

Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações. ¹

Dayane Sousa Franco ²
Luana Almeida Lima ³

Resumo

O *empowerment* se tornou atualmente uma ferramenta importante dentro das organizações que pretendem ser desburocratizadas. Delegar poderes à seus subordinados é uma missão que os superiores têm de se acostumar, pois no mundo globalizado, em que a evolução é constante, a rapidez na tomada de decisões dentro de uma empresa é de extrema importância. Com esse modelo, liberam-se mais os colaboradores para que eles possam atuar com autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Desse modo se motiva os funcionários, faz com que eles trabalhem muito mais satisfeitos, sabendo que seus superiores confiam em suas decisões. E assim se descentraliza o poder dentro da organização.

Palavras-chaves: delegação de poder, centralização, organização, motivação.

Abstract

Empowerment if currently became an important tool inside of the organizations that they intend to be desburocratizadas. To delegate to be able to its subordinate is a mission that the superiors have of if accustoming, therefore in the globalizado world, where the evolution is constant, the rapidity in the taking of decisions inside of a company is of extreme importance. With this model, the collaborators liberate themselves more so that they can act with autonomy, authority and responsibility, using its abilities and its knowledge. In this manner one motivates the employees, makes with that they work much more satisfied, knowing that its superiors trust its decisions. E thus decentralizes the power inside of the organization.

Key-word:

¹ Trabalho apresentado à disciplina Comportamento Organizacional, como requisito final de avaliação da Faculdade de Tecnologia e Ciências. ² Graduanda em Administração. dayane_franco_16@hotmail.com ³ Graduanda em Administração. lu_zitinha08@hotmail.com

1. Conceito de Organização

De acordo com Chiavenato (2005, p.24) “uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum.” Ou seja, as organizações são instrumentos sociais nos quais muitas pessoas combinam esforços e trabalham juntas para atingir objetivos que jamais poderiam fazê-los isoladamente.

Para o autor, as pessoas cooperam entre si de maneira racional e intencional, alcançando objetivos e proporcionando resultados ampliados e expandidos, que individualmente não teriam nenhum sucesso se realizadas isoladamente, daí, a importância do papel das pessoas e grupos dentro das organizações.

As organizações fazem parte tanto da sociedade como da vida particular de cada pessoa, estamos sempre em contato com as organizações, se não for como membros – trabalho, escola, vida social e cívica, igreja – podemos ser afetados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos, sendo adequadas ou ajustadas às nossas necessidades.

“Organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum.” (CHIAVENATO, 2005 p. 24)

O autor ainda afirma que as organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e serviços, elas também criam ambiente em que muitas pessoas passam grande parte da vida, sendo assim, tem grande influência sobre o comportamento humano. Além disso, as organizações não são estáticas nem inertes, elas têm vida própria, nascem, crescem, vivem e morrem.

2. Conceito de Empowerment

Para Chiavenato (2005) o *empowerment* ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização.

No ambiente de trabalho globalizado e altamente competitivo dos dias atuais, parece ser uma solução viável abrir mão da centralização de poderes dentro de uma

empresa, para que desse modo se tenha mais velocidade, flexibilidade e capacidade de tomada de decisões na organização, tornando mais ágil a solução de problemas.

“A mudança da produção em massa para a produção enxuta leva as organizações a repensarem sua forma de administração para continuar competindo neste mercado dinâmico e mutável.” (RODRIGUES *apud* SANTOS, 2001 p. 2)

Chiavenato acrescenta que, o *empowerment* se baseia em quatro aspectos principais: Poder, Motivação, Desenvolvimento e Liderança. O primeiro é o mais importante, pois dar poder significa dar importância ao colaborador dentro da organização, gerando assim uma confiança mútua. Manter seus colaboradores motivados, elogiar o bom desempenho das tarefas, recompensá-lo, festejar o alcance das metas, faz com que ele trabalhe com mais empenho e presteza.

Na perspectiva do autor, capacitar seus colaboradores, dar qualificação profissional, dar a oportunidade de adquirir conhecimento, se torna importante, visto que, ajuda no desenvolvimento indireto da empresa. Orientar as pessoas, definir metas e objetivos, enfim, ter uma liderança efetiva para que se possa avaliar o desempenho de cada colaborador.

“A delegação de autoridade pode dar-se em graus variáveis. Em muitas organizações, o *empowerment* estimula a participação das pessoas, enquanto os gerentes mantêm a autoridade final pelas decisões. Em outras, o *empowerment* significa dar às pessoas da linha de frente – aqueles que estão em contato direto com o cliente da organização – um poder quase total para tomar decisões e exercer a iniciativa e a imaginação”. (CHIAVENATO, 2005 p.301)

Para Hilsdorf (2010), o *empowerment* funciona através da delegação de poderes, visando aproveitar melhor o capital humano, usando também a gestão estratégica, seu uso é de fundamental importância, visto que, ajuda na exclusão do vício da centralização de decisões dentro da organização.

“Para promover o *empowerment*, não basta transferir verbalmente poder às pessoas; elas precisam ter reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, desenvolvendo o que chamamos de "ownership", ou seja, agirem como intra-empresendedores e como se fossem "proprietárias" do negócio, pensando como empresários.” (HILSDORF, 2010)

Na perspectiva do autor, adotar o *empowerment* dentro de uma empresa é demonstrar seu amadurecimento organizacional, delegando uma autonomia a seus colaboradores, ajudando-os a se sentirem parte do sucesso, conseqüentemente, elevando a sua auto-estima, fazendo com que eles se sintam valorizados e motivados pela confiança de seus superiores, com isso fica mais fácil obter a lucratividade da organização.

3. A Importância da Delegação de Poderes na atualidade.

Segundo Lopes (2010), atualmente não se preserva mais os chamados “donos do conhecimento”, que eram basicamente as pessoas envolvidas em posições de gestão, que tinham como característica a centralização, processos, responsabilidades e acima de tudo, poder.

Com o início da Era da Informação, benefícios foram surgindo, as empresas começaram a deixar a centralização para incluir seus colaboradores nas tomadas de decisões. Começa-se a confiar mais poder de decisão aos colaboradores dentro da organização, fazendo com que eles se sintam mais responsáveis pelo sucesso da empresa, tendo assim um maior vínculo motivacional.

Ângelo (2010) afirma que delegação de poderes é uma ferramenta que está muito em alta no mercado de trabalho, se trata do processo de transferir tarefas. Delegar é basicamente motivar e incentivar aos seus colaboradores, estimulando-os a se envolver mais com as atividades da empresa, tendo como objetivo, promover uma qualificação na mão-de-obra e uma redução de sobrecarga de serviço por parte do superior.

Para o autor, ainda que um dos principais pontos é a aceitação por parte do colaborador e a confiança nas capacidades por parte do seu superior, são componentes que devem ser levados em consideração para que eles exerçam as atividades com eficiência. A capacitação do colaborador também é algo fundamental para que o processo de delegação tenha o retorno esperado, mas ocorrem erros corriqueiros quando as tarefas são repassadas – você vai fazer – mas não dizem como devem ser feito.

O autor cita outro fator a ser considerado, a identificação dos limites para execução das tarefas, devendo ficar bem claro, e lembrando que todo o processo tem que ser observado por um superior.

Um bom gestor sabe reconhecer a capacidade de cada colaborador e busca desenvolver suas capacidades, sendo assim, delegar poderes não é apenas direcionar mais trabalho e sim fazer com que sejam capazes de responder por suas ações, é delegar além do poder, “Responsabilidade/Autoridade”. O resultado desse processo é que se tem um colaborador motivado, que busca crescimento profissional e uma empresa com capacidades de controlar com qualidade toda sua gestão sem sobrecargas de serviços.

“Um ambiente competitivo dinâmico e complexo, onde a necessidade de inovação é fator determinante para o sucesso das organizações, exige que as pessoas estejam cada vez mais envolvidas em processos decisórios associados às estratégias empresariais.” (RODRIGUES *apud* SANTOS, 2001 p. 02)

Lopes (2010) ainda afirma que um dos principais objetivos da delegação de poderes é fazer com que os colaboradores da empresa se sintam mais autônomos em suas decisões. Fazendo com que seu capital intelectual seja mais desenvolvido dentro do ambiente de trabalho. Desse modo haverá mais espaço para as sugestões e críticas, sem que se crie um ambiente desagradável entre todos.

No filme *Invictus* (2009), o então presidente Nelson Mandela tem visão estratégica ao tentar agradar brancos e negros em um momento particular de pós-apartheid na África do Sul. Com sabedoria de um líder nato, satisfazendo os desejos dos dois lados, sabendo impor limites a ambos, com humildade, clareza, simpatia e comunicação, como um grande líder, visando o capital humano, concedendo poder e liberdade de expressão às pessoas, estimulando-as a tomar decisões.

4. Considerações Finais

Analisando todas as assertivas dos autores citados acima, vimos a importância do *empowerment* dentro da organização, já que elas estão abandonando seus modelos tradicionais para utilizar de novas técnicas de grupo que ajudam a agilizar as tomadas de decisões.

Sabe-se que o *empowerment* não é uma ferramenta fixa e não existe uma receita pronta, pois, cada organização terá sua implementação diferenciada. Sendo assim a delegação de autoridade pode ser usada em graus variáveis, que quando aplicados corretamente estimulam seus colaboradores, fazendo com que seu capital

intelectual seja mais desenvolvido no ambiente de trabalho, o que faz com que eles se sintam mais responsáveis pelo sucesso da empresa, tendo maior vínculo motivacional.

Conclui-se que com a chegada do *empowerment* nas empresas, os colaboradores se sentiram motivados e capazes de intervir mais na resolução de problemas dentro da organização, fazendo com que fique muito mais rápida e eficiente a tomada de decisões e alcançam-se os objetivos desejados, tanto pelo nível operacional quanto pelo nível gerencial.

5. Referências

ANGELO, Vanderlei Moraes de: **Empowerment: Delegação de Poderes**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-delegacao-de-poderes/45738/>> Acesso em 28/09/2010

CHIAVENATO, Idalberto - **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EASTWOOD, Clint; LORENZ, Robert; LORI, McCreary; NACE, neufeld. **Invictus**. Eastwood, Clint; Filme (DVD). Gênero-drama. EUA. 02 hs 14 min, 2009.

HILSDORF, Carlos. **O que é empowerment e como ele funciona?** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/busca/?search=empowerment&type=article>> Acesso em 28/09/2010

LOPES Aldenes: **Empowerment: uma maravilha para a empresa!** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-uma-maravilha-para-a-empresa/36932/>> Acesso em 28/09/2010

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 26/09/2010.