

O EMPOWERMENT NAS ORGANIZAÇÕES

Cíntia Pierote de Oliveira¹, Valdevino Krom²

¹ Universidade do Vale do Paraíba – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação/FCSAC - ,
Av. Shishima Hifumi,2911 – Bloco 1, Urbanova. São José dos Campos. SP. cipierote@hotmail.com;
valkrom@univap.br

Resumo- A competitividade no mundo organizacional vem ganhando proporções cada vez maiores. Com o avanço tecnológico e com a facilidade de acesso a informações, as empresas vêm hoje o seu diferencial competitivo inserido no capital humano. Para tanto, esse diferencial só é alcançado quando o empregado tem confiança para tomar decisões e é comprometido com a missão da empresa. Esse artigo tem como objetivo expor uma breve conceitualização sobre o *empowerment*, uma forma de gestão participativa que utiliza a divisão de poder e responsabilidade como forma de melhoria de resultados frente a empresas onde funcionários são treinados somente para a execução de suas tarefas, e demonstrar repercussões da implantação e utilização dessa ferramenta nas organizações.

Palavras-chave: *Empowerment*, cultura organizacional, liderança, gestão de pessoas.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

A evolução dos processos administrativos caminha cada vez mais para tendência de atender as necessidades das organizações, levando em conta o capital humano. Em um ambiente competitivo, onde a necessidade de inovação é um fator determinante para o sucesso, o capital humano está cada vez mais envolvido em processos decisórios interligados as estratégias empresariais.

Hoje as organizações enxergam as pessoas que as compõem como peças fundamentais e de grande importância para seu desempenho. A melhoria da competitividade parece ser a chave para assegurar a essas organizações a sua sustentabilidade frente aos desafios impostos pela globalização, e, o capital intelectual, surge como essa vantagem competitiva.

Partindo do princípio de que o capital humano é hoje o grande marco da competitividade entre empresas, temos como principal desafio organizacional a gestão desse capital: como a gestão de pessoas pode aumentar a competitividade?

Diante desse contexto, esse artigo procura demonstrar como o *empowerment* funciona como uma forma de gestão eficaz para que esse capital humano se torne um diferencial competitivo.

Metodologia

Nesta pesquisa pretende-se analisar o processo de implantação do *empowerment* e suas implicações, buscando contribuir na discussão da utilização dessa ferramenta nas organizações.

A pesquisa é de caráter exploratório, sendo a coleta de informações feita através de revisões bibliográficas e estudos de caso, na tentativa de explicar e demonstrar de forma mais assertiva possível o assunto tratado.

Conceitos

Segundo Amaru (2007) *empowerment* significa “atribuir poderes a alguém. Traduz “a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes.”

Araujo (2001) define o *empowerment* como “o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa, ou criação de poder decisório para os indivíduos.”

Pfeiffer & Dunlop (1990) diz que “o *empowerment* consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.”

Para Cunnigham & Hyman (1999) *empowerment* significa: “conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.”

O *empowerment* é, portanto, um estilo gerencial em que se dividem com os demais funcionários as possibilidades e conseqüências do processo de tomada de decisões. É uma forma de gestão participativa.

A delegação de autoridade e poder pode ser distribuída em qualquer nível, desde que se prenda a ela uma responsabilidade ou uma característica indispensável para a realização do processo com qualidade.

A Origem do *Empowerment* no pensamento administrativo

Desde a década de 70 percebe-se um esgotamento do modelo taylorista/fordista de produção. A grande quantidade de produtos similares disponibilizados a um mercado onde cada vez mais se exige qualidade, preço competitivo e inovação, impõe uma busca nas organizações de um novo modo de pensar quanto à agregação de valor aos bens e serviços, com uma produção mais enxuta, mais eficiente e mais eficaz.

Na década de 20 as idéias de Taylor e Fayol, grandes pensadores da Abordagem Clássica da Administração, enfatizavam a preocupação e o aumento da produtividade da empresa por meio da eficiência máxima dos operários. A principal característica dessa abordagem era a separação do planejamento e execução do trabalho. Taylor possuía o foco dos estudos na tarefa, a nível operacional, seguindo um caminho de baixo para cima e das partes para o todo dentro da empresa e Fayol, deu ênfase à estrutura organizacional. A Teoria Clássica caracterizou-se pelo seu enfoque prescritivo e normativo, determinando as funções administrativas e criando princípios para norteá-las.

Na década de 60, Elton Mayo surge com uma crítica ao Taylorismo sugerindo que o envolvimento dos trabalhadores em decisões gerava um benefício moral aos mesmos.

Na década de 70, com a crise do modelo clássico de Administração, surge um grande interesse na participação de trabalhadores em processos decisórios das organizações, como uma forma de “democratização industrial”. Em meados de 1980 com novas formas de envolvimento de trabalhadores em círculos de qualidade, na formação de equipes e nos benefícios compartilhados como forma de motivação, surge uma nova ferramenta de gestão conhecida como *empowerment*.

Wilkinson (1998) diz que “o *empowerment*, associado à gestão de recursos humanos e gestão de qualidade total, é considerado como a possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas e burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes”

O *Empowerment* nas Organizações

O *empowerment* se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem

maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade.

Lacombe (2005) entende que através do *empowerment* é dado algum poder às pessoas, a partir de um quadro de referências definido e limitado, cujos resultados dependem do apoio da alta administração. Ou seja, existem algumas condições para que o *empowerment* se estabeleça de modo eficaz. Dentre as condições é importante frisar o conhecimento da missão da empresa.

Herrenkohl, Judson & Heffner (*apud* RODRIGUES, 2001 – p.4) apresentam quatro dimensões da implementação do *empowerment*. A primeira é a visão compartilhada, que refere-se ao compartilhamento de informação e a comunicação interna. Como elementos desta dimensão têm-se:

- a clareza de metas, relacionada a colocação clara e objetiva quanto as expectativas do desempenho dos funcionários, e a consciência destes sobre onde a empresa pretende chegar;
- a consecução de metas: refere-se à responsabilidade que os funcionários sentem em atingir as metas das empresas e seu comprometimento com a organização;
- a orientação ao consumidor, que envolve o conhecimento da empresa sobre o que seus clientes esperam.

A segunda dimensão esta relacionada a estrutura organizacional e o gerenciamento que apoiam a implementação do *empowerment*. Como elementos desta dimensão têm-se:

- nível de responsabilidade (nível da organização em que as decisões são tomadas),
- o trabalho em equipe (relacionadas à eficácia do trabalho em equipe e se as equipes são responsáveis pelas decisões sobre suas próprias atividades de trabalho.),
- a tomada de ações de risco (entusiasmo em assumir riscos para melhorar o desempenho) e a valorização dos funcionários pelos clientes.

A terceira dimensão da implementação do *empowerment* é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem. Os elementos desta dimensão são:

- a mudança em treinamento e desenvolvimento,
- a solução de problemas associada ao treinamento e,
- desenvolvimento e a confiança mútua dos funcionários no processo de resolver problemas.

A quarta dimensão é o reconhecimento institucional das realizações dos funcionários e a conseqüente demonstração de que eles são ouvidos. O conhecimento do sistema de recompensa relaciona-se à consciência dos funcionários do que a organização recompensa, aos fatos de que entregar valor ao consumidor é recompensado e de que todos na organização assumem responsabilidade por suas ações.

Mills (1996) destaca seis principais passos para introduzir o *empowerment* dentro de uma organização. São elas:

1- Tolerância a erros: Faz parte da essência do *empowerment* a tolerância a erros por parte da empresa. Existem erros que podem e precisam ser tolerados se a empresa realmente objetiva o comprometimento de seus funcionários, contudo existem erros que não se podem tolerar. Cabe a organização passar a sua equipe o que pode ou não ser tolerado.

2- Desenvolver a Confiança: *Empowerment* é antes de tudo uma questão de confiança. Somente haverá funcionários empenhados em contribuir para o sucesso da organização se houver confiança na relação entre a empresa e seu pessoal.

3- Visão: *Empowerment* não é sinônimo de caos. Assim todo o projeto de *empowerment*, para gerar efeitos positivos precisa estar entrelaçado com uma "visão".

4- Fixação de metas: Metas precisam ser estabelecidas para que os objetivos idealizados na missão da empresa sejam alcançados.

5- Avaliação: Uma organização que implementa o *empowerment* quer mudar sua forma de gestão de pessoal, Como todo projeto, o *empowerment* também precisa de avaliações para medir a distância entre o planejado e o alcançado.

6- Motivação: A motivação é parte indissociável do *empowerment*, uma vez que apenas empregados motivados são capazes de se comprometer com a missão da organização.

Além disso, a motivação passa pelo reconhecimento. Uma empresa pode reconhecer o esforço de seus funcionários através de premiações, pagamento de bons salários, segurança no emprego e oportunidades de crescimento profissional.

Podemos destacar também as condições necessárias para que o *empowerment* seja aceito de forma positiva em uma organização, conforme o quadro abaixo:

Tabela 1- Condições para a implantação do *Empowerment*

| Condições ligadas aos colaboradores | Condições ligadas à empresa e gerencia |
|---|--|
| Acreditar que o <i>empowerment</i> será importante para eles próprios e para a empresa. | Saber antecipar a chegada de imprevistos, criando alternativas. |
| Acreditar que a chefia está aberta a sugestões. | Aprender a investir em novos talentos. |
| Serem capazes de tomar decisões e serem responsáveis por elas. | A empresa deve ter menos de 200 trabalhadores no início da implantação do <i>empowerment</i> . |
| Ter qualidade no trabalho em equipe e valorização de seu trabalho. | Ensinar e apoiar a atitude de autonomia de seus trabalhadores. |
| Os funcionários precisam aprender a serem entusiastas. | As chefias devem ter capacidade de escuta e capacidade de liderança e orientação de grupos. |
| Considerar que a chefia continua sendo responsável pelas decisões tomadas. | As chefias dever ter consciência que não deixam de ser responsáveis pelas funções delegadas. |

Fonte: *Empowerment e liderança*

De acordo com Ferreira (2004), na prática, quando desenvolvemos um trabalho para implantar o *empowerment*, o método utilizado consiste normalmente em analisar as causas da dependência e provocar uma mudança no estilo de gestão que aquela organização utiliza. As pessoas passam do modelo de dependência para o de empreendedor. Se eles não entenderem o que é ter maior autonomia, autoridade e responsabilidade, dificilmente o *empowerment* terá sucesso. Além disso, o *empowerment* só é verdadeiro quando acompanhado de metas e prazos. Assim, investe-se em pessoas para que passem a atuar em times autogerenciáveis, com foco nas metas estratégicas dadas pela alta direção da empresa. Treinam-se os líderes de equipes para atuarem com liderança dentro do processo *empowerment* e, por último, treinam-se

os gestores da empresa nas novas habilidades requeridas pelo *empowerment*, ou seja, habilidades de educador, facilitador, integrador e articulador.

Desafios na implantação do *Empowerment*

O maior desafio na implantação do *empowerment* é que ele não pode ser imposto dentro de uma organização, o funcionário aceita ou não uma responsabilidade maior por suas ações em troca da liberdade de decisão.

O que faz dessa metodologia ter cada vez mais adeptos é a questão da rápida desburocratização e a redução do trabalho inútil, liberando o funcionário de trabalhos repetitivos, distribuindo as informações dentro das organizações, transformando o trabalho de seus funcionários em um objeto de auto-realização e conhecimento, e tornando a empresa altamente competitiva no mercado.

As principais dificuldades para o *empowerment* ter sucesso em uma empresa são destacadas a seguir:

- Falta de estudos e informações técnicas sobre o assunto;
- A empresa ter mais de 200 funcionários.
- A empresa tender a repetir o que deu certo no passado, não considerando que a realidade muda.
- As chefias não possuírem as qualidades de liderança necessárias;
- Funcionários terem dúvidas do que vem a ser o *empowerment*.
- Os trabalhadores não estarem preparados para realizar as tarefas.
- Os trabalhadores não aceitarem a autonomia delegada.
- Treinamento necessário e mudança da cultura organizacional dominante.

Benefícios do *Empowerment* – O seu diferencial competitivo

Os objetivos principais do *empowerment* são atingir as estratégias do negócio e aumentar a rentabilidade dos acionistas, através descentralização do poder e da tomada de decisão para os níveis mais baixos da organização. O *empowerment* torna-se uma ferramenta importante para esses objetivos, pois libera o espírito empreendedor das pessoas, obtém maior velocidade de resposta para os clientes e cria um ambiente pró-ativo, atingindo metas desafiadoras.

As principais vantagens adquiridas de modo geral pela organização destacadas na literatura com a implantação do *empowerment* são:

- Foco no cliente.
- Plano de redução de custos sustentável.
- Direção alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização.
- Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa.
- Tomada de decisão mais rápida.
- Operacionalização da visão e missão da empresa em curto espaço de tempo.
- Planos, projetos e implementação de ações.
- Melhoria dos processos de fabricação e de montagem e capacidade de resposta aos clientes.
- Aumento da velocidade da empresa para as exigências de clientes, tecnologias, novos produtos, concorrentes, entre outros.
- Liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que geram impacto nos resultados da empresa.
- Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa.
- Diminuição dos níveis da estrutura organizacional.
- O *empowerment* proporciona grande sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho.

As principais diferenças entre uma empresa que utiliza o *empowerment* para a gestão de seu pessoal com uma organização que não desenvolve esse trabalho estão destacadas no quadro abaixo:

Tabela 2- Diferenças entre Organizações

| Organização com Empowerment | Organização sem Empowerment |
|--|---|
| Funcionário toma decisões | Funcionário espera por ordens |
| Funcionários planejam e executam tarefas | Funcionários somente executam tarefas |
| Todos são responsáveis | O chefe é o responsável |
| Cultura organizacional voltada para a resolução de problemas | Cultura organizacional voltada para achar os culpados dos problemas |

Fonte: *Empowerment e liderança*

Para os funcionários que aceitam o *empowerment*, são verificadas as seguintes características e melhorias:

- Competência Técnica: domínio das ferramentas e rotina de suas tarefas.
- Experiência: Vivência em diversas situações torna-se segurança na tomada de decisões.

- Afinidade com a empresa: cria-se uma identificação entre a missão da empresa com seus valores pessoais.
- Informação: o funcionário torna-se um praticante de “conhecimento renovável”, o que o torna atento a tudo o que acontece ao seu redor, tem curiosidade em aprender e entender os verdadeiros “porquês” o que o torna um funcionário com coragem de agir até parar de errar, sem temer penalidades.
- Autonomia: o funcionário em contato com o *empowerment* opina, questiona, sugere e reflete sobre os assuntos referentes às suas tarefas, provocando um constante desenvolvimento dos procedimentos que estão em seu alcance.

Conclusão

Na atualidade, com a globalização, o aumento de recursos tecnológicos, a facilidade no acesso a um grande volume de informações, a competitividade empresarial alcançou níveis inimagináveis. Nesse contexto as empresas buscam cada vez mais trabalhadores do conhecimento, que consigam utilizar o máximo de seu capital intelectual na otimização dos processos organizacionais, para que obtenham vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Assim o *empowerment* surge como a ferramenta que utiliza tais aptidões e competências a favor da melhoria contínua do desempenho da empresa, proporcionando aos funcionários autonomia e responsabilidade para agirem no processo decisório organizacional.

O diferencial competitivo que se procura ganhar através do capital humano só é alcançado quando os gerentes conseguem tornar seus funcionários capacitados para tomar uma decisão. Para tanto é necessário que esses gerentes compartilhem informações, possibilitem uma nova estrutura organizacional, ofereçam oportunidades de treinamento relevantes, desenvolvam alternativas baseadas em equipes autogeridas e consigam recompensar esses funcionários pelos riscos e iniciativas que são deles esperados. Todas essas práticas são partes do processo de *empowerment*.

Com a liderança compartilhada, observa-se que quando o empregado tem confiança e é comprometido com a empresa obtém mais e melhores resultados, do que um funcionário que somente cumpre ordens.

Referências

- AMARU, Antonio Cesar Maximiliano. Introdução a Administração. 7ª ed.. São Paulo, Atlas, 2007.

- ARAUJO, Luis César G. De. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

- Como Introduzir o *Empowerment* na Empresa- [base de dados na internet] [acesso em maio 2010] disponível em: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37765-3_41101--View_429,00.html

- CUNNINGHAM, I. HYMAN, J. The poverty of empowerment? A critical case study. Personal Review, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/101108100483489910264589>

- *Empowerment* e liderança. [base de dados na internet] [acesso em maio 2010]. Disponível em: www.w3.ualg.pt

- FERREIRA, Ivanildo A. "Empowerment: Liberdade para decisões". Entrevista concedida à Patricia Bispo em 17/02/2004. Disponível em www.rh.com.br

- HANNA, M.D.; NEWMAN, W.R.; JOHNSON, P. Linking operational and environmental improvement through employee involvement. International Journal of Operations & Production Management, v.20, n.2, 2000, p.148-165.

- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

- MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment* – um imperativo- Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- PFEIFFER, I. DUNLOP, J. Increasing productivity though *empowerment*. Supervisory Management. Jan, 1990.

- RODRIGUES, Claudia Heloisa R., SANTOS, Fernando C. Almada. *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gestão Prod., vol. 8 – nº 3. São Carlos, 2001.

- WILKINSON, A. *Empowerment*: theory and practice. Personal Review, 1998.