

**FACULDADES SÃO JOSÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

BRUNO VINCLES DOS SANTOS  
FERNANDA BARRETO

**EMPOWERMENT**

O uso do Empowerment como forma de gerar melhores resultados nas  
organizações

Rio de Janeiro

2018

## **EMPOWERMENT**

O uso do Empowerment como forma de gerar melhores resultados nas organizações

## **EMPOWERMENT**

The use of Empowerment as a way to generate better results in organizations

**Bruno Vincles dos Santos**

*Autor*

**Fernanda Barreto**

*Orientador*

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo explicar a importância e a necessidade de se aplicar o empowerment, aos colaboradores de uma organização. E como esta ferramenta ajuda não só em melhorar a organização como um todo, motivando as equipes de colaboradores, como também a fidelizar clientes. Os objetivos específicos buscam compreender o conceito de empowerment, sua implementação e a relação do mesmo com o poder dado aos colaboradores. A relevância deste estudo se concentra no fato de que em um ambiente competitivo e que impõe às empresas novos desafios a todo o momento, colaboradores comprometidos e motivados são essenciais para o sucesso e sustentabilidade da organização. A pesquisa realizada caracteriza-se como do tipo pesquisa bibliográfica. Para fundamentação do trabalho foi realizada investigação sobre assuntos como: Conceitos do Empowerment, suas características, importância nas organizações e reflexos em seus resultados.

Palavras – chave: empowerment, poder, autonomia.

## **ABSTRACT**

This paper aims to explain the importance and the need to apply the empowerment, to the employees of an organization. And how this tool helps not only improve the organization as a whole, motivating staff teams, but also customer loyalty. The specific objectives seek to understand the concept of empowerment, its implementation and the relationship of it with the power given to employees. The relevance of this study focuses on the fact that in a competitive environment and that imposes new challenges on business at all times, collaborating to have committed and motivated workers are essential to the success and sustainability of the organization. The research is characterized as the type of bibliographic research and field research. In order to justify the work, research was carried out on subjects such as: Concepts of Empowerment, its characteristics, importance in organizations and reflections on its results.

**Key-words: empowerment, power, autonomy.**

## **INTRODUÇÃO:**

Desde os anos 70 o mundo nota um esgotamento do modelo de produção implantado pela Teoria Clássica. Alguns fatores como: grande quantidade de produtos similares em um mercado competitivo onde cada vez mais se exige qualidade, preço competitivo e inovação, obriga que as organizações busquem um novo modo de pensar no que diz respeito à agregação de valor aos bens e serviços, com uma produção mais eficiente e mais eficaz."

Na década de 20 as idéias de Taylor e Fayol enfatizavam o aumento da produtividade por meio da eficiência máxima dos operários com o foco nas tarefas, seguindo um caminho de baixo para cima, e Fayol, enfatizou a estrutura organizacional. Nos anos 60, Elton Mayo surge para criticar o Taylorismo sugerindo que o envolvimento dos trabalhadores em decisões gerava um benefício moral aos mesmos. Nos anos 70, com

a crise do modelo clássico (Teoria Clássica), surge um grande interesse na participação de trabalhadores em processos decisórios das organizações. Nos anos 80 surge uma nova ferramenta de gestão conhecida como empowerment.

Sendo vista como a ferramenta de gestão mais indicada, o Empowerment ou “empoderamento” é uma forma de delegar poder e dar autonomia aos colaboradores, para que estes busquem soluções para os problemas após analisar a realidade da organização. A organização que adota esse processo obtém seus colaboradores mais valorizados e motivados, buscando cada vez mais apresentar soluções e contribuir para o crescimento profissional e também da organização, demonstrando a importância dessa ferramenta que é o Empowerment, tanto para a organização como para seus colaboradores, resultando automaticamente na satisfação e fidelização dos clientes que recebem o produto final.

De acordo com o que foi exposto acima, cabe a seguinte questão: O Empowerment é o modelo ideal de gestão para as organizações obterem melhores resultados?

O trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância do modelo de gestão Empowerment como forma de gerar melhores resultados nas organizações, além dos objetivos específicos que são: Conceituar Empowerment; Descrever como as organizações devem fazer uso dessa gestão no cotidiano; Demonstrar a importância do Empowerment para adquirir melhores resultados.

Na realização da metodologia, o método utilizado é de pesquisa bibliográfica, pois o estudo desenvolvido foi baseado em materiais publicados em livros, artigos e material eletrônico. Para a fundamentação do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: conceitos de Empowerment, suas características, importância nas organizações e o reflexo em seus resultados.

“O Empowerment faz maravilhas dentro da organização”. (CHIAVENATO, 2010, p.190)  
A elaboração deste trabalho de conclusão de curso justifica-se em função de apresentar o Empowerment como modelo ideal de gestão. De modo a fazer com que os colaboradores se motivem, e através da sua própria autonomia buscar a solução dos

problemas otimizando os processos e melhorando os resultados da organização de uma forma geral.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na realização da metodologia, tomando como base as definições apresentadas por Araújo (2006), para os problemas apresentados neste projeto e observados os objetivos específicos, o modelo adequado para a investigação é o da pesquisa bibliográfica, pois se pretende aprofundar conhecimentos a respeito do uso do empowerment dentro de uma organização e descritiva, pois visa descrever a importância do empowerment, demonstrar que são obtidos melhores resultados com o uso do mesmo pelas organizações, identificar e demonstrar os benefícios e resultados gerados.

### **EMPOWERMENT: CONCEITOS**

Segundo 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.”

Para Long (2006, p.248), “empowerment é a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões.”

Ainda conforme Araújo (2006, p. 241) “define empowerment criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se com a tecnologia, portanto, conceder às pessoas oportunidades de participarem ativamente do processo de tomada de decisão.”

Através dessas definições, podemos entender que o empowerment é conceder poder e responsabilidade ao colaborador de forma que o mesmo possa desempenhar uma determinada função. Os grandes efeitos são evidenciados no bom atendimento ao cliente, na produtividade e autoconfiança da equipe, tendo como objetivo a valorização do capital humano. Para que o empowerment funcione bem é necessário aproveitar da melhor forma os conhecimentos e experiências de seus colaboradores para otimizar os processos e agilizar as tomadas de decisões.

## COMO AS ORGANIZAÇÕES DEVEM FAZER USO DO EMPOWERMENT NO COTIDIANO

Kanter (1989), são vários os benefícios do empowerment, o compartilhamento das responsabilidades entre os colaboradores cria um ambiente propício a melhorias em todos os seus níveis da organização, pois desafoga um único líder, além de motivar os demais colaboradores.

As organizações devem estar sempre em busca de inovação ou ficarão para trás, como acontece com as empresas que teimam em não se atualizar com as novas perspectivas de mercado. Além disso, é necessário monitorar seus processos internos com cautela e também os seus colaboradores, tendo em vista que a competitividade está agora no capital intelectual de seus colaboradores.

Podemos afirmar que o papel do gestor é muito importante para o Empowerment ser bem sucedido, sendo necessário desenvolver novas habilidades, como facilitador, articulador, além de acompanhar os processos oferecendo recursos e apoio para que as metas sejam batidas.

RANDOLPH (1995, p. 20) destaca que:

“Empowerment é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna.”

As empresas que optam pela técnica do empowerment são mais eficientes, pois ela possibilita aos colaboradores liberdade para tomar decisões tornando-os ainda mais capacitados, os líderes que trabalham com o empowerment acabam dispondo de mais tempo para se preocupar com o planejamento estratégico de crescimento organizacional.

## BUROCRACIA X EMPOWERMENT

Apesar do sucesso do empowerment, muitas organizações principalmente familiares não adotaram esse modelo de gestão, trabalhando ainda de forma burocrática. Segundo Max Weber a burocracia é um tipo de poder suficiente para o funcionamento eficaz das estruturas organizacionais, tendo como característica principal a liderança através de regras impessoais numa estrutura hierárquica. De uma forma mais simples, a burocracia busca amenizar as influências externas e a especialização dos seus colaboradores e o controle de suas tarefas de modo a se atingir os resultados por meio da competência e eficiência.

Atualmente, em meio as mudanças sociais e tecnológicas as organizações tem buscado por modelos administrativos e eficazes como o empowerment que se baseia em 4 pilares: Poder, Motivação, Desenvolvimento, Liderança. Com isso a organização consiste em conceder ao colaborador poder de decisão, autonomia e participação de todos na organização de forma bastante ativa, ou seja, descentralização do Poder. Sendo esse o segredo para se obter o êxito no mercado global, além de ser um fator de motivação dentro das organizações. Por fim, conclui se que as organizações que pretendem se manter competitivas nesse mercado acirrado terão que adotar modelos modernos de gestão que possuam flexibilidade nas normas e que considerem as pessoas como parceiros ao invés de apenas recursos.

Robbins (2005) desta que:

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado, e o esforço grupal resulta em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O autor afirma ainda que: “As equipes eficazes têm confiança nelas mesmas. Acreditam que alcançarão o sucesso. Chamamos isso de eficácia de equipe”

Sobre o mencionado acima, podemos acrescentar que para atingir este patamar é preciso que seja implementado nas organizações a cultura da delegação de poder e autoridade, pois assim pode-se permitir que os colaboradores tenham a possibilidade de se desenvolver e agregar valor a organização.

## **EMPOWERMENT: Conceitos**

A palavra **empowerment** está em inglês, mas seu significado é universal. Trata-se de dar poder as pessoas para torná-las maisativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma transformação no comportamento das pessoas. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas.

Os autores definem empowerment como um conceito de Administração que significa "**descentralização de poder**", ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa dando-lhes maior autonomia de decisão e responsabilidades aos funcionários. Para Long (2006, p.248), “empowerment é a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões.”

Geralmente o empowerment é utilizado em organizações com cultura participativa, que utilizam equipes de trabalho autogeridas e que compartilham o poder com todos os seus funcionários. Sendo assim, a empresa que pretende se utilizar de uma prática como o **empowerment** não pode ter uma cultura de tomada de decisões centralizada. Chiavenato acrescenta que, o empowerment se baseia em quatro aspectos principais:



- **Poder** – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- **Motivação** – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.
- **Desenvolvimento** – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.
- **Liderança** – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Dessa forma, adotar a cultura do empowerment dentro de uma empresa é demonstrar seu amadurecimento organizacional, delegando uma autonomia a seus colaboradores, ajudando-os a se sentirem parte do sucesso e 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.

## **O Empowerment nas Organizações**

Ao implantar o tipo de gestão empowerment, a organização permite que seus gerentes focalizem atenção maior nas atividades de alta prioridade. Lacombe (2005) entende que através do empowerment é dado algum poder às pessoas, a partir de um quadro de referencias definido e limitado, cujos resultados dependem do apoio da alta administração. Ou seja, é necessário que tenham algumas condições para que o

empowerment seja implantado de modo eficaz, e uma delas é conhecer a missão da empresa.

Mills (1996) destacou os seis principais passos para introduzir o empowerment dentro de uma organização. Vamos a elas:

**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.

**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.

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

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

**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.

**Motivação:** A motivação é parte primordial do empowerment, uma vez que apenas empregados motivados são capazes de se comprometer com a missão da organização. Podendo a empresa reconhecer o esforço de seus colaboradores através de premiações, pagamento de bons salários, oportunidades de crescimento profissional.

Outra forma de destacar também as condições necessárias, por parte dos colaboradores e da empresa, para que o empowerment seja aceito de forma positiva em uma organização, temos o seguinte quadro abaixo:

<u><b>Condições ligadas aos colaboradores</b></u>	<u><b>Condições ligadas à empresa e gerencia</b></u>
Acreditar que o empowerment 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 empowerment.
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 devem ter consciência que não deixam de ser responsáveis pelas funções delegadas.

Fonte: Empowerment e liderança

Atualmente observamos um ambiente de trabalho globalizado e altamente competitivo, o **empowerment**, vem sendo aplicado com cada vez mais freqüência nas empresas. Estando diretamente ligado ao exercício da liderança, por parte dos funcionários, dentro das organizações. Ele representa a estratégia da organização e de seus gestores de delegar a tomada de decisão para seus colaboradores, promovendo com isso a flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão, tornando mais ágil a solução de problemas e resposta aos clientes. Permitindo aos funcionários tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa.

Na prática, Quando é feito um trabalho para implantar o empowerment em uma organização, é necessário analisar as causas da dependência dos setores e colaboradores visando provocar uma mudança no estilo de gestão (Cultura) da

organização, mudando do modelo de dependência para o modelo empreendedor, onde de fato haja compartilhamento de informações e redução da burocracia para tornar os processos mais rápidos. Se os colaboradores não entenderem o que é ter maior autonomia, autoridade e responsabilidade, dificilmente o empowerment terá sucesso na organização. Outro ponto importante é que o empowerment só é verdadeiro quando acompanhado de metas e prazos. Dessa forma, é necessário que as pessoas passem a atuar em times autogerenciáveis, com foco nas metas fornecidas pela alta direção da empresa. É necessário treinar e habilitar os líderes de equipes para atuarem com liderança dentro do processo empowerment, e sempre acreditar que o empowerment será importante tanto para os colaboradores e para a empresa. Resultando na satisfação dos clientes.

Para facilitar o entendimento, apresentamos alguns exemplos concretos apresentados durante o seminário de Diane Tracy, realizado em 29 de junho em São Paulo. Casos que mostram o "empowerment" na prática.

Um banco de Nova York (onde a consultora ocupava um cargo executivo) queria reduzir a rotatividade na função de caixa.

"O caixa é responsável por 99% da interação com os clientes. Primeiro mudamos o nome do cargo para 'representante de serviços ao cliente'", conta Diane. A seguir, um treinamento abordou aspectos técnicos, com o objetivo de reduzir erros e preparar os profissionais para orientar os clientes quanto aos produtos do banco. "Também dobramos os salários, mas acabamos cortando gastos. Com as mudanças, o quadro foi reduzido de 350 para 175 profissionais, muito mais motivados e autônomos quanto às decisões", diz a consultora.

O "feedback" da gerência aos funcionários é outro aspecto crucial do "empowerment".

Na Egghead Software, uma rede norte-americana que comercializa programas para computador, cada gerente precisa dar uma orientação por dia a cada funcionário.

"Empowerment' também significa comprometer-se a ajudar as pessoas a crescer", explica Diane.

Na 3M norte-americana, a implantação do conceito resultou na eliminação de 52 "passos" no processo de reembolso a clientes. "Os representantes de vendas passaram a decidir e efetuar os reembolsos na hora", conta Diane.

A Chapparel Steel, uma empresa da área de metalurgia no Texas (centro-sul dos EUA), é um exemplo de organização que procura utilizar o máximo de potencial dos profissionais, outro objetivo do "empowerment".

"Em vez de mandar executivos, mandam operários para comprar os equipamentos", conta Diane.

A Monsanto é uma das empresas que aplicam o "empowerment" no Brasil. O processo de implantação começou em 1990.

"O 'empowerment' preparou a organização para a administração participativa e a remuneração variável", conta Felipe Westin, 41, diretor de recursos humanos.

### **Vantagens e Desvantagens do Empowerment**

segundo Araújo (2001), ao delegar tarefas para colaboradores capacitados e habilidosos para tomar decisões por si próprios, possibilita o líder ter maior visão sobre algum projeto ou tarefa que seja apresentado de forma mais complexa para a organização. O autor mostra que é fato que quando os colaboradores fazem parte de um todo, eles se sentem mais valorizados e apresentam um comprometimento maior com a organização. Ao delegar tarefas e decisões para uma equipe ou para um colaborador específico dentro da equipe, tal colaborador, desde que tenha o perfil para a delegação de decisão, passará maior confiança, motivação e responsabilidade para a

equipe em geral. Ao notar que um colaborador tenta motivar outros, é inevitável que esse espírito se espalhe também, fazendo que a interação entre todos seja melhor, bem como seus resultados para com a organização.

No que diz respeito às desvantagens, Araújo (2001) menciona que o conservadorismo nas organizações; medo e/ou perfeccionismo por parte do superior; falta de treinamento e/ou habilidade dos funcionários; medo de assumir responsabilidades; falta de vontade, são características que o autor cita de organizações tradicionais que na maioria das vezes não se sentem confortáveis em saber que seu superior não está zelando pelas tarefas de todos os colaboradores de perto, esse é um dos fatores que não permitem que a delegação de tarefas seja aceita de forma saudável pela organização. Apesar de saber que seu trabalho é bem feito e que sua posição não está correndo risco, alguns superiores sentem medo ou receio de delegar decisões pensando que, se alguém fizer isso, seu trabalho será desvalorizado. Alguns outros pensam que ninguém pode realizar seu trabalho com a mesma qualidade que ele próprio, estes tipos de superiores não aceitam delegar decisões para seus colaboradores, e se delegam, ficam preocupados com o processo e continuam realizando a mesma função que seu colaborador, mas de forma paralela. (ARAÚJO, 2001). Ainda esse autor ao analisar o perfil de seus colaboradores, afirma que o superior pode acabar não encontrando um perfil que se aplique ao que ele necessita ou, se encontra e acaba por não ter tempo de treiná-lo corretamente. Esses fatores são cruciais para a delegação de decisões, pois ao selecionar incorretamente um colaborador que não tem o perfil adequado para a tarefa, o superior coloca em risco todo o processo da organização.. Tais fatores devem ser bem analisados, antes de uma efetivação para que ninguém saia prejudicado, seja o superior, o colaborador ou a organização.

Araújo (2001). Ainda sobre as vantagens são apresentados cinco critérios para a justificção do emprego do empowerment nas organizações:

- Coordenação de trabalhos de maior complexidade;
- Maior motivação e interação entre equipes;
- Mais tempo para execução das tarefas realizadas pelo superior;

- Maior segurança na continuidade das tarefas quando o superior não está;
- Menor tempo na tomada de decisão;

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após analisar e estudar os dados conferidos no presente trabalho, o que se pode relatar é que o empowerment enquanto ferramenta de gestão sendo utilizada de maneira apropriada, literalmente proporciona poder e autonomia aos colaboradores no intuito de que eles proponham soluções para os problemas da empresa. Com empowerment o poder procede do próprio indivíduo, que adota total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é fornecer recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade. Existem fatores, como: questionar o modelo hierárquico, manter a autoestima dos colaboradores elevada, ouvir e responder com empatia, fazer com que os colaboradores assumam riscos ou que a direção abra mão do controle das pessoas e se ocupem com os resultados, são muito importantes para se criar um ambiente de Empowerment eficiente na empresa. Nesse sentido, é importante mencionar que ao se iniciar este processo é necessário primeiro dar a todos os envolvidos a capacitação, a informação e o conhecimento necessários para exercerem seu poder de maneira responsável e eficaz. Em seguida, deve-se corrigir os possíveis erros, como um ciclo PDCA, É notório a melhora dos resultados da organização com o uso da ferramenta empowerment.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis Cesar G. D. Organizações, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional: arquitetura organizacional, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAUJO, Luis César G. de. Tecnologias de Gestão Organizacional. Editora Atlas, 2001.
- VASCONCELLOS, E. M. O poder que brota da dor e da opressão: empowerment, sua história, teoria e estratégias. São Paulo: Paulus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- JÚNIOR, Reinaldo Gomes; NETO, João Amato: Aplicação dos princípios de empowerment em uma media empresa. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006TR4503107168.pdf>. Acesso em 19/11/2016.
- FARIAS, Luiz Alberto B. Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/> Acesso em: 22/10/2016.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Além da Hierarquia: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.
- TRACY, Diane. 10 Passos para o Empowerment: uma guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Folha de S.Paulo. Exemplos mostram a prática. São Paulo, 03 jul 1994.