

EMPOWERMENT:
UMA TENDENCIA EVOLUTIVA RUMO À MAIOR EFICIENCIA NAS
ORGANIZAÇÕES

Matheus Antônio de Pascoal Carmo
Bacharel em Administração

RESUMO

Acompanhando a crescente evolução da administração e do material humano, surgiram novas formas de conduzir os negócios, apoiadas em tecnologias e instrumentos administrativos, com finalidade de reduzir os custos, aumentar a qualidade e maximizar os resultados através de novas ferramentas de gestão participativa. Com essas mudanças e exigências, uma nova onda ganha força, o *Empowerment*. Isto significa um completo abandono de antigos métodos de gestão autocrática e de controle coercivo. Busquei neste artigo elucidar pontos importantes encontrados na literatura sobre este tema que vem ganhando cada dia mais destaque e demonstrar que existe uma clara evolução na maneira de lidar com o material humano dentro de uma organização. Diante dessa situação o *Empowerment* consiste em delegar poderes, autoridade, incentivos à participação e autonomia aos funcionários, para que estes possam participar com maior efetividade da administração da organização.

Palavras-chave: Empowerment, Gestão participativa, Evolução, Eficiência.

INTRODUÇÃO:

Charles Darwin, 1809-1882, gravou seu nome na historia quando trouxe a tona sua teoria evolutiva, que basicamente explicava que as espécies, tanto do reino animal quanto do reino vegetal, sofriam constantes mutações genéticas. Estas mutações transferiam características favoráveis ou desfavoráveis a uma população de organismos. A seleção natural baseia-se no fato de que os organismos que recebem estas características desfavoráveis tendem a sumir e os indivíduos que recebem as características favoráveis tendem a uma melhor adaptação ao ambiente, a aumentar de numero e transmitir seu fenótipo adiante e a isto chamamos evolução.

Assim como no caso dos animais e vegetais, as empresas estão sempre a evoluir e necessitam destas adaptações constantes para sobreviver. Os desafios de gestão das organizações modernas estão intimamente ligados às relações humanas, e sempre que estes temas surgem não podemos deixar de citar o processo de *empowerment*. Traduzindo de forma simplificada, *empowerment* trata-se de uma ação no âmbito da gestão estratégica que visa dar respostas à necessidade das organizações de atuarem com maior rapidez e poder de decisão individual e coletiva para atingir metas, ou seja, é a participação ativa e decisiva do capital humano para aumentar a eficiência da empresa.

Pretende-se demonstrar neste artigo que existem diversas formas de gestão e sistemas administrativos e que um se diferencia do outro principalmente na forma de tratar seu colaborador, ou seja, seu capital humano. Sistemas autoritários, coercivos e centralizados já existiram em grande número porém estão fadados ao fracasso, as empresas evoluíram para sistemas participativos e consultivos tendendo cada vez mais para um nível descentralizado onde a gestão da empresa não cabe mais apenas a uma pessoa, mas sim a um emponderamento de pessoas. Para alcançar um nível eficaz de *empowerment* a empresa deve analisar seu sistema de administração e trabalhar para uma evolução mais participativa, integrando seus colaboradores no ato decisório.

1. A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

Não existe uma norma específica ou forma correta de administrar uma empresa que seja válida para todas as demais, cada empresa possui suas particularidades. Podemos captar características e assim classificar sua forma de administração de acordo com Likert (1971), que os ordenou de um sistema autoritário e arcaico até formas mais modernas e participativas.

O primeiro sistema é chamado de Autocrático-coercivo, nada mais é que o sistema de gestão mais centralizado possível na figura do líder autoritário, forte, coercivo e arbitrário. Para Likert (1971) todas as decisões da empresa são centralizadas na cúpula diretora, não há uma comunicação lateral. Neste sistema prevalece um clima de terror, desconfiança, insatisfação e hostilidade, já que punições são muito comuns a quem não segue as ordens.

O segundo sistema é chamado Autoritário-benevolente, que sofre uma pequena evolução, sendo mais suave se comparado ao sistema anterior. Neste ambiente, nem sempre as decisões são tomadas apenas pela alta diretoria, permite uma diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte de caráter repetitivo e rotineiro. Apesar de ainda existirem

punições, existe um sistema de incentivos financeiros para estimular o ego dos funcionários. Ainda há pouca interação e pouca comunicação entre os colaboradores, pois ainda são considerados hostis à empresa.

Já o sistema número três, conhecido como Consultivo, conta com uma maior pendência para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Neste sistema já encontramos grande evolução no processo decisório, que segundo Chiavenato (2007) passa a ser participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos. Consultivo, pois a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Neste sistema a confiança do colaborador é elevada, ocorrem recompensas, existe uma maior interação humana e envolvimento pessoal, além de que a comunicação passa ter ramificações horizontais.

Enfim, o sistema quatro chamado de Participativo. Para Chiavenato (2007), o sistema é democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado fator de desempenho do grupo. Sobre o processo decisório do sistema participativo Chiavenato (2007, p.284) afirma que:

“... as decisões são totalmente delegadas nos níveis organizacionais. Mesmo que o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem as decisões, mas sujeitam-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.”

Logo, a tendência é evoluir gradativamente dos sistemas inferiores e obsoletos como os autoritários para os superiores, consultivo e participativo, para melhorar as condições de eficiência e eficácia da organização. Assim, a consequência evolutiva das empresas que seguem estas novas tendências é alcançar a gestão participativa eficiente.

2. GESTÃO PARTICIPATIVA E O EMPOWERMENT.

A gestão participativa é o ponto alto da gestão de pessoas. Sem subverter a ordem interna ou quebrar a hierarquia profissional, transforma as pessoas em verdadeiros parceiros do negócio. Segundo Chiavenato (2007) “a gestão participativa é uma evolução do processo democrático de participar e decidir”, porém não se trata apenas de uma democracia da maioria, mas sim de uma democracia de consenso, onde prevalece o resultado das negociações entre todas as partes, incluindo também a vontade das minorias e de todas as

partes envolvidas. Este tipo de gestão é uma forma de administrar na qual as pessoas tem possibilidades de participar, liberdade para questionar, discutir, sugerir ou alterar um projeto; tudo isso sem destruir ou anular os centros de poder já que é totalmente compatível com a hierarquia. Enfim é um sistema de gestão totalmente diferente daquele que impõe, coage, fiscaliza, não ouve, não discute e nem considera o ponto de vista das pessoas envolvidas.

Para implantar a gestão participativa em uma organização o administrador deve adotar novas maneiras de trabalhar com as pessoas, ou seja, lançar mão de antigos métodos de comando autocrático e de controle coercivo sobre as pessoas e adotar uma nova forma de compartilhamento de ideias e objetivos comuns à todos os colaboradores. E é neste ponto que chegamos ao nível mais forte de emponderamento das pessoas pelo trabalho em equipe, o *empowerment*.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 397) podemos definir *Empowerment* como sendo:

“... o fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas, responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. O *empowerment* faz com que a equipe passe a gerenciar (e não ser gerenciada) as suas atividades e o gerente passa do papel de chefe para o de orientador e estimulador.

Este processo é fundamental para podermos criar um ambiente que facilite o surgimento e o desenvolvimento de líderes nas empresas, ou seja, pessoas com suficiente competência para conduzir mudanças. Ao descentralizar decisões, a alta cúpula da empresa cria uma integração e maior motivação em seus colaboradores. Dar poder a uma pessoa é a melhor forma de conhecê-la, de analisar os valores humanos que sua empresa possui; de outra forma a equipe acaba por ficar apática sem poder demonstrar seu potencial. Hilsdorf (2010) acrescenta que:

“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”.

O gestor passa então da dar toda a retaguarda necessária para que o colaborador possa trabalhar com liberdade e autonomia. Chiavenato (2007) ainda diz que “em vez de ficar por cima e no comando, o executivo deve ficar atrás dando todo suporte e retaguarda à equipe”. Isto significa proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. Significa também a habilitação dos

funcionários para resolverem os problemas do cliente sem consumir tempo para aprovação do gerente. O *empowerment* traz uma diferença significativa na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custos e de tempo, trazendo economias para a organização e satisfação das pessoas envolvidas.

O administrador, este deve adotar uma liderança democrática, ou seja, deve ser atuante, consultivo e orientador. Procurar agir como um membro normal no grupo, isto facilita a comunicação e se necessário for, o administrador deve ser objetivo e limitar-se apenas aos “fatos” em suas críticas e elogios. Deve deixar que a divisão de tarefas fique a critério do próprio grupo. O gestor deverá estabelecer metas e deixar que o grupo estabeleça as diretrizes, esboce as providências e as técnicas para atingir o alvo, e quando necessário, o líder deve apenas sugerir alternativas para o grupo escolher fazendo assim que surjam novas perspectivas com os debates.

Ainda com foco na forma de gerir, o gestor deverá optar por uma liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*), conforme sugere Chiavenato (2007, p. 310):

“Liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. É o tipo de liderança cuja ênfase é mais nas pessoas do que no trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas e menos com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.”

E por fim, o gestor deverá utilizar-se de quatro alavancadores indispensáveis para proporcionar o *empowerment* à sua equipe, que segundo Mills (1996) são:

- Poder: dar autoridade às pessoas para elas tornarem decisões independentes sobre ações e recursos. Nesse sentido, o administrador reparte e delega autoridade às pessoas para elas trabalharem de acordo com o que aprendem e dominam. Isso significa dar autonomia, liberdade e importância às pessoas.
- Desenvolvimento: fomentar o acesso ao conhecimento e à informação, dando a elas os recursos necessários para maior capacitação profissional e pessoal. Criar condições para disseminar o conhecimento e torna-lo útil e produtivo para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisão e a busca de novos e diferentes caminhos e soluções.
- Motivação: proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Os mais fortes motivadores são o reconhecimento e a recompensa pelo trabalho bem feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes. Reconhecimento é fundamental.

- **Liderança:** ajudar as pessoas a aprender continuamente e a desenvolver as habilidades e capacidades para utilizar com amplitude a informação e a autoridade. É dessa forma que se criam talentos dentro das organizações: definindo as competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

O *empowerment* não é uma ferramenta fixa e não existe uma receita pronta, cada organização terá sua forma para implementá-lo. Portanto a delegação de autoridade pode ser usada em graus variáveis, que se aplicados corretamente estimulam seus colaboradores, o que faz com que eles se sintam mais responsáveis pelo sucesso da empresa, tendo maior vínculo motivacional aumentando assim a eficiência de seu trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Ao realizar uma análise sobre tudo que foi descrito anteriormente percebe-se que as estratégias de mercado estão evoluindo. Parcerias, terceirização, criação de equipes, várias alternativas são criadas para maximizar a cadeia produtiva da organização e diferenciá-la dos concorrentes. O mercado passa de individual para coletivo.

O bom gestor trabalha com a cooperação, sabe reconhecer o melhor de cada colaborador e busca desenvolver suas capacidades. Os gerentes estão delegando mais meios para fortalecer as pessoas em todos os níveis para que elas possam tomar todas as decisões que afetam o seu trabalho. Delegar poderes não é apenas direcionar mais trabalho, é sim fazer com que sejam capazes de responder por suas ações, é delegar além de poder, responsabilidade e autoridade. O bom gestor deve desenvolver suas capacidades de facilitador, incentivador, orientador e impulsionador do trabalho da sua equipe, buscando ser um verdadeiro *coach*.

Concluimos então que o termo *empowerment* recebe o rótulo de modelo revolucionário de gestão de pessoas, cujo pressuposto se fundamenta na certeza de que a motivação genuína conduz a resultados excepcionais, apoiados na necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho. Sem dúvidas, para lograr êxito perante esse mercado competitivo em que estamos inseridos, as organizações precisam fortalecer os colaboradores, pois, são eles que trazem as inovações para dentro da empresa, gerando ideias criativas e inteligentes.

REFERÊNCIAS:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

_____. **Administração dos Novos Tempos.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

_____. **Administração: teoria, processo e prática** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HILSDORF, Carlos. **O que é empowerment e como ele funciona?** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ele-funciona/46403/>>. Acesso em 25/09/2014.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment: um imperativo.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.