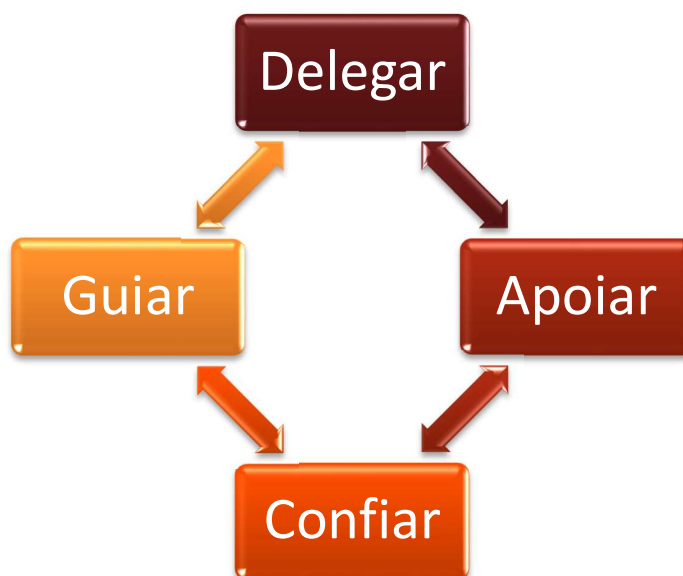


O aumento dos papéis de liderança nas práticas de empoderamento é alcançado principalmente pela delegação de funções básicas aos colaboradores que se tornarão funções de empoderamento.

- **Defensores do empoderamento**

Para que a empresa aceite, os executivos seniores devem atuar como modelos e mostrar os princípios de empoderamento em suas tarefas e interações diárias com os colaboradores da empresa.

Os gerentes têm que sair de seu escritório e interagir com os funcionários, já que devem mostrar que a empresa está mais aberta, há mais comunicação, liberdade e que as pessoas podem tomar decisões e ter mais responsabilidades e, portanto, realizar tarefas e funções mais estimulantes e criativas.

Figura 3.5 Estilo de gestão predominante do empoderamento

- **Delegar**

Podemos dizer que este é o mecanismo mais importante para que o empoderamento tenha sucesso. Para que a delegação seja eficaz, as pessoas a quem se delega devem possuir competências e maturidade necessárias para realizar as funções. Os gerentes, antes de delegar, devem se assegurar de que a pessoa a quem se vai delegar tenha o conhecimento técnico e a formação necessários para desempenhar estas funções e tarefas, e que as tarefas tenham êxito e sejam criativas.

Um dos aspectos mais importantes para uma boa delegação é a confiança. O gerente ou líder de um grupo deve depender dos membros subordinados e da equipe. E deve ter certeza de que a delegação não vai causar quaisquer problemas para a empresa. E, ao mesmo tempo, a pessoa que foi delegada deve sentir que tem o apoio e a confiança da gerência.

- **Rotação de postos de trabalho**

Isso acontece quando uma pessoa realiza toda ou parte do trabalho de outra pessoa por um período de tempo. A rotação de empregos pode oferecer valor

acrescentado ao empoderamento, proporcionando novos desafios, responsabilidades, nova formação e experiência em novos papéis e tarefas, o que pode permitir a promoção do trabalhador.

- **Avaliações de desempenho**

Empoderamento requer o desenvolvimento de cada um dos empregados da empresa. Em uma companhia com empoderamento, dá-se o mesmo nível de atenção a todos os trabalhadores. Cada pessoa tem um lugar no esquema de desenvolvimento dos funcionários e uma parte importante deste regime é a avaliação do desenvolvimento. Os objetivos são semelhantes para a avaliação dos gerentes, mas com um foco no desempenho real, nas necessidades de desenvolvimento e aspirações dos trabalhadores.

- **Autodireção**

Uma empresa que embarca no empoderamento deve incentivar seus trabalhadores e equipes de trabalho para a prática da liderança, mas isto nunca sucederá se os gerentes não liberarem o controle que exercem sobre os funcionários e equipes de trabalho.

Portanto, é necessário deixar claro exatamente o que significa a autodireção. Não significa permitir que os funcionários tenham total liberdade - isso culminaria em uma anarquia, mas que as pessoas tenham suficiente liberdade para executar seu próprio trabalho, ter voz e votar na concepção do mesmo. É necessário, contudo, que o trabalhador seja responsável e saiba exatamente como e o que fazer, além de experiência suficiente para poder dirigir-se a si mesmo.

A autodireção também incentiva as pessoas a desenvolverem muitas de suas habilidades e aprender com os novos, para que eles possam realizar seu trabalho da forma mais eficiente.

Utilizar o trabalho em equipe para alcançar maior empoderamento

A parte mais importante do empoderamento do trabalho em equipe é o fato de delegar poder e autoridade aos membros da equipe, e dar-lhes a sensação de que possuem seu próprio trabalho.

É uma ferramenta estratégica para fortalecer a liderança, dá sentido ao trabalho em equipe e permite que a qualidade total pare de ser uma filosofia motivacional, tornando-se um sistema funcional.

O líder deve deixar seus subordinados pensar e decidir por si mesmos, porque um dos pontos mais importantes do empoderamento é saber como conceder poder, responsabilidade e decisão aos funcionários. E, em uma equipe de trabalho, acontece o mesmo: deixa de existir um líder que dê ordens, para ter uma equipe na qual cada um dos integrantes traz ideias, sugestões, define objetivos, metas e tarefas que devem ser feitas sem que o líder as aponte.

Empoderamento em uma equipe de trabalho é uma forma de trazer autenticidade, é um caminho de treinamento para capacitar todos os trabalhadores e que eles sejam os protagonistas de seu sucesso e os resultados da empresa. Portanto, com a finalidade de alcançar um empoderamento de equipe e que este dê resultado, deve-se aproveitar ao máximo todos os recursos que a equipe possui, os recursos humanos e outros elementos. Todo o pessoal da equipe deve ser preparado e treinado para atuar como donos da empresa, sem que possam se ver como pessoas alheias aos acontecimentos organizacionais, que estão ali por um salário e uma jornada de determinadas horas.

Tudo isto, obviamente, altera a cultura corporativa tradicional, porque muitos ainda são regidos pelos tradicionais hábitos, estilos, formas de pensar e sentir de antigamente. Apesar disso, é com a mudança que uma empresa pode encontrar sucesso e impor o empoderamento de equipes de trabalho.

E a mudança não é apenas por parte dos empregados, já que todos os membros devem estar envolvidos. Gerenciar o empoderamento, nesse caso em uma equipe de trabalho, exige um ambiente positivo e, acima de tudo, um líder positivo disposto à

mudança e que conheça as bases e fundamentos do empoderamento, estando disposto a executá-lo. Desta forma será possível construir uma equipe de trabalho com união de ideias, inovação e positivismo.