

A IMPORTÂNCIA DO USO DA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA EMPOWERMENT NAS EMPRESAS

Pedro Henrique Noboru Oda ALMEIDA¹
Oscar Massaru FUJITA²

RESUMO

Nos últimos anos o índice de afastamentos no trabalho por conta de problemas psicológicos, entre os principais, a depressão, vem crescendo desenfreadamente. Muitos desses casos acontecem devido à excessiva carga de trabalho e a falta de motivação no ambiente corporativo, gerando sentimentos de desvalorização e descontentamento em suas ocupações. Desta forma, mostra-se a relevância do presente trabalho, que visa conscientizar os empregadores sobre a temática, a fim de evitar ou diminuir as ocorrências e sinalizar possíveis meios que possam ser utilizados para obtenção de melhor desempenho e eficácia no processo e desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Empresa, Motivação, Empowerment.

1 INTRODUÇÃO

O presente texto terá como foco analisar os problemas enfrentados pelos profissionais de diversas áreas, principalmente quanto a excessiva carga de trabalho e a falta de motivação no ambiente corporativo das empresas. Alguns questionamentos nos motivaram a realizar a presente pesquisa:

- O que leva os profissionais a se sentirem desvalorizados e desmotivados em sua profissão?
- Que meios podem ser adotados pelo empregador para resolver essa problemática?
- Como desenvolver empowerment na organização?

Consideramos relevante discutirmos sobre estes pontos, pois à grande maioria das empresas desconhece os problemas enfrentados ou desconsidera a importância destes aspectos. Gostaríamos que as próximas palavras do texto servissem como **um alerta** e que também levassem a uma reflexão, para que

¹Discente do 7º termo, no curso de Sistemas de Informação, do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Email: pedroodas@hotmail.com

²Docente do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo - USP. Orientador do trabalho. Email: oscarfujita@toledoprudente.edu.br

obtenhamos melhor desempenho e eficácia no processo e desenvolvimento dos colaboradores.

Desta forma, o objetivo do presente artigo é refletir conjuntamente, a fim de conscientizar, tanto gerentes quanto os próprios colaboradores sobre a temática, visando evitar ou diminuir a ocorrência destes problemas organizacionais, sugerindo possíveis ferramentas para solucioná-los.

Subdividimos o artigo, tratando primeiramente a influência da motivação no clima organizacional, para depois fazer uma breve explanação sobre a ferramenta administrativa **Empowerment** e as diversas maneiras de como empregá-la visando à melhoria do desempenho profissional, evitando assim, os problemas que levam a desmotivação no trabalho e, conseqüentemente, baixa satisfação e produtividade.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo constituiu-se de pesquisas bibliográficas (livros e artigos de revistas especializadas). Segundo Gil (2012, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

3 CONCEITUANDO A MOTIVAÇÃO

Para que se possa abordar o tema *motivação*, é necessário conhecer o seu conceito. Para Spector (2002, p. 198), “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”, ou seja, é um impulso interno que direciona a pessoa a realizar uma ação ou objetivo.

Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande interesse. (MAXIMIANO, 2011, p. 236).

Devido à intensa competitividade no atual mundo corporativo, identificamos que um gerenciamento que estimule a motivação do capital humano

pode trazer muitas vantagens para as empresas e seus colaboradores. Conforme Chiavenato (2000, p. 76) “as pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas”. Logo, a empresa deve identificar possíveis fatores motivacionais para seus colaboradores, criando assim, um ambiente que promova a satisfação dos objetivos corporativos e realização pessoal. Ainda segundo o mesmo autor - Chiavenato (2014), quando a empresa investe diretamente no colaborador, indiretamente, investe no cliente.

O conjunto desses investimentos que visa melhorias organizacionais, resulta em “qualidade de vida no trabalho (QVT)”, termo concebido pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles), na década de 1970, que refere-se a constante preocupação da organização com fatores físicos, ambientais e psicológicos do círculo de trabalho.

A QVT deve envolver os fatores:

- Trabalho que valha a pena ser feito;
- Condições de trabalho seguras;
- Remuneração justa e adequada
- Segurança no emprego;
- Supervisão competente;
- Retroação quanto ao desempenho no trabalho;
- Oportunidades de crescimento intelectual e profissional;
- Possibilidades de promoção e avanço na carreira;
- Excelente clima social e justiça. (Ibidem, 2014, p. 419)

O não atendimento dos fatores acima mencionados, cumuladamente, pode ocasionar uma série de problemas emocionais e a desmotivação na realização de suas atividades.

Desta forma, torna-se importante abordarmos e desmistificarmos o termo **empowerment**, que de certa forma, segundo Develin (1995, p.7) é “um mix de práticas e comportamentos que apoiam e estimulam as pessoas por toda a organização”.

4 DESENVOLVIMENTO DO EMPOWERMENT

Geralmente, os empregadores tendem a se eximir da responsabilidade de resultados insatisfatórios, colocando a total responsabilidade pelos problemas aos subordinados.

Muitas vezes, também confundem seu poder dentro da empresa com a autoridade que podem ter sobre seus colaboradores. O ato de colocar a culpa no próximo é comum, e deve ser combatido. Segundo Vergara (2014 apud Senge, 1990, p. 49), “existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo”.

Cabe ao empregador estimular o trabalho, fornecendo orientações adequadas e incentivo aos seus colaboradores. Para Salgado (2005, p.19) “A verdade é que, para ter um elevado desempenho, é necessária, além da motivação, uma grande dose de conhecimento, habilidade e apoio”.

Apesar do trabalho nas empresas ser segmentado em departamentos, é necessário que todas as pessoas saibam que a sincronia de suas atividades é fator chave para o êxito, como afirma Kondo et al. (1996, p. 97):

[...] o trabalho em equipe requer que as pessoas entendam não apenas o seu próprio trabalho, mas também os de seus colegas e de seus superiores, e que se interessem também por esses outros. É assim que a capacidade de cada pessoa se desenvolve ainda mais [...].

É de suma importância que a equipe tenha essa visão para implantar o empowerment na organização, deixando no passado o modelo de empresa tradicional, sendo que o local de trabalho atual deve proporcionar confiança e autonomia para tomada de decisões e soluções de problemas, tornando os colaboradores responsáveis pelos resultados. Ao encontro, Scott e Jaffe (1998, p.4) dizem:

O local de trabalho com empowerment origina-se de uma nova relação entre os empregados e de uma nova relação entre as pessoas e a organização. Eles são parceiros. Cada um não apenas se sente responsável pelo seu trabalho, mas tem um sentimento de propriedade em relação ao outro. A equipe de trabalho não é apenas a que reage as exigências, ela também é a autora da ação[...] Todos sentem que estão continuamente aprendendo e desenvolvendo novas habilidades para atender as novas exigências.

Ainda sob raciocínio de Scott e Jaffe, a reformulação da estrutura organizacional se faz necessária também, pois com empowerment, o gerente não é detentor do poder, ou seja, os comandos não partem de forma piramidal (do topo para a base), mas sim de um círculo ou rede, através de comunicação contínua entre os envolvidos, onde o cliente é o centro.

Posteriormente, deve-se fornecer treinamento ao colaborador, para que este esteja apto a desenvolver meios e métodos que resultem em uma execução adequada das atividades.

4.1 A importância do aperfeiçoamento e do desenvolvimento profissional

O aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional são de extrema importância para que as pessoas possam compreender a política e procedimentos da organização, adequando-se aos padrões de qualidade da empresa com eficiência e até mesmo o objetivo de sua própria função.

Apesar de existirem administradores que negligenciam a importância do treinamento, alegando que o melhor meio de se adequar ao trabalho é a experiência que se adquire sozinho, por tentativa e erro, Tracy (1994, p. 58) pontua que “[...] se uma pessoa não receber esse treinamento funcional e empresarial específico, a sua capacidade de utilizar suas aptidões com eficácia fica limitada”, ou seja, a aprendizagem sem treinamento pode acarretar sofrimento e desperdício de tempo, fazendo com que o colaborador se sintam, muitas vezes, fracassado por não conseguir atingir seus objetivos. Portanto, o aperfeiçoamento faz com que as pessoas estejam mais aptas a utilizarem suas experiências anteriores e serem mais eficazes no trabalho.

Um colaborador bem treinado consegue superar seus limites e ascender rapidamente na profissão. Por consequência, o aumento no nível de excelência da empresa o torna cada vez mais comprometido e sua autoestima e confiança aumentam, fazendo com que ela acredite mais em si mesma e nas suas qualidades pessoais e profissionais. Observa Tracy (1994, p. 59): “O treinamento gera independência. Quanto mais uma pessoa aprender, menos terá que depender do administrador. A independência é a base da autoestima”.

4.2 A importância do conhecimento e da informação

Xavier e Costa (2010, p.80) salientam que “disponibilizar informação é promover a geração de conhecimento que, por sua vez, produzirá mais informação e assim sucessivamente[...]”.

O conhecimento e a informação são requisitos de uma base sólida para a tomada de decisão sensata. Sem possuí-los nas ocasiões certas, o colaborador fica impossibilitado e limitado a desempenhar suas funções, mesmo tendo uma compreensão clara de suas responsabilidades, o que pode resultar em escolhas errôneas, conseqüentemente cobranças e repreensões por parte de sua equipe de trabalho. Scott e Jaffe (1998, p.82) fundamentam:

As pessoas que trabalham juntas precisam de informação completa. O gerente precisa informar as pessoas de forma clara e completa e então deixá-las chegarem às conclusões. A informação deve fluir livremente, não ser guardada ou escondida de certas pessoas ou certos níveis de empregados.

4.3 O poder do reconhecimento

O ser humano, naturalmente, vive em busca do reconhecimento. Pois ele faz com que as pessoas saibam que foram importantes e fizeram a diferença em determinada situação ou para alguém. No ambiente corporativo, acontece o mesmo. Tracy (1994, p. 106) define que “é um ciclo que se perpetua. A pessoa faz um trabalho de qualidade superior. Ela é reconhecida pela sua realização e se sente importante. Realiza um trabalho melhor para obter maior reconhecimento [...]”.

Para Dejourns (2004) qualquer forma de retribuição mesmo que pequena, faz com que as expectativas e vontades das pessoas não sejam frustradas. Na ausência do reconhecimento, a tendência é a desmotivação, pois parece que as coisas devem ser feitas por obediência e obrigação gerando um contragosto com conseqüências desastrosas, principalmente a sua saúde mental.

As organizações vêm atribuindo parte da motivação de seus colaboradores graças a implementação de programas de reconhecimento, conforme Salgado (2005, p.30) aponta:

Segundo um levantamento realizado junto a 1.500 funcionários, de uma diversidade de ambientes de trabalho, o reconhecimento é o mais poderoso motivador no local de trabalho. Na economia global altamente competitiva de hoje, onde as pressões de custo são severas, os programas de reconhecimento são particularmente atraentes por custarem pouco ou quase nada.

4.4 Papel da confiança no ambiente de trabalho

A confiança além de ser a base de qualquer relacionamento, gera uma sensação de segurança e aceitação. Ainda, sob raciocínio de Tracy (1994, p.121): “Quando confia em uma pessoa, você a ajuda a construir sua confiança e auto-estima. As pessoas que desfrutam de uma baixa auto-estima, normalmente não acreditam na sua própria capacidade”.

Sem crer em si mesmas, as pessoas tendem a sentirem-se infelizes, sem segurança para trabalhar de modo eficiente, pois estão sempre com sentimento de incapacidade, assim surgem crises de stress, desmotivação, baixo ânimo que influenciam diretamente em sua produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

O empowerment é a construção e a melhoria da auto-estima básica no local de trabalho. Permitir que as pessoas sintam-se bem em relação a si próprias faz com que possam contribuir mais no que diz respeito ao seu trabalho [...]. (SCOTT; JAFFE, 1998, p.46).

4.5 A importância do respeito

Quando falamos em organização, inevitavelmente estamos falando de um conjunto de pessoas que convivem diariamente. Assim, as relações interpessoais baseadas no respeito, fortalecem este convívio, pois possibilitam a compreensão das diferenças pessoais, através de um diálogo saudável, prevenindo conflitos.

Brondani (2010, p.18) relata que “[...] Aprendendo a lidar com as diferenças e sentindo que essa segurança afetiva pode levar a um equilíbrio emocional e, conseqüentemente, a um ambiente de trabalho saudável e produtivo”.

Contudo, se o administrador em grande parte, bem como os companheiros de trabalho souberem a importância do bom relacionamento interpessoal, influenciará nos resultados da organização de maneira geral, muitos problemas cotidianos poderiam ser evitados ou minimizados.

Para o empowerment, o respeito faz parte da execução de todos os seus princípios, Tracy (1994, p.149) enfatiza:

A maneira como você trata um subordinado influencia, de certa forma, na maneira como essa pessoa se sente em relação a si própria. E a maneira como uma pessoa se sente em relação a si própria sempre se refletirá no seu trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em décadas passadas, o funcionário era visto apenas como uma ferramenta auxiliar na empresa, a hierarquia rígida não permitia que ele participasse de forma ativa nas decisões, ou, inclusive, opinar nos planejamentos da empresa. Atualmente, com a globalização, o capital humano passou a ser visto como um valioso elemento e novo fator de elevação de competitividade e lucratividade.

A pesquisa nos mostra que a correta utilização da ferramenta administrativa **empowerment** pode impactar diretamente de forma favorável nos resultados e no relacionamento interpessoal dentro da organização, levantando aspectos importantes a serem compreendidos e desenvolvidos, para que a implementação desta ferramenta seja eficaz.

Também foi constatado que o modelo de gestão com empowerment, onde o estilo de liderança é baseada no trabalho em equipe, não é implementado de um dia para o outro, envolve riscos e participação de todos da organização. Neste processo, o gestor não é detentor de toda informação e conhecimento, estes são partilhados e construídos em conjunto.

O empowerment permite que se mantenha um clima organizacional motivador, onde os funcionários possuem autonomia para analisar e propor meios e métodos adequados para solucionar problemas cotidianos.

Atrela-se a esta gestão a necessidade de mantê-los qualificados e atualizados, através de treinamento inicial e contínuo, bem como promover a confiança e o respeito entre os envolvidos, e o reconhecimento de seus resultados.

Por meio destas evidências, podemos concluir que a gestão com ferramenta administrativa empowerment permite a criação de um ambiente de trabalho onde as pessoas são capazes de exercer suas funções com mais poder de decisão, maior dedicação, confiança e sinergia entre empregadores e empregado.

O trabalho deixa de ser apenas “trabalho” e torna-se um espaço de desenvolvimento que exercita o empenho, a autoestima e autoconfiança e principalmente o desafio de quebrar barreiras diariamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed., Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe**: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010 . 39f. Monografia (Graduação) – Faculdade de administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DEJOURS, C. **Christophe Dejours – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo, 2004

DEVELIN, N. **Empowerment**: você não pode dá-lo. As pessoas precisam desejá-lo. São Paulo: Imam, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KONDO, Y. et al. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. 3.ed. São Paulo: Gente, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Empowerment**: Um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002

TRACY, D. **10 passos para o empowerment**: um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

XAVIER, R.C.M.; COSTA, R.O. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito? **Ciência da Informação**, Brasília, v.39, n.2, maio/ago, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n2/06.pdf> > Acesso em 06 jul. 2016.