

Dê o Poder Para os Funcionários da Ponta

Na Sua Empresa Você Tem Medo de Perder o Controle da Situação? Você Confia Nos Seus Colaboradores? Você Acredita Ser Indispensável?

Tente imaginar uma situação que é muito comum acontecer conosco e certamente já ocorreu com a maioria das pessoas que você conhece: _ uma pessoa acabou de comprar um produto defeituoso e retorna à loja para trocá-lo. Lá, ela é avisada que somente o Gerente poderá analisar o caso e, nesse momento, ele está “em horário de almoço”.

Agora imagine uma situação onde esse mesmo Gerente está em um restaurante e solicitou um determinado prato, o qual veio outro completamente diferente. Seguindo as regras do próprio restaurante, o garçom chama o seu Gerente para resolver esse “problema” com o cliente.

O que essas duas situações corriqueiras têm em comum? A falta de poder para “a ponta”; ou seja, a falta de Empowerment. Não faltam artigos, teses ou até mesmo dissertações que enalteçam os enormes benefícios do Empowerment, embora o que se percebe no dia-a-dia das empresas seja exatamente o contrário. Ou seja, centraliza-se cada vez mais o processo decisório, mesmo quando o problema é relativamente simples de ser resolvido.

Como nos casos acima, quando representamos o papel de consumidor recebemos como clientes, o mesmo tratamento burocrático que dispensamos aos nossos clientes. Porém, ao contrário do que pensa a maioria das pessoas, a centralização das decisões não é uma característica presente apenas nas grandes organizações. Pequenas e médias empresas também sofrem desse mal burocrático, pois existe certo medo – generalizado – de que se o poder for concedido para “as pontas” as consequências seriam desastrosas. Veremos abaixo algumas razões pelas quais as lideranças não delegam poder:

- O sentimento de que ele (o Líder) perderá o controle da situação.
- Os funcionários não realizarão o trabalho corretamente.
- Existe o risco dos funcionários fazerem melhor do que o próprio Líder.
- Poderão imaginar que ele (o Líder) não tem trabalho suficiente.
- Seus funcionários são inexperientes e desmotivados.
- Não confia nos seus colaboradores.
- Sua equipe não possui a visão do todo.
- Não dá para “segurar” os erros dos outros.
- O medo de que não será mais “indispensável”.

Observe que as razões acima são todas de cunho estritamente pessoal, não tendo nada a ver com o tamanho da organização ou o grau do serviço prestado.

Por outro lado, existem empresas em que qualquer funcionário que seja abordado pelo cliente com algum tipo de problema, imediatamente esse colaborador se torna o responsável pela solução e ainda tem um limite financeiro estipulado para tal. O

melhor de tudo isso é que o problema é resolvido sem memorandos, reuniões ou o envolvimento de qualquer Gerente.

No início, alguns diretores dessas organizações acreditavam que essa nova regra levaria a empresa à bancarrota e, para surpresa de todos eles, o tempo de resolução de problemas caiu, o grau de satisfação dos clientes subiu, o clima organizacional melhorou sensivelmente e novas unidades foram criadas para dar conta do aumento das vendas. Enfim, com o poder voltado para as pontas, as referidas organizações cresceram e os clientes se tornaram mais fiéis e felizes.

Diante disso, as organizações devem compreender que o Empowerment vem de cima para baixo e o Líder máximo deve ter a clara visão de que a “guerra pelo cliente” acontece é na “ponta” da sua empresa e não nos escritórios com ar condicionado, poltrona de couro e carpete.

Devemos nos lembrar de que o problema é de ordem pessoal e, por isso mesmo, torna-se necessário contratar – ou formar – Gerentes que sejam **humanos**, imperfeitos e que não tenham medo de “sombra”. **Humanos**, porque devem ter a consciência de que não terão o controle de tudo. **Imperfeitos**, porque seus comandados algumas vezes farão melhor que ele. **Não ter medo de sombra**, pois indispensável é aquele que sai de férias, desliga o celular e o cliente agradece.

Sendo assim, quando a ponta tem o poder sobra mais tempo para a liderança pensar a estratégia da organização e, como disse Henri Ford, “pensar é o trabalho mais pesado que existe e talvez seja por isso que existem tão poucas pessoas dedicadas a essa tarefa”.