



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

BRUNA DUARTE DE ANDRADE

EMPOWERMENT: UMA FORMA MODERNA DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

**Assis – SP
2016**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

BRUNA DUARTE DE ANDRADE

EMPOWERMENT: UMA FORMA MODERNA DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a conclusão do curso de Administração.

Orientada: Bruna Duarte de Andrade.

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Assis – SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

A553e ANDRADE, Bruna Duarte de
 Empowerment: uma forma moderna de poder na organização
 / Bruna Duarte de Andrade.- Assis, 2016.
 49p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação
Educativa do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp Danielle C. F. Barboza

1.Empowerment 2. Poder nas Organizações

CDD 658.4

EMPOWERMENT: UMA FORMA MODERNA DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

BRUNA DUARTE DE ANDRADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

Analisador: Daniele Alves Camargo

Assis – SP

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com muito orgulho aos meus pais, Lucilde e Sergio que sempre me incentivaram a estudar e a crescer, acreditando no meu potencial e sonhando com a graduação tanto quanto eu. A professora Danielle Ferrarezi, que acreditou em mim ao aceitar ser minha orientadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de estar realizando este trabalho, por renovar a cada momento a minha força e disposição concedido ao longo dessa jornada.

A minha família, em especial meus pais, Lucilde Aparecida e Sergio Domingues, pelo incentivo e colaboração, principalmente nos momentos de dificuldade durante esse período de construção do TCC. Obrigado por acreditarem em mim e por iluminarem de maneira especial meus pensamentos, com seus ensinamentos, conhecimentos e palavras de força e ajuda. Espero um dia chegar ao nível de vocês.

Ao meu irmão Luciano Duarte e a meu primo Leonardo Duarte que dividiram longos dias de estudos e paciência, me aguentando, ouvindo minhas reclamações, mesmo eu sendo chata. Agradeço a vocês também por me atrapalharem com seus barulhos e por tirarem minha concentração me fazendo perder o foco no TCC e deixando-o de lado para me distrair e me divertir, mesmo não sendo o momento adequado.

A minha orientadora, professora Danielle Ferrarezi, que acreditou em mim; que ouviu pacientemente as minhas considerações compartilhando comigo suas ideias, conhecimento e experiência e que sempre me motivou. Quero expressar o meu reconhecimento e admiração pela sua competência profissional e minha gratidão pela sua amizade, por ser uma profissional extremamente qualificada e pela forma humana que conduziu minha orientação. Não poderia ter escolhido melhor.

A minha melhor amiga e colega de graduação Jessica Chiara, que sempre se fez presente em minha vida por palavras de encorajamento através de sua experiência e vivência pessoal e acadêmica e pelos momentos de lazer que foram essenciais neste percurso onde rimos, choramos e nos ajudamos mutuamente.

E claro agradeço também aos meus cachorros, em especial o Bob, meu fiel, estabonado, preguiçoso e estressado anjinho pequinês, que muitas vezes ficava comigo no quarto me distraindo com seus olhos me pedindo carinho e atenção, que é claro sempre conseguia.

E por fim, agradeço a todos que me ajudaram direta e indiretamente a concluir este trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo, comprovar através de estudos bibliográficos, o quão eficaz é a prática do *empowerment* nas organizações. Ao longo deste estudo pode-se conhecer as principais teorias relacionadas ao poder, assim como os tipos, as fontes de poder existentes dentro de uma organização. Quanto ao *empowerment*, este trabalho teve como finalidade melhorar o entendimento desta técnica, apresentando uma breve conceituação, mostrando aspectos relevantes na hora de sua implantação e implementação dentro da organização, bem como os principais benefícios gerados por ele. Foi possível notar a existência de uma relação em ambos os assuntos, pois *empowerment* e poder estão intimamente ligados, principalmente quando percebe-se que o *empowerment* é a divisão do poder.

Palavras-chaves: *Empowerment*, Poder nas Organizações.

ABSTRACT

This research has as main objective, bibliographic studies, how effective is the practice of *empowerment* in organizations. Throughout this study we will know the main theories related to power, as well as the types, sources and forms of power that exist within an organization. As for the *empowerment*, this article aims to improve the understanding of this technique, showing a brief conceptualization and showing relevant aspects at the time of its introduction and implementation within the organization, as well as the main benefits generated by it. Knowing all this, it is possible to note the existence of the relationship in both subjects, because empowerment and power are closely linked, especially when one realizes that the empowerment is the division of power.

Keywords: *Empowerment*, Power in organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Características do Poder.....	21
Figura 02 - Fontes do poder nas organizações.....	27
Figura 03 - Método burocrático de controle através de pessoas.....	30
Figura 04 - Condições para a implantação do <i>empowerment</i>	33
Figura 05 - Vantagens e benefícios do <i>Empowerment</i>	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 EMPOWERMENT.....	14
2.1 ORIGEM.....	15
2.2 CONCEITO	16
3 PODER NAS ORGANIZAÇÕES	19
3.1 CONCEITO	19
3.2 TIPOS DE PODER NA ORGANIZAÇÃO	22
3.2.1 Poder Coercitivo	23
3.2.2 Poder de Recompensa	23
3.2.3 Poder Legítimo	24
3.2.4 Poder de Referência	24
3.2.5 Poder de Perícia.....	25
3.2.6 Poder de Informação.....	25
3.3 FONTES DE PODER	26
4 EMPOWERMENT COMO FORMA DE PODER NA ORGANIZAÇÃO	30
4.1 APLICANDO O EMPOWERMENT NA ORGANIZAÇÃO.....	32
4.1.1 Implantando o <i>Empowerment</i>	33
4.1.1.1 Tolerância a erros	34
4.1.1.2 Desenvolver Confiança.....	34
4.1.1.3 Visão	35
4.1.1.4 Fixação de metas.....	35
4.1.1.5 Avaliação.....	35
4.1.1.6 Motivação	36
4.1.2 Implementando o <i>Empowerment</i>	36

4.1.1.7	Visão Compartilhada.....	36
4.1.1.8	Estrutura Organizacional	37
4.1.1.9	Responsabilidade por Conhecimento e Aprendizagem.....	37
4.1.1.10	Reconhecimento Institucional.....	37
4.2	VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO <i>EMPOWERMENT</i>	38
4.2.1	Foco no cliente	40
4.2.2	Equipe motivada e com autoestima elevada	41
4.2.3	Aumento da produtividade	41
4.2.4	Retenção e revelação de talentos	42
4.2.5	Decisões mais rápidas	42
4.2	EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES QUE INVESTIRAM NO <i>EMPOWERMENT</i>	43
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Devido as constantes transformações no ambiente empresarial e em virtude das inúmeras mudanças ocorridas na economia mundial, a tendência é reduzir os níveis hierárquicos através das novas tecnologias da informação, adotando uma configuração organizacional dinâmica, rápida e flexível. Deixando assim de lado a burocracia dentro da organização, que muitas vezes cria um excesso de normas e regulamentos impessoais, que não condizem com a agilidade e flexibilidade requeridas das organizações modernas, pois esta carece de eficiência e eficácia, tornando os resultados medíocres ou negativos.

O *empowerment* funciona como uma forma de gestão eficaz para que o capital humano se torne um diferencial competitivo, tem como objetivo descentralizar a autonomia das decisões, fazendo com que o grau de hierarquia deixe de ser heterogêneo para se tornar mais homogêneo, ele procura desburocratizar processos, tornando assim a empresa mais eficiente.

Esta técnica é pouco conhecida no país, porém a cada dia torna-se mais comentada entre lideranças e organizações que buscam novos paradigmas. Ela vem ganhando espaço, pois entende-se como um indicador favorável ao sucesso de todos os envolvidos. (SANTOS, 2015)

Exigindo assim uma postura mais participativa, de forma a incentivar o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com as metas e objetivos organizacionais (STOPA *et al.*, 2008).

Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade.

Nos dias atuais por causa da alta competitividade as organizações necessitam ser ágeis e flexíveis e por isso estão concedendo maior autonomia aos funcionários, e propiciando uma gestão participativa para minimizar problemas e maximizar resultados.

O presente estudo tem como objetivo tornar o *empowerment* mais conhecido, apresentando sua importância para a liderança, os métodos de implantação nas empresas e os benefícios possíveis de serem alcançados.

2 EMPOWERMENT

O *empowerment* é uma forma de gestão que vem se destacando nas grandes organizações e países que são adeptos de mudanças e melhorias em seu processo administrativo.

Para que se possa ter um conhecimento melhor sobre o assunto que será abordado, deve-se ter em mente o conceito de *Empowerment*.

O termo *empowerment* tem um vasto leque de significados, interpretações e definições. Na Administração significa “descentralização de poderes” e/ou “empoderamento” (CHIAVENATO, 2004, p. 79), ou seja, sugere uma maior autonomia na tomada de decisão por parte dos colaboradores, nas atividades desenvolvidas nas organizações. Esta metodologia esta focada na desburocratização, na descentralização de poderes, na flexibilidade e na inovação.

O *empowerment* propicia um bom planejamento e execução das tarefas, otimiza o tempo dos gestores, contribui para o desenvolvimento dos funcionários e para um ambiente motivador, agiliza a decisão e diminui custos.

A aplicação do *empowerment* contribui para um diferencial competitivo, por meio do foco das pessoas e sua conduta frente às mudanças, iniciativa, confiança, originalidade e o comprometimento com as metas estratégicas da organização, a não utilização desta nova ferramenta reduz o grau de motivação e de realização das organizações e de seus colaboradores.

Segundo SANTO (2007) o principal objetivo do *empowerment* é desenvolver as estratégias de negócios, a gestão participativa, utilizando-se da inteligência coletiva e refletindo processos positivos com os clientes.

No subcapítulo à seguir serão apresentados a origem e os conceitos do *empowerment*.

2.1 ORIGEM

De acordo com a PME Negócios *aput* Webster's Ninth (2016), as origens sociais do *empowerment* remontam a 1648. Constitui muito mais que um conceito de gestão uma vez que suas raízes se encontram na filosofia, na sociologia e na religião.

Apesar do conceito inicial de *empowerment* já ter mais de três séculos, só em meados dos anos 80 ele realmente começou a ser aplicado nas empresas.

Na década de 70, com a crise do modelo clássico de Administração, surge um grande interesse na democracia industrial, que objetiva uma maior participação dos trabalhadores.

O gerente atuava claramente voltado para si, ocupando-se com as rotinas, e tratando com desdém às necessidades dos clientes internos e externos. Este acostava-se no poder que seu cargo lhe atribuía, ou seja, fazia uso do modelo de gestão centralizadora, mesmo existindo a necessidade de delegação, para libertar assim o gerente das funções que de fato poderiam ser atribuídas aos demais membros da organização.

Em 1980, novas formas de gestão participativa e compartilhada davam maior ênfase no envolvimento dos trabalhadores. Ao final dos anos 80 surge então uma forma moderna de gestão conhecida como *Empowerment* (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

O *empowerment* é um conceito de gestão associado ao trabalho de uma professora em Havard, Rosabeth Moss Kanter. Segundo Kanter as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus colaboradores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo (CARDOSO, 2003).

Ainda sim, algumas empresas se mostram intransponíveis em relação à participação em cenários onde a massa se mostra centralizadora. Pois a chefia teme delegar e perder predileção, e o empregado sente medo de se expor e ser penalizado.

2.2 CONCEITO

O *empowerment* é o princípio da administração de recursos humanos que acredita que a motivação e os resultados melhoram quando as pessoas têm uma maior participação e envolvimento na tomada de decisão em seu trabalho, aumentando assim seu comprometimento (LACOMBE, 2004).

Em outras palavras o *empowerment* é uma ação que permite melhorar a qualidade, a produtividade, o serviço e a relação entre os diversos níveis hierárquicos das organizações. Pois consiste na delegação de autoridade e também de responsabilidade, o que favorece para o desenvolvimento da confiança entre os colaboradores da organização.

De forma mais simplificada, *empowerment* seria a ideia de encorajar os colaboradores a participar ativamente da organização.

Segundo Chiavenato (1999):

Empowerment é um conceito do qual muito se fala mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajuda-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento.

Para Ferreira (2008), seria a busca pela parceria entre líderes e liderados, visando o crescimento dos colaboradores e da organização. Quando se utiliza o *empowerment* às pessoas tendem a se tornar mais comprometidas, motivadas, criativas, fazem dos objetivos da organização os seus próprios.

Com o ambiente organizacional se tornando cada vez mais competitivo em virtude das constantes mudanças, é necessário adotar novas ações que viabilizem as metas das organizações para diferentes circunstâncias.

Para Chiavenato (2004), o conhecimento é o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagem do administrador, que muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorre velozmente. Para as organizações não se tornarem antiquadas e ultrapassadas é necessário à atualização e renovação continuamente.

Mills (1996) observa que muitos executivos estão apostando o futuro de suas organizações no conceito de *empowerment*. Eles acham a ideia tão atraente, porque, em um mercado arduamente competitivo, ele oferece esperança de sucesso.

Essa necessidade ocorre também devido ao fato de muitas organizações ainda possuírem uma visão de liderança totalmente diferente com o que as organizações futuristas e estrategistas devem possuir para manter-se no mercado (SANTOS, 2015).

Daft (1997) explica que “*Empowerment* é o compartilhamento de poder, é a delegação de poder ou autoridade a subordinados. Significa delegar mais poder a outros da organização para que eles possam agir mais livremente para realizar suas atribuições”.

Araújo (2007, p. 327) aborda que:

Pessoas empoderadas são pessoas não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também motivadas, criativas e imbuídas do espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e interesses organizacionais. Essas são pessoas que farão dos objetivos organizacionais os seus próprios.

O colaborador quando incentivado a pensar contribui com ideias inovadoras, portanto é importante o apoio da organização, para que estes possam se desenvolver e amadurecer em seu ambiente de trabalho. Ele passa a usar suas habilidades e conhecimentos a fim de diagnosticar e solucionar problemas rotineiros.

Isto faz com que ocorra uma total mudança na forma pela qual o trabalhador se relaciona com seu trabalho, ele passa a tomar decisões e a se preparar para decisões futuras.

É preciso que haja uma relação de confiança entre os diversos níveis hierárquicos da organização, e o *empowerment* é a ferramenta ideal para isso.

A ideia do *empowerment* é bastante simples, aponta Casse (1996). Ao invés dos funcionários serem supervisionados e mandados em tempo integral, recebem autonomia para decidirem sobre sua área de trabalho, possibilitando em tomadas de decisões imediatas e seguras.

Wilkinson, 1998 (*apud* RODRIGUES; SANTOS, 2001) 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.

Motta (1999) destaca que a complexidade, controles centrais e excesso de normas tendem a inibir a criatividade e a iniciativa. Mesmo para os grandes empreendimentos, a prática da descentralização e a modulação da empresa concedem em tarefas que resultam em maior responsabilidade individual sobre seu treinamento e carreira, transferindo poder ao indivíduo na decisão sobre o seu próprio desenvolvimento. O funcionário se torna parceiro da organização ao traçar os caminhos da formação para ambos crescerem juntos.

O *empowerment* é importante, pois, libera o espírito empreendedor das pessoas, obtém maior velocidade de resposta para os clientes e cria um ambiente proativo, atingindo metas desafiadoras.

3 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos o poder esta mais presente e consistente nas organizações. Observa-se que este vem sendo utilizado como “ferramenta” para ressaltar a eficiência e eficácia das organizações.

A natureza dinâmica, intrigante e desafiadora do tema reflete um campo fértil onde são desenvolvidas teorias, que passam por vertentes diferenciadas das ciências sócias e humanas.

Muitos dos estudiosos do comportamento organizacional consideram o “poder” muito importante para o entendimento da dinâmica organizacional. Mesmo diante de tanto reconhecimento ainda não se foi capaz de expor uma definição clara e precisa.

De acordo com MORGAN (2006) alguns estudiosos veem o poder como um recurso possuído, enquanto outros veem como uma relação social que gera dependência ou influencia.

De imediato podemos definir poder como habilidade de influenciar pessoas por meios dos recursos organizacionais, ou seja, é um meio que o grupo ou individuo tem, de fazer com que as coisas sejam realizadas por outros indivíduos ou grupos.

No mundo organizacional o poder representa domínio, status, uma posição favorável ou realização, o que faz com que haja disputas, sabotagens, manobras estratégicas, coalizões e comportamentos que podem ser considerados antiéticos.

Neste capítulo apresentarei o conceito e os tipos de poder na organização.

3.1 CONCEITO

De acordo com SILVA (2004), em diversas ciências observa-se que o poder é definido de forma diferenciada, segundo seus campos de estudos e seus paradigmas.

No Direito é definido como autoridade para praticar ato jurídico – lei.

Na Economia, dominação exercida em consequência da posse de grandes recursos financeiros.

Na Política, controle exercido sobre a população, capacidade de agir e fazer os outros agirem por meio do uso de um aparato legal e burocrático do Estado.

Na Filosofia potencia exercida de modo difuso, e não necessariamente explícito, pelo conjunto das relações sociais sobre indivíduos, e que lhes impõe determinações que regulam seus modos de ser.

Diante de tantas definições é possível notar a complexidade deste assunto, porém na área organizacional ele tem sido um tema muito atual, assumindo grande importância tanto prática como teórica.

Em alguns casos, os frutos do poder podem ser caracterizados como negativos, sendo fundamental o trabalho na base ou fonte do relacionamento. Ao se analisar os tipos de poder vigentes nas organizações, nota-se que a gestão das organizações aproximam-se mais de um modelo autocrático e coercitivo, quando o ideal seria a gestão democrática e participativa. Esta gestão pode ser traduzida em frutos como comprometimento, motivação, inovação, redução de custos e produtividade. E estes podem acabar gerando um diferencial competitivo para uma corporação.

As organizações de certa forma são estruturas políticas. Logo, labutam pela divisão de autoridade e pelo exercício do poder.

Morgan (1996, p. 191) em sua análise sobre o poder nas organizações lança os seguintes questionamentos:

Sabe-se que (o poder) está ligado a padrões assimétricos de dependência através dos quais uma pessoa ou unidade se torna de outra maneira desbalanceada e que isto tem também muito a ver com a habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a leva-los a perceber e representar os tipos de relações que se deseja. Todavia, esta longe de se ficar claro se o poder deveria ser compreendido como um fenômeno de comportamento interpessoal ou como uma manifestação de fatores estruturais profundamente instalados. Não está claro se as pessoas têm e exercem o poder como seres humanos autônomos, ou se são simplesmente portadores das relações de poder que são o produto de forças mais fundamentais. Esses e outros aspectos – ou seja, se o poder é um recurso ou relacionamento, se

existe distinção entre poder e processos de dominação social e de controle, se o poder esta, em ultima análise, ligado ao controle do capital e à estruturação do mundo econômico, ou se é importante distinguir entre o poder real manifesto e o poder potencial – continuam a ser assunto de considerável interesse e debate entre aqueles que estão interessados na sociologia das organizações.

O poder é algo que está presente e circula em todas as organizações, em todas as esferas da instituição, atingindo diferentes agentes, ele funciona e se exerce em rede, manipulando nas disputas de interesses e influencias.

Hardy e Clegg *apud* Merhi *et al* (2008, p. 4) consideram o poder como um “recurso útil e maleável, que é bom quando usado pelos gerentes e ruim quando usado contra eles”.

Apesar da variedade do termo poder, existem alguns traços que são comuns a essa nomenclatura. Como podemos ver no quadro a seguir, onde são apresentadas algumas dessas características.

Características do Poder	
Interação	O poder pressupõe a existência de alguma forma de interação entre os atores sociais, não se tratando de um atributo individual, mas de um aspecto da relação entre um individuo ou grupo com outros individuos ou grupos.
Relação	O poder é relativo, pois nenhum individuo, grupo ou organização tem poder sozinho, mas em relação a outros atores.
Situação	O poder de um individuo ou grupo depende do contexto, sendo incomum ter poder em todas as situações. Mudança de cenário pode levar a diminuição ou aumento de poder.
Capacidade	O poder é um potencial. Não é necessário ser exercido, apenas percebido para ser configurado como tal.
Influência	Quando exercido, é através da capacidade de modificar ou condicionar atitudes, valores ou comportamentos alheios.
Dependência	<i>A</i> tem poder sobre <i>B</i> se <i>B</i> depender de <i>A</i> e não tiver alternativa. Esta dependência, necessariamente, não origina má relação entre os atores.
Resistência	Se <i>B</i> for dependente de <i>A</i> e faz algo que em outra situação não faria, então o fará somente quando necessário e resistirá sempre que possível. E quanto menor a dependência, maior a resistência.

Figura 1: Características do Poder (adaptado de Cunha, 2005, *apud* SOUZA *et al.*, 2012, p. 6)

Como pode-se compreender com a figura 1 o poder é uma ferramenta poderosa, porém complexa, pois ela se relaciona com vários temas, tais como autoridade, influencia e a burocracia.

Para Weber, segundo Chiavenato (1993, p. 559) poder significa “a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”.

3.2 TIPOS DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

Ao se analisar várias bibliografias de diversos autores, percebe-se que existe uma proximidade e também uma falta de distinções clara sobre os tipos de poder existentes na organização.

Ao estudar os trabalhos de French e Raven (1959), nota-se que estes distinguem cinco diferentes tipos de bases de poder: o poder coercitivo; poder de recompensa; poder legítimo (autoridade); poder de referência (de identificação ou “carismático”); poder de pericia (de especialista ou de competência).

Segundo eles:

Por base de poder nós queremos dizer a relação entre *O* e *P*, a qual é a fonte do poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente a relação entre *O* e *P* é caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. Embora haja, indubitavelmente, muitas possíveis bases de poder que podem ser identificadas, devemos definir aqui cinco que parecem especialmente usuais e importantes. (FRENCH e RAVEN *apud* MENDONÇA, DIAS, 2006, p. 6)

As empresas são definidas de acordo com seu tipo de poder, quando estudamos as estruturas organizacionais e o modo como às pessoas se comportam e como se

relacionam no trabalho, podemos notar a existência de vários tipos de poder, por isso a seguir veremos um pouco sobre aqueles mais comuns encontrados no ambiente de trabalho, baseados nos estudos de French e Raven e de Robbins, para que possamos ter um bom entendimento sobre este assunto, pois através da compreensão dos tipos de poder se tornará mais claro o significado da palavra poder.

3.2.1 Poder Coercitivo

O Poder Coercitivo seria o poder baseado no medo, no temor. O liderado sabe que se fracassar em atender as exigências do líder sofrera algum tipo de punição. A punição se manifesta de varias maneiras, desde a advertência ate a demissão.

Este tipo de poder se apoia na ameaça e na aplicação de sanções físicas. Neste tipo de poder praticamente não se utiliza a negociação e a ética e sim a imposição de certo desejo. Em outras palavras o poder coercitivo é uma poderosa ferramenta de intimidação.

Segundo French e Raven *apud* MENDOÇA, DIAS (2006), este poder se assemelha ao poder de recompensa, pois este tem a capacidade de manipular as pessoas para a obtenção, realização de valências. Este poder nasce da expectativa por parte do liderado/subordinado, de que se não desempenhar corretamente seu papel dentro da organização ou se não obedecer às ordens de seu superior, será castigado.

3.2.2 Poder de Recompensa

O Poder de Recompensa seria o poder baseado na submissão apoiada na esperança de se receber alguma recompensa.

Essas recompensas podem ser qualquer coisa que o liderado/subordinado deseja conquistar, como um elogio, dinheiro, promoções ou até mesmo o reconhecimento que o liderado/subordinado espera obter. As pessoas concordam com este tipo de poder porque lhes proporciona benefícios positivos.

De acordo com French e Raven *apud* MENDOÇA, DIAS (2006) este poder tem sua base na habilidade de recompensar. O líder tem seu poder aumentado de acordo com a magnitude das recompensas em que oferece a seu liderado/subordinado. Este poder depende da habilidade do líder em administrar valências positivas e diminuir ou extinguir as negativas.

3.2.3 Poder Legítimo

O Poder Legítimo seria o poder que uma pessoa recebe de acordo com a sua posição, cargo na hierarquia organizacional. O poder legítimo pode ser também chamado de poder de posição ou de autoridade formal.

Para French e Raven *apud* MENDOÇA, DIAS (2006) este poder se origina de valores interiorizados, ou seja, deriva do local específico ocupado por alguém dentro da organização. A base desse poder envolve os valores culturais e a aceitação social.

3.2.4 Poder de Referência

O Poder de Referência seria o poder de influenciar as pessoas através de habilidades pessoais e/ou desejadas. Este poder deriva da admiração que uma certa pessoa tem pela outra, e pelo desejo de se parecer com ela. Este carisma pode influenciar até mesmo pessoas que não se encontram sob controle formal ou direto da outra.

Segundo French e Raven *apud* MENDOÇA, DIAS (2006) este poder tem sua base na identificação, ou seja, no sentimento de unidade. A pessoa liderada se sente atraída e deseja se tornar intimamente associado ao líder, se caso já o for fará o que for possível para manter a relação. Esta identificação pode ser estabelecida ou mantida caso o liderado se comporte de acordo com a vontade do líder.

3.2.5 Poder de Perícia

O Poder de pericia e/ou de especialista e/ou de competência seria o poder de influenciar através de habilidades específicas como o conhecimento o talento e a competência. Os liderados percebem em seu líder competências que excedem os seus próprios.

Devido ao mundo estar mais orientado a tecnologia, as pessoas estão buscando mais conhecimentos específicos e estão se tornando mais especializados em determinadas tarefas. Porém elas não transmitem esse conhecimento para os outros membros da empresa, com medo de perderem sua credibilidade e seu status de especialista. Essas pessoas disseminam seu conhecimento de acordo com seus interesses de uma forma que as favoreçam.

De acordo com French e Raven *apud* MENDOÇA, DIAS (2006) esse poder varia de acordo com a medida do conhecimento ou percepção do liderado sobre o líder, em uma área específica. Este avalia seu próprio conhecimento de acordo com o padrão absoluto.

3.2.6 Poder de Informação

Robbins identifica também outro tipo, base de poder, que seria:

O Poder de Informação, este poder emana do acesso e do controle sobre informações, ou seja, é influenciar as pessoas através da retenção total ou transmissão parcial de informações às quais os demais não tem acesso. De acordo com Robbins (2005, p. 304):

Na organização, as pessoas que detêm dados ou conhecimentos necessários para os outros podem fazer com que estes se tornem dependentes delas. Os gerentes, por exemplo, que tem acesso a informações privilegiadas sobre vendas, custos, salários, lucros e dados similares podem usar essas informações para controlar o comportamento de seus subordinados.

Como podemos ver existem vários tipos de poder, e ele esta profundamente ligado ao processo de influencia social. São os próprios influenciados que conferem poder ao influenciador, seja por fatores cognitivos ou emocionais.

3.3 FONTES DE PODER

As Fontes de poder seriam todas as variáveis que aumentam ou contribuem para o nível de poder. De acordo com DINIZ, FRANÇA (2005) o nível de poder tem três origens: o influente (exp.: posse de conhecimento, posse de armas, carisma, credibilidade etc.); o influenciável (exp.: “mau ouvinte”, dependente, indefeso, carente, assertivo, agressivo, armado etc.); e a situação (exp.: um ambiente barulhento, presença de plateia, estrutura organizacional, alternativas de espada e de fuga, clima e cultura do grupo et.).

Segundo INACIO (2009), o poder deriva de duas fontes principais: a posição da estrutura organizacional ou social e as características pessoais.

O poder organizacional esta relacionado com o cargo ocupado pelo individuo na estrutura hierárquica. O poder pessoal é a influencia social, a partir de características pessoais.

Morgan (2006, p. 195) fragmenta as principais fontes de poder em quatorze pontos, como podemos ver no quadro a seguir:

Fontes de Poder
1. Autoridade Formal;
2. Controle de recursos escassos;
3. Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações;
4. Controle de processos decisórios;
5. Controle de conhecimentos e de informações;
6. Controle de fronteiras;
7. Capacidade de lidar com a incerteza;
8. Controle de tecnologia;
9. Alianças interpessoais, redes de controle de “ organizações formais”;
10. Controle de contra-organizações;
11. Simbolismo e o gerenciamento de significados;
12. Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros;
13. Fatores estruturais que definem o palco da ação;
14. O poder que já se tem.

Figura 2: Fontes do poder nas organizações (elaborado pela autora, segundo Morgan, 2006, p.195).

As fontes de poder são ricas e variadas como apresentadas na figura 2. Elas são utilizadas para estabelecer uma dinâmica na vida organizacional.

Com elas é possível entender as relações de poder, elas auxiliam na identificação dos modos pelos quais os agentes organizacionais tendem a exercer sua influencia. Essas fontes disponibilizam uma variedade de meios para impor seus interesses. Portanto se faz necessário compreender cada uma dessas fontes.

A Autoridade formal está presente em todas as organizações, é um tipo de poder legitimado através de processos formais, respeitada e reconhecida pelas pessoas com quem se relaciona, ou seja, as pessoas passam a reconhecer que uma determinada pessoa tem poder, portanto devem obedecê-la.

Controle de recursos escassos, toda e qualquer organização depende de um fluxo de recurso, seja ele dinheiro tecnologia, pessoal etc. Portanto, aquele que detém a habilidade para controlar esse recurso escasso que interessa a outra pessoa, adquire certo poder dentro da organização.

Uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações, estes instrumentos, em muitas situações, são o resultado e o reflexo de uma luta pelo controle político, eles auxiliam no desenvolvimento de uma tarefa, é vista como uma arma poderosa para se ganhar uma vantagem.

Controle de processos decisórios, considerando as organizações como um sistema de tomada de decisões, o indivíduo ou grupo que consegue agir de modo mais claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência na organização ao qual pertence.

Controle de conhecimentos e de informações, controlando o conhecimento e a informação, uma pessoa pode sistematicamente influenciar a definição das situações organizacionais e criar padrões de dependência. O que faz com que a empresa torne-se dependente do conhecimento e das informações que esta pessoa possui.

Controle de fronteiras, monitorando e controlando as transações de interface bilaterais, as pessoas são capazes de obter considerável poder, esse procedimento possibilita tomar as medidas necessárias a tempo.

Capacidade de lidar com a incerteza, toda organização opera em um ambiente de situações descontínuas e imprevisíveis. Sendo assim o indivíduo que possui a habilidade para diminuir essa incerteza adquire certo poder na organização.

Controle de tecnologia, a tecnologia aumenta as habilidades humanas de manipular controlar e impor-se sobre o ambiente. Aqueles que dominam o conhecimento sobre essas tecnologias tem poder, assim como aquelas que controlam o acesso a esses recursos tecnológicos.

Alianças interpessoais, redes de controle de “organizações formais”, possibilita ao indivíduo adquirir informações que sejam de seu interesse. Amigos bem colocados, coalizões e redes informais constituem fontes de poder.

Controle de contra organizações, atuam para suprir ou prevenir o abuso de poder, os sindicatos são exemplos de contra organizações, pois ele ajuda a vigiar a administração da empresa.

Simbolismo e o gerenciamento de significados é a habilidade que uma pessoa tem para persuadir, convencer os demais a idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir.

Gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros, a diferença entre sexos esta diretamente relacionada com a questão de poder, muitas organizações são dominadas por valores relacionados a um dos sexos e distorcem a vida organizacional a favor de um sexo com relação a outro.

Fatores estruturais que definem o palco da ação, é extremamente importante distinguir entre manifestações superficiais e a estrutura profunda e real do poder, segundo esta perspectiva as empresas precisam ser entendidas pelo seu contexto histórico.

O poder que já se tem, o poder é o caminho para o poder e, com frequência é possível usa-lo para adquirir mais poder ainda.

KRAUSZ (2005) em seu trabalho utiliza GALBRAITH (1983) para apresentar algumas outras fontes de poder. Dentre essas fontes estariam; a personalidade, conhecida como liderança e constitui a qualidade do físico, mente, discurso, segurança moral e outros traços pessoais que dão acesso a um ou mais instrumentos de poder; propriedade ou riquezas, fornece um aspecto de autoridade, segurança de proposito e a organização, sendo esta a mais importante fonte de poder nas sociedades modernas além de ter uma relação importante com o poder condicionado.

Ainda no sentido de buscar uma conceitualização válida universal, onde seja possível uma análise das fontes de poder em todas as culturas, KRAUSZ (2005) sugere duas fontes gerais de poder, são elas: poder pessoal, origina-se do próprio individuo: personalidade, experiências, vivencias, conhecimentos, criatividade etc., este poder integra as diversas partes do sistema da organização, facilitando a visão; e poder contextual, baseado na organizações ou sistemas, nas estruturas ou funções, este poder dificulta a visão do todo e tende a ser limitado e restrito da ação humana.

4 EMPOWERMENT COMO FORMA DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

Através da tradução para a língua portuguesa podemos também definir *empowerment* como: *power* (poder), que significa “controle”, “autoridade”, “domínio”. E o prefixo em – significa “investir” ou “cobrir com” (SCOTT, 1998).

O *empowerment* vem sendo adotado pelas organizações modernas e pós-empresariais, pois estas julgam a necessidade de uma mudança nas relações sociais de trabalho.

Portanto, os dois temas (*empowerment* e poder) estão intimamente relacionados e para que se possa entender e analisar um é necessário que se conheça o outro.

Como o próprio nome já diz, *empowerment* nada mais é do que uma ferramenta de gestão que tem como foco principal disseminar o poder entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

Chiavenato (2000), diz que as empresas que almejam obter ou melhorar a qualidade devem deixar de lado os departamentos centralizadores e monopolizadores, e devem confiar-lhe a seu pessoal.

O que faria com que o controle burocrático (rígido, unitário e centralizador) passasse para um controle a cargo das pessoas envolvidas (solto, coletivo e descentralizado), como podemos observar no quadro à seguir:

	Controle Burocrático	Controle a cargo das pessoas.
Proposito	Empregados devem seguir as regras	Empregados comprometem-se com qualidade.
Técnicas	Sistemas formais de controle, regras, hierarquia, inspetores de CQ, tecnologia.	Cultura corporativa, grupos de colegas, autocontrole, socialização das pessoas.
Expectativas de desempenho	Padrões mensuráveis definem o desempenho mínimo Indicadores prefixados	Ênfase no alto desempenho e orientação dinâmica para o mercado

Figura 3: Método burocrático de controle através de pessoas (Elaborado pela autora de acordo com Chiavenato, 2000, p.127).

	Controle Burocrático	Controle a cargo das pessoas.
Estrutura organizacional	Estrutura alta e verticalizada Controles de cima para baixo Regras e procedimentos de coordenação e de controle Autoridade da posição Departamento de CQ monitora a qualidade	Estrutura baixa e horizontalizada Influencia mutua Objetivos compartilhados. Valores e tradições para coordenação e controle Autoridade do conhecimento e qualificação Todos monitoram a qualidade
Recompensas	Baseadas no resultado do empregado em seu próprio cargo	Baseadas no resultado do grupo e na equidade entre os empregados
Participação	Formalizada e estreita	Informal e ampla, incluindo controle de qualidade, desenho de sistemas e direção da organização.

Figura 4: Método burocrático de controle através de pessoas (Continuação da Figura 3 - Elaborado pela autora de acordo com Chiavenato, 2000, p.127).

Nota-se que quando o poder passa a ser de “todos”, ou seja, quando ele deixa de ser centralizado e passa a ser coletivo, tende-se a ocorrer uma mudança no comportamento dos colaboradores, estes passam a se dedicar e a se comprometer com a qualidade. Podemos definir qualidade como “uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, as expectativas do cliente” Nadler (1994 *apud* LIMA, FROTA, 2002 p. 13).

Chiavenato (2000, p. 128), reforça “o *empowerment* faz uma diferença significativa na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custos e de tempo, trazendo economias para a empresa e satisfação para as pessoas envolvidas.”.

Devemos ter em mente que já não existe mais uma forma única de organização, com tantas mudanças ocorrendo no mundo empresarial à única certeza que se tem é que as estruturas das organizações devem distinguir-se pela sua flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente e a tecnologia, para que se possa conquistar a eficiência e eficácia.

A ideia em que se baseia o *empowerment* é que aqueles que estão diretamente relacionados com uma tarefa estão em melhor posição para tomar uma decisão, pois entende-se que estas tem uma melhor atitude requerida.

O *empowerment* possibilita criar um ambiente no qual os colaboradores de todos os níveis sintam que tem uma influencia real sobre os padrões de qualidade, serviço e eficiência empresarial dentro das suas respectivas áreas de responsabilidade. Isto faz com que haja um envolvimento por parte destes colaboradores para alcançar metas da organização com um sentimento de compromisso e de autocontrole. Eles passam a possuir o poder de decisão em seus respectivos campos, e isto implica a aceitação de responsabilidades por suas ações e tarefas.

Neste capítulo serão apresentadas algumas formas para se aplicar o *empowerment* na organização e as principais vantagens e benefícios gerados por ele.

4.1 APLICANDO O EMPOWERMENT NA ORGANIZAÇÃO

Para que o *empowerment* aconteça em uma organização deve-se compreender plenamente seu conceito, e os gerentes devem se comprometer a investir em políticas que tornem possível sua realização. Uma ferramenta como esta nunca poderá ser utilizada se os gestores e colaboradores não disporem de algumas técnicas praticas para implantá-la em suas operações diárias.

Podemos de inicio falar que um dos primeiros passos para se implantar o *empowerment* é identificar os níveis de dependência organizacional da empresa, avaliando a força dos cargos e os limites aplicados a cada colaborador. De acordo com Castro (1994, p. 03):

O *empowerment* é um processo de mudanças que tem como base a reestruturação das empresas de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a hierarquia e a distância entre os departamentos, e atribuindo mais responsabilidade e poder a todos que interagem com os clientes.

O *empowerment* é uma ferramenta que permite explorar de forma adequada o potencial criativo e profissional dos colaboradores, e para que sua implantação ocorra de forma eficaz é preciso que a organização além de força de vontade, possua recursos para investir em treinamentos e melhorias.

Cada organização vai usar técnicas que consideram adequadas, portanto a seguir serão apresentadas algumas destas técnicas de implantação e implementação do *empowerment* de acordo com alguns autores.

4.1.1 Implantando o *Empowerment*

Existem certas condições para que o *empowerment* seja bem aceito em uma organização, conforme demonstra o quadro abaixo.

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 esta aberta a sugestões.	Aprender a investir em novos talentos.
Serem capazes de tomar decisões e serem responsáveis por elas.	Ensinar e apoiar a atitude de autonomia de seus trabalhadores.
Ter qualidade no trabalho em equipe e valorização de seu trabalho.	As chefias devem ter capacidade de escuta e capacidade de liderança e orientação de grupos.
Os colaboradores precisam aprender a serem entusiasmados.	As chefias devem ter consciência de que não deixam de ser responsáveis pelas funções delegadas.
Considerar que a chefia continua sendo responsável pelas decisões tomadas.	

Figura 4: Condições para a implantação do *empowerment* (elaborado pela autora de acordo com OLIVEIRA, KROM, 2010, p.3).

Como podemos ver ao analisar a figura acima, o maior desafio na implantação do *empowerment* na organização é que ele não pode ser imposto. Sendo assim vale salientar que a aplicação do *empowerment* só será bem sucedida quando realmente houver interesse por parte dos funcionários, e quando as organizações estiverem dispostas a seguir todos os passos.

No início da implantação do *empowerment* é normal o surgimento de dúvidas, pois é uma ideia totalmente nova, que você está sendo induzido a comprar e não sabe como o processo vai funcionar. Mas é preciso acreditar e fazer, pois o *empowerment* funciona se formos persistentes, portanto a principal chave é manter-se fiel as suas crenças.

Ainda discorrendo sobre este assunto, Mills (1996) destaca seis principais passos pra introduzir o *empowerment* dentro de uma organização. São elas:

4.1.1.1 Tolerância a erros

A tolerância a erros é fundamental para as empresas que decidiram adotar esta técnica, uma vez que ela faz parte da essência do *empowerment*. Visto que toda organização que almeja a excelência quanto ao *empowerment* deve estar disposta a cooperar com seus colaboradores, buscando seu crescimento e uma forma para que isso aconteça é não reprimir seus erros e sim converte-los em aprendizagem.

Entretanto isso não quer dizer que toda espécie de erro deve ser permitido, existem aqueles erros que podem e precisam ser tolerados para que se possa conquistar e adquirir o comprometimento dos colaboradores. Por isso é importante impor qual é o limite aceitável para a tolerância ou correção dos erros, cabe a cada organização passar para a sua equipe o que é ou não tolerado.

4.1.1.2 Desenvolver Confiança

O *empowerment* e a confiança estão intimamente ligados. Quando a organização aplica métodos rígidos para controlar os indivíduos que a compõem, estão induzindo-os a pensar que não são merecedores de crédito.

Por isso a necessidade de se criar ciclos de confiança entre a organização e o colaborador, para que assim nasça uma relação confiante e segura no profissional, pois somente existirá colaboradores empenhados em contribuir para o sucesso da organização se realmente houver confiança na relação de ambas, em outras palavras é preciso permitir o sentimento de propriedade.

4.1.1.3 Visão

É algo que inspira os objetivos organizacionais traçados. Para que o *empowerment* gere efeitos positivos ele precisa estar fundamentado com uma visão, e esta deve ser compartilhada com todos os indivíduos da organização, a fim de buscar a melhoria dos resultados organizacionais. É ela a responsável por alinhar, unir e compelir todos em uma mesma direção.

4.1.1.4 Fixação de metas

As metas são necessárias, pois são elas as responsáveis por idealizar os objetivos rumo à missão. É de extrema importância e necessidade que elas expressem os valores da organização, e que sejam de fácil compreensão, amplas o suficiente para darem sustentação na etapa de implantação do *empowerment*.

As metas estabelecidas precisam e devem ser cumpridas, elas também devem ser ajustadas a fim de proporcionar a avaliação de resultados.

4.1.1.5 Avaliação

Toda e qualquer empresa que opta por implementar o *empowerment* em sua organização, quer de fato modificar a forma como administra a gestão de pessoal. Assim sendo, se faz necessário a avaliação, pois como em todo e qualquer projeto, o *empowerment* precisa de

uma avaliação para medir a distancia entre o que foi planejado e o que realmente foi alcançado.

O feedback, que é proveniente da avaliação, possibilita a correção de eventuais erros, conservando assim os esforços no caminho certo.

4.1.1.6 Motivação

A motivação é indissociável do *empowerment*, ela é uma consequência ou expressão de reconhecimento da administração pelo desempenho de seu quadro funcional. Visto que apenas colaboradores motivados são realmente competentes e capazes de se envolver com a missão da organização.

Existem algumas maneiras da empresa reconhecer o esforço de seus colaboradores, como por exemplo, através de bons salários, premiações, oportunidade de crescimento profissional, segurança no trabalho, dentre outros.

4.1.2 Implementando o *Empowerment*

Para se implementar o *empowerment* é preciso modificar o modelo hierárquico da organização, é preciso também ter em mente que coisas inesperadas podem vir a ocorrer, assim como muitos desafios a serem superados. Os resultados não aparecem de uma hora pra outra, estes levam certo tempo para aparecerem.

Herrenkohl, Judson & Heffner (apud Rodrigues, 2001, p. 04) apresentam quatro dimensões para a implementação do *empowerment*. Que seriam:

4.1.1.7 Visão Compartilhada

Tem como elemento a clareza e a consecução de metas. Refere-se ao compartilhamento de informações e a comunicação interna, ou seja, o líder aqui deve fazer com que os colaboradores se sintam responsáveis por atingirem metas da organização tornando-os mais comprometidos, tornando possível saber o rumo que a organização deve tomar.

4.1.1.8 Estrutura Organizacional

Tem-se como elementos, trabalho em equipe, nível de responsabilidade, tomada de ações de riscos e valorização dos colaboradores. O líder deve ser capaz de desempenhar funções de gerencia, é ele o responsável por administrar o trabalho da equipe, assim como as ações que possam vir a ocasionar riscos e a eficiência do trabalho. Deve ser capaz de fazer com que a equipe sintam-se responsável pelas ações tomadas, pelos riscos assumidos e conseqüentemente pelos clientes. Devemos ressaltar que nessa etapa o líder deve apenas supervisionar.

4.1.1.9 Responsabilidade por Conhecimento e Aprendizagem

Tem-se como elementos solução de problemas, mudança em treinamento e desenvolvimento. O líder deve ter em mente que quando se soluciona problemas os colaboradores acabam por se sentirem capazes, o que tende a melhorar seu desempenho na organização, estes passam a adquirir gosto por desafios, o que ocasiona a busca por mudanças e por novas formas de aprendizagem.

4.1.1.10 Reconhecimento Institucional

Tange o reconhecimento das realizações alcançadas pelos colaboradores e a demonstração de que são ouvidos, neste momento eles são recompensados e todos assumem as responsabilidades de suas ações.

Como podemos ver um processo de implantação de *empowerment* consiste de fato na mudança de papéis tanto por parte do líder como por parte do colaborador. Por esse motivo é essencial que ambos estejam empenhados neste processo, pois cada uma das partes tem funções definidas que precisam funcionar em parceria.

É muito importante que o gerente seja capaz de criar um ambiente favorável para o *empowerment*, disponibilizando recursos, ensinando e treinando seus colaboradores, enquanto estes assumem responsabilidades para poderem tomar decisões aprimorando assim seu trabalho.

4.2 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO *EMPOWERMENT*

O *empowerment* sem dúvidas apresenta uma série de vantagens e benefícios que cooperam de forma bastante significativa para o crescimento da organização em um todo, assim como no sucesso dos negócios.

Devido a isso cresce constantemente o número de gestores que treinam suas organizações para colocá-lo em prática.

É de extrema importância e necessidade que destaquemos quais são as principais vantagens e benefícios adquiridos e gerados pela organização quando este se faz presente. Portanto será apresentado a seguir um quadro, no qual, de forma resumida e simples, são apresentados diversas vantagens e benefícios do *empowerment*.

Vantagens e Benefícios do <i>Empowerment</i>		
Vantagens	Benefícios	
	<i>Diretos Mensuráveis</i>	<i>Indiretos Mensuráveis</i>
• Redução de custos.	• Aumento da lucratividade.	• Tomada de decisão mais rápida

Figura 5: Vantagens e benefícios do *Empowerment* (elaborado pela autora de acordo com MORETO, 2009, p.19).

Vantagens e Benefícios do <i>Empowerment</i>		
Vantagens	Benefícios	
	<i>Diretos Mensuráveis</i>	<i>Indiretos Mensuráveis</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente identificando suas necessidades e expectativas imediatas. • Direção alinhada às metas e objetivos estratégicos da empresa. • Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa. • Acordos operacionais, planos e projetos e implementações de ações. • Aumento da quantidade de ações desencadeadas. • Rapidez na implementação de ações. • Eficácia em relação à qualidade e produtividade. • Melhoramentos na produção. • Maior autonomia. • Revelação de talentos. • Os times auto gerenciáveis atuam para fazer acontecer as estratégias de negócios da empresa. • Aumenta a autoestima, as pessoas passam a ter uma visão e um firme propósito de atingir metas. • O <i>empowerment</i> proporciona grande sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de redução de custos sustentável. • Melhoramento radical dos níveis da qualidade interna e externa. • Melhoria dos processos de fabricação e montagem. • Capacidade de resposta aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operacionalização da visão, missão e estratégias da corporação a nível de empresa e colaboradores. • Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa. • Liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que impacta nos resultados da empresa. • Surgimento de inúmeros líderes que permitem a empresa assumir diferentes e novos desafios simultaneamente. • Alinhamento da empresa às estratégias, visão e missão.

Figura 6: Vantagens e benefícios do *Empowerment* (Continuação da figura 5 - elaborado pela autora de acordo com MORETO, 2009, p.19).

Como podemos perceber a adoção do *empowerment* gera um amadurecimento na cultura organizacional. Proporciona e favorece na auto realização das pessoas, o que acaba gerando efeitos positivos na otimização dos processos organizacionais. Podemos até nos

arriscar a dizer que ele é um antídoto contra a rigidez e a incapacidade de adaptação das organizações diante de mudanças. O *empowerment* quando bem empregado é capaz de dar vida a departamentos inteiros e de reduzir a lentidão de processos causados pela burocracia.

A seguir veremos de forma mais detalhada um pouco sobre as principais vantagens e benefícios destacados na literatura com a implantação do *empowerment*.

4.2.1 Foco no cliente

Certamente a concorrência global cada vez mais acirrada e clientes insatisfeitos são os fatores que fazem fronteira com a mudança nos negócios.

Além disso, uma organização que quer permanecer como líder, deve enfrentar não só a mudança tecnológica, mas os novos valores e competências de seus colaboradores.

Ela se torna a ferramenta estratégica que fortalece a liderança que dá sentido ao trabalho em equipe e qualidade total e em vez de continuar sendo apenas uma filosofia ela se torna um sistema funcional.

Temos que ter em mente que nem todos os clientes são iguais e claro nem todos iram merecer toda a dedicação da sua organização. Mas isso não quer dizer que devemos nos livrar deles, trata-los mal ou desprezar seus desejos e necessidades. Devemos identificar nossos clientes mais valiosos e fazer tudo que estiver ao nosso alcance para satisfazê-los.

O *empowerment* é uma ferramenta que permite obter maior velocidade e agilidade de resposta ao cliente.

4.2.2 Equipe motivada e com autoestima elevada

Sem duvidas nenhuma esses são fatores essenciais para alcançar os resultados esperados pela organização. Pois mesmo que o profissional esteja de fato preparado para exercer sua função, se este não estiver motivado ou ate mesmo com a autoestima elevada, ele de fato dificilmente conseguirá realizar seu trabalho e atingir os resultados expressivos.

A autoestima seria a relação do individuo consigo mesmo, ou seja, é a maneira como ele se vê. Já a motivação faz parte de seu desempenho no serviço, em outras palavras é o que o faz acordar todos os dias para ir trabalhar. A autoestima elevada tem de fato ligação direta com a motivação o que resulta no aumento da produtividade.

O *empowerment* proporciona grande sinergia entre os colaboradores, elevando sua satisfação pessoal e profissional. Pois quando o profissional tem abertura para tomar suas decisões ele sente-se valorizado pela organização.

4.2.3 Aumento da produtividade

Quando nos referimos a aumento da produtividade não queremos dizer somente maior quantidade, mas também qualidade do serviço ou produto.

A produtividade se da na redução do tempo gasto para executar uma determinada tarefa ou serviço e ate mesmo o aumento da qualidade de produtos e serviços.

O *empowerment* contribui com esse aumento da produtividade devido ao fato de descentralizar algumas atividades que antes eram focadas apenas na chefia ou em diretores, fazendo com que a empresa ganhe certa agilidade para a tomada de decisões mais rápidas, pois as falhas na produção corrigidas em tempo evitam prejuízos na produtividade.

4.2.4 Retenção e revelação de talentos

Atualmente as empresas veem enfrentando dificuldades para a retenção e até mesmo para a revelação de talentos, pois estes estão em busca de empresas que lhes ofereçam incentivos motivacionais. Esses profissionais querem trabalhar em empresas que lhes proporcionem oportunidades de crescimento e satisfação no que fazem.

A retenção e revelação de talentos são fundamentais em toda e qualquer organização, por isso a importância de conquistar seus colaboradores, para que estes não se tornem talentos frustrados.

Não se trata apenas em ter talentos na organização, mas sim de disponibilizar a eles meios que lhes possibilitam desenvolver suas habilidades e de aprimorar seus conhecimentos.

O *empowerment* impacta diretamente na atração e retenção desses talentos, pois ele torna a organização mais atraente e convidativa aqueles que anseiam não apenas por um emprego, mas também por um plano de carreira realista e adequado a seus desejos e interesses profissionais e pessoais.

4.2.5 Decisões mais rápidas

Quando as organizações conferem aos seus colaboradores autonomia suficientes para que eles próprios diagnostiquem os problemas referentes à organização e apresentem soluções, faz com que o tempo gasto diminua.

Toda organização necessita de tomar decisões rápidas, de conseguir ser mais sagaz diante de novos desafios.

O *empowerment* é uma forma de gestão que redireciona o processo de tomada de decisão, que anteriormente só ocorria na alta gerência da organização e leva a todos os

níveis do mesmo. O *empowerment* de certa forma possibilita a capacidade de tomar decisões rápidas e implementa mudanças sem grandes resistências, devido ao repartimento de responsabilidades e autoridade.

Para os gestores todos esses benefícios revertem em uma organização mais rentável, devido aos clientes mais satisfeitos e aos colaboradores mais contentes e comprometidos.

Com a implantação do *empowerment* as pessoas se sentem competentes e consideram-se suficientemente capazes, além é claro de se sentirem integrados na organização por assumirem um nível mais alto de delegação por parte de seus supervisores.

4.2 EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES QUE INVESTIRAM NO *EMPOWERMENT*

Esta prática de gestão descentralizada denominada *empowerment*, está sendo aplicada nas melhores e mais lucrativas empresas do mundo.

A Xerox percebendo que teria que mudar sua forma de trabalho, aderiu ao *empowerment*, o que levou a empresa a liderança. Esta empoderou seus colaboradores e passou a oferecer treinamentos, permitindo que estes se sentissem engajadas e motivadas (BORGES, 2011).

Outro caso de sucesso é o da Apple, Steve Jobs teve muitos sucessos de gestão notáveis, ele gerava energia nas pessoas ao seu redor. Jobs através de sua paixão e intensidade no trabalho construiu um ambiente organizacional verdadeiramente único, onde a criatividade, a inovação e o *empowerment* prosperaram (INDEVE, 2016).

O segredo do sucesso sem dúvida nenhuma está na mente de cada colaborador, pensando assim a Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) decidiu promover o *empowerment*. A empresa gasta uma quantia generosa em pesquisa e desenvolvimento. Ela passou a incentivar seus colaboradores a gastar pelo menos 15% de seu tempo em projetos de sua escolha, o que acabou por gerar uma série de produtos inovadores, o que traz para a empresa mais de US\$ 100 milhões em receitas todos os

anos. A 3M deve muito de seu sucesso ao *empowerment*, e é por isso que ela reforça a motivação de inovar ao celebrar e reconhecer os colaboradores (INDEVE, 2016).

O início da gestão participativa cria melhores condições para o uso das competências dormentes dos componentes da equipe dentro da organização.

A Asea Brown Boveria prevendo as mudanças globais que estavam por vir decidiu por se antecipar e tomou por ação organizar-se ao redor de miniunidades, achatou sua hierarquia e revestiu seus colaboradores com o *empowerment*. O que levou a uma maior agilidade e eficiência em todas as unidades, e também a satisfação dos clientes externos. Os colaboradores da Asea Brown Boveria tem autonomia para tomar suas decisões em relação ao seu próprio negócio, eles não necessitam do consentimento da alta administração (BORGES, 2011).

Segundo a INDEVE (2016), A General Electric Corporation (GE) através de fixação de metas, do *empowerment* e da comunicação transformou-se em uma gigante complacente empresa energizada disposta e pronta para enfrentar a concorrência mundial.

Existem muitas outras empresas que optaram por colocar em prática o *empowerment*, são elas a Starbucks, a Southwest Airlines, a Herman Miller, a Microsoft, a Mainframe Eletrônica, a HP, o Google, a Odebrecht e a Gerdau. Todas essas empresas são verdadeiras gigantes no mercado em que atuam, e seu maior ativo é o capital humano.

De acordo com ASTIZ (1994), a Monsanto é uma das empresas que aplicam o *empowerment* no Brasil, seu processo de implantação começou em 1990. A Monsanto é uma empresa que trabalha com agricultura sustentável, cujos objetivos principais são: contribuir para aumentar a produção de alimentos, com maior conservação de recursos naturais, e ajudando os agricultores em todo o mundo em sua missão de alimentar, vestir e fornecer combustível.

A proposta do *empowerment* é uma forma de gestão empresarial em que se delega não só a execução de tarefas aos colaboradores, mas também o poder de resolução de problemas.

Como visto nesse estudo de caso, as empresas que aderiram ao *empowerment* se beneficiaram de várias formas. Seus colaboradores não precisam mais consultar seus gerentes e supervisores para resolver problemas, nem esperar a confirmação do

departamento responsável. Eles passaram a tomar decisões de forma imediata, diretamente com os clientes obtendo assim resultados mais rápidos.

O fato é que, qualquer organização independente do porte pode fazer uso do *empowerment*, desde que seus colaboradores possuam pertinência e competência para assumirem tais responsabilidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados contidos neste trabalho percebemos que tanto o poder quanto o *empowerment* são temas bastante amplos, que chamam muita atenção no cenário empresarial.

Atualmente a velocidade nas mudanças tornou-se um aspecto importante para a sobrevivência das organizações. As empresas necessitam cada vez mais de uma delegação maior de autoridade e responsabilidade por parte dos líderes e uma participação mais profunda de todos na missão da organização.

Logo, desenvolver uma nova perspectiva de gestão que implique o *empowerment* como fonte de vantagem competitiva vem tornando-se uma tarefa crucial.

Todo e qualquer administrador deve ter em mente que, se quiser ter poder, tem que dar, e sem dúvidas nenhuma, essa ferramenta permitirá alcançar o sucesso na conquista deste poder.

É importante enfatizar que ao iniciar o processo de *empowerment* deve-se primeiro dar a todos os envolvidos a capacitação, a informação e o conhecimento necessários para que estes possam exercer o poder de forma responsável e eficaz.

Conclui-se, portanto que com a aplicação do *empowerment* nas organizações, os colaboradores tendem a se sentirem motivados e capazes, estes adquirem confiança para as resoluções de problemas e começam a se comprometer mais com a empresa assumindo maiores responsabilidades, o que acaba por gerar uma melhora nos resultados, fazendo com que fique mais rápida e eficiente a tomada de decisões. Porém, vale lembrar que é imprescindível que a alta direção aceite esse novo estilo de gestão, e que é essencial uma liderança eficaz, para que as mudanças requeridas pelo novo sistema sejam alcançadas.

O *empowerment* é de fato a melhor estratégia para se conquistar um negócio lucrativo, com clientes satisfeitos, colaboradores realizados e produtos e serviços de valor reconhecido. Aos que buscam todos esses itens recomendo um estudo mais profundo de viabilidade de implantação desta técnica nas organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cezar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª ed. V. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

ASTIZ, Ana. **Exemplos mostram a pratica**. São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/7/03/empregos/8.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BORGES, Marcos Silvestre da Silva. **Empresas de Sucesso que Aplicam a Gestão Participativa**. 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/empresas-de-sucesso-que-aplicam-a-gestao-participativa/72965/>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

CASE, John. **Open-book management: Gerenciamento transparente**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3º edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R.L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 6ª Edição, 1997.

DINIZ, Bruno Vieira; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Poder e Influencia Interpessoal nas Organizações**. FACEF, 2005. Disponível em: <<http://gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/trensurb/mod6-dinamica-dos-grupos-nas-relacoes/Poder.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2016.

FERREIRA, Júlio César Benfenatti; VILAMAIOR, Adriana Giarola; GOMES, Bruno Martins Augusto. **O Poder nas Organizações: conceitos, características e resultados**. Disponível em: <<https://augustoliska.files.wordpress.com/2010/03/o-poder-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

INACIO, Carmen. **Liderança e Poder**. 2009. Disponível em: < <http://carmeninacio-rh.blogspot.com.br/2009/08/lideranca-e-poder.html>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

INDEVE, Desenvolvimento Empresarial. **Aprendendo com os melhores**. 2016. Disponível em: <<http://www.indeve.pt/learn-with-best.html>>. Acesso em: 25 jun. 2016.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&id=t1O1j53naoC&q=fontes+do+poder#v=snippet&q=fontes%20do%20poder&f=false>> Acesso em: 21 fev. 2016.

LACOMBE, José Masset Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MENDONÇA, José R. Costa de; DIAS, Sonia M. R. Calado. **De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influencia interpessoal: uma discussão sobre poder e influencia social**. Cadernos EBAPE.BR. Vol. 4, 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3232/323228065008.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

MERHI, Danielle Quintanilha; VASCONCELOS, Katia C. de Araújo; FERNANDES, Maria G. Emediato, LOPES, Vania M. Goulart; SILVA, Alfredo R. Leite da. **Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose**. EnANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ALFREDOcultura.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2016.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment Um Imperativo: Seis Passos para se Estabelecer uma Organização de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MORETO, Lucimara Aparecida Bitarães. **Empowerment – Um novo aliado na gestão de projetos para o sucesso da empresa e de seus colaboradores**. Universidade São Judas Tadeu, 2009. Disponível em: <<http://www.leansixsigma.com.br/acervo/32152432.PDF>> Acesso em: 07 mai. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Cintia Pierote de; KROM, Valdevino. **O Empowerment nas Organizações**. Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2016.

PME, Negócios. **Como introduzir o empowerment na empresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.pmelink.pt/manuais/recursos-humanos/como-introduzir-o-empowerment-na-empresa>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Escola de Engenharia de São Carlos, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 28 jan. 2016.

SANTO, Gisele. **Dividindo responsabilidades**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4842/dividindo-responsabilidades.html#>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

SANTOS, Débora. **Processo de Implantação da Técnica de Empowerment nas Organizações**. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Processo-De-Implanta%C7%C3o-Da-T%C9cnica-De-Empowerment-Nas-Organiza%C7%D5es&idc_cad=t5qz6lrq#>. Acesso em: 02 mar. 2016.

SCOTT, Cynthia D., JAFFE, Dennis T. (1998). **Empowerment, um guia pratico para o sucesso**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Carliene Freitas da. **Jogos de Poder nas organizações de trabalho**. 2004. Disponível em: <http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Dissertacao%20Carliene%20parte%202.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

SOUZA, Flávia Andreza de; SOUZA, Bruno Campello de; SILVA, Fabiana Ferreira; LIMA, Francineide Borges de. **Poder Social e relações interpessoais: uma investigação sobre a manifestação das Bases de Poder de French e Raven (1959) em ONGs no estado de Pernambuco**. In: IX Congresso Brasileiro de Administração, 2012, Recife. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/new/arquivo/artigo_poder.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.