

FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO

O *EMPOWERMENT* NAS ORGANIZAÇÕES: CONQUISTAS E DESAFIOS

Mauro Lúcio Ribeiro Cunha\*  
Alain Viana de Araújo Júnior\*\*

RESUMO

A exacerbada competitividade existente entre as organizações evidencia a necessidade da criação de meios que possam assegurar a sobrevivência no moderno cenário empresarial. Assim, o trabalho tem como objetivo geral abordar todo o contexto do desenvolvimento da ferramenta de gestão empowerment, assim como analisar todas as questões que envolvem sua implementação nas organizações atuais. O objetivo específico do trabalho tem como base: analisar a evolução das abordagens do projeto de trabalho, pesquisar e analisar a origem e os conceitos que envolvem a ferramenta de gestão empowerment, analisar as conquistas e os desafios da implantação do empowerment, abordar algumas implicações e condições para sua introdução nas organizações, explorar as dimensões e os tipos de empowerment considerados pela literatura, além de analisar de forma qualitativa os diferentes aspectos que compõe a ferramenta de gestão *empowerment*. Para tanto, investigou-se a evolução das principais abordagens do projeto de trabalho assim como todas as contribuições dadas para a origem deste novo modelo de gestão. Por meio de revisões bibliográficas, elencou-se as conquistas e desafios do *empowerment* e as questões a serem consideradas na sua implementação nas organizações atuais.

**Palavras-chave:** *Empowerment*. Competitividade. Gestão

---

\* Formando em Administração na Rede Doctum de João Monlevade;  
mauroluciocunhajm@yahoo.com.br

\*\* Professor orientador. Graduado em Engenharia de Produção; alainjunior@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações no atual competitivo mundo capitalista se dá por encontrar alternativas que visem atender suas complexas e dinâmicas necessidades. Ao longo do tempo, é possível encontrar diferentes modelos de gestão que foram bastante influentes em diversos momentos da história.

Nenhuma dessas abordagens pode ser consideradas descartáveis, na medida em que fazem parte de um natural processo evolutivo da administração. Seria impossível descrever qualquer teoria moderna sem citar, por exemplo, os princípios da administração científica de Frederick Taylor, baseados na divisão do trabalho por meio de regras básicas e na distinção das tarefas de planejamento e execução. Na década de 20, estas ideias influenciaram significativamente as escolhas dos administradores para métodos de trabalho.

Passados tantos anos, o que se observa é uma substancial diferença de pensamento administrativo, ocasionada principalmente pela mudança da produção em massa para a produção enxuta ocorrida entre os anos 80 e 90. A inovação se tornou para este novo ambiente organizacional, um determinante para o sucesso das organizações, que se vêm obrigadas a investirem cada vez mais em seu capital intelectual. Partindo do pressuposto que a inovação esteja entrelaçada ao maior envolvimento de todos os colaboradores em processos decisórios é preciso encontrar ferramentas que auxiliem no processo de tornar as pessoas um diferencial competitivo.

Deste modo, o objetivo geral deste trabalho é: abordar todo o contexto do desenvolvimento da ferramenta de gestão empowerment, assim como analisar todas as questões que envolvem sua implementação nas organizações atuais. Objetivos específicos Analisar a evolução das abordagens do projeto de trabalho;

- a) Pesquisar e analisar a origem e os conceitos que envolvem a ferramenta de gestão empowerment.

- b) Analisar as conquistas e os desafios da implantação do *empowerment*, além de abordar algumas implicações e condições para sua introdução nas organizações.
- c) Explorar as dimensões e os tipos de *empowerment* considerados pela literatura.

Diante deste cenário, o trabalho pretende demonstrar o *empowerment*, um estilo gerencial que auxilia à tomada de decisão mais rápida, por meio da maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. É discutido a origem deste conceito, as conquistas e desafios de sua implantação nas organizações assim como todas as vertentes que cercam o assunto.

A pesquisa é de caráter exploratório, sendo a coleta de dados feita por meio de revisões bibliográficas na tentativa de explicar e demonstrar de forma mais assertiva possível o assunto abordado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O maior entendimento por parte dos pesquisadores sobre a área do *empowerment* partiu da compreensão da evolução dos modelos de gestão que antecederam esta nova ferramenta. A partir deste momento, é possível identificar as questões que envolvem a implementação do *empowerment*, seus pontos fortes e fracos, além de características relevantes como tipos e dimensões.

### 2.1 A Evolução das Abordagens do Projeto de Trabalho

Ao longo do tempo, diversas abordagens sobre o projeto de trabalho podem ser identificadas, cada uma representando uma diferente proporção entre questões como controle e comprometimento (Figura 1). O que se observa é que nenhuma delas pode ser considerada irrelevante e não existe a possibilidade de se

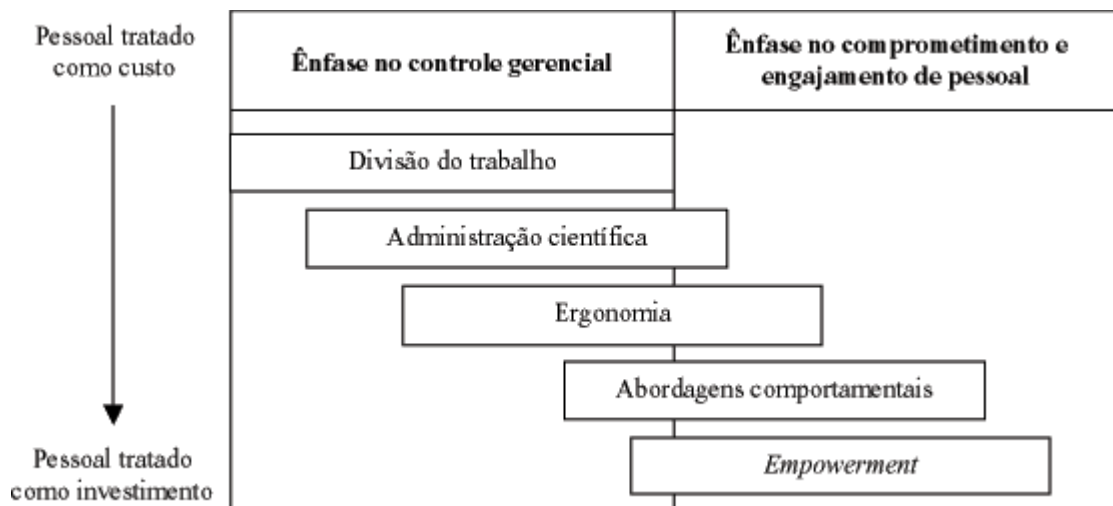
substituírem mutuamente. Em vez disso, cada abordagem acrescentou uma nova contribuição à análise do projeto de trabalho nas organizações.

O projeto do trabalho define a forma pela qual as pessoas agem em relação a seu trabalho. Posiciona suas expectativas de o que lhes é requerido e influencia suas percepções de como contribuem para a organização. Posiciona suas atividades em relação a seus colegas de trabalho e canaliza os fluxos de comunicação entre diferentes partes da operação. De maior importância, porém, auxilia a desenvolver a cultura da organização – seus valores, crenças e pressupostos compartilhados. (SLACK et al., 2006, p. 203).

A divisão do trabalho e a administração científica têm-se a nítida preocupação em controlar o trabalho feito pelo pessoal. A ergonomia apesar de ser considerada uma tentativa de elevar o comprometimento do pessoal, não consegue fazê-lo de forma significativa, já que seu foco está mais nas questões fisiológicas que psicológicas. As abordagens comportamentais colocam o comprometimento e engajamento do pessoal como o foco do projeto do trabalho.

Por fim, o *empowerment* que foca em criar condições para que o pessoal seja comprometido com seu trabalho e ainda capaz de controlar parte das atividades desempenhadas.

**FIGURA 1 - As diferentes abordagens do projeto do trabalho**



Fonte: SLACK et al. (2006, p. 224).

### 2.1.1 Divisão do Trabalho

A divisão do trabalho pode ser considerada a primeira abordagem sobre o projeto do trabalho. Basicamente se refere à especialização de funções que permite a cada pessoa executar uma determinada tarefa por meio da decomposição da tarefa total em partes específicas. *Slack* e outros (2006) citam algumas vantagens e desvantagens reais dos princípios da divisão do trabalho. As vantagens se referem ao aprendizado mais rápido, maior facilidade de automação e redução de trabalho não produtivo. As desvantagens se dão pela maior incidência de monotonia, ao comprometimento físico causado pelo trabalho repetitivo e a baixa flexibilidade e robustez da produção.

### 2.1.2 Administração Científica

A administração científica é um modelo de administração criado pelo americano *Frederick Winslow Taylor* no fim do século XIX e início do século XX e que se baseia na aplicação do método científico na administração. Em seu livro “Princípios de Administração Científica”, publicado em 1911, *Taylor* introduz os quatro princípios fundamentais da teoria científica. O princípio de planejamento baseado na substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos, o princípio de preparo dos trabalhadores que devem ser treinados e desenvolvidos para desempenharem suas atividades com exatidão, o princípio de controle para certificação da correção do trabalho realizado, além do princípio da execução fundamentado em garantir maior disciplina no trabalho.

O movimento também teve a contribuição de *Gilbreth, Gantt e Bedaux*. A junção de todas as contribuições permitiu definir que o estudo do trabalho compreende o estudo do método e medição do trabalho. As principais críticas à teoria estão relacionadas à superespecialização do operário, ao fato da organização ser considerada como um sistema fechado não considerando assim influências externas, ao operário ser tratado apenas como uma engrenagem reduzindo sua satisfação e limitando sua visão do processo.

### 2.1.3 Ergonomia

*Slack* e outros (2006) definem que a ergonomia preocupa-se primariamente com os aspectos fisiológicos do projeto do trabalho, isto é, com o corpo humano e como ele se ajusta ao ambiente.

Muitas vezes descrita como fatores humanos, pode ser dividida em dois aspectos principais, que envolve a preocupação em como a pessoa se confronta com seu ambiente de trabalho e em como uma pessoa relaciona-se com as condições ambientais nas quais trabalha.

O que se observa é que apesar de ter o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, ainda não pode garantir uma maior motivação ou satisfação dos trabalhadores.

### 2.1.4 Abordagens Comportamentais

A alienação dos trabalhadores ocasionada pelas ideias e conceitos baseados puramente na divisão do trabalho, nos princípios da administração científica e até mesmo da ergonomia deixou clara a necessidade do surgimento de uma abordagem que garantisse maior participação dos trabalhadores.

*Slack* e outros (2006) discutem a ideia de que trabalhos projetados para preencher as necessidades de autoestima e desenvolvimento pessoal são mais compensadores e motivadores no sentido de incentivar as pessoas a contribuir com mais de seus talentos e habilidades.

Isso tem como consequência direta maior qualidade de vida no trabalho e atingimento de melhor desempenho para a operação, tanto em termos de qualidade como de volume de saída. Discutem ainda que as formas para se atingir tal desempenho incluem alargamento, revezamento e enriquecimento do trabalho.

### 2.1.5 Empowerment

O *empowerment* teve origem em meados de 1980 com uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

É neste momento em que se observa novas formas de atuação com maior envolvimento dos trabalhadores em círculos de qualidade, na formação de equipes de trabalho e nos benefícios compartilhados.

*Slack* e outros (2006) definem o *empowerment* como sendo uma extensão da característica do trabalho de autonomia, proveniente da abordagem comportamental. Significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado.

## 2.2 O EMPOWERMENT NAS ORGANIZAÇÕES

O *empowerment* permite que todos colaboradores tenham maior participação e responsabilidade nas atividades das empresas, estando ligado diretamente ao conceito de liderança e cultura organizacional. Os funcionários tomam decisões com base em informações fornecidas pelos gerentes, que focalizam maior atenção nas atividades primordiais e de maior prioridade da empresa. A implementação do *empowerment* em uma organização passa por conhecer e entender seus princípios, que de acordo com *Gaither e Frazier* (2005) se assenta em quatro bases principais:

- a) Poder: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, dando-lhes liberdade e autonomia de ação;
- b) Motivação: proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente;

- c) Desenvolvimento: dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento;
- d) Liderança: proporcionar liderança na organização, orientando as pessoas, definindo objetivos e metas, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Dada as bases que regem o *empowerment* fica evidente ser impossível aplicar tal conceito em uma organização baseada na centralização de poder ou na burocracia. É necessário que tanto a empresa quanto os funcionários sejam capazes de conviver em um ambiente onde o poder é compartilhado e a informação é a chave do processo.

### 2.2.1 Condições para a Implementação do *Empowerment*

A implantação do *empowerment* não é uma tarefa fácil e requer obediência a uma série de fatores considerados primordiais à sua inserção em uma organização. *Mills* (1996) destaca seis passos principais que podem auxiliar sua implantação tais como: tolerância a erros, desenvolver a confiança, visão, fixação de metas, avaliação e motivação.

A tolerância a erros passa pela organização ser capaz de realizar uma análise crítica dos erros que devem ser tolerados ou não, pois o comprometimento dos funcionários está intimamente ligado a esta atitude. O fato do *empowerment* ser considerado uma questão de credibilidade, a existência de funcionários empenhados em contribuir para o sucesso da organização passa pelo objetivo de disseminar a confiança. O passo referente à visão diz que todo o projeto de *empowerment* para gerar efeitos positivos precisa está entrelaçado com uma “visão” e a fixação das metas indica que as mesmas devem ser estipuladas para que os objetivos oriundos na missão da empresa sejam alcançados.

Na avaliação tem-se que em todo projeto, é necessário avaliar e medir a distância entre o que foi planejado e alcançado. Por fim a motivação, questão primordial, é considerada fundamental para fazer com que todos os funcionários sintam-se comprometidos em alcançar os objetivos traçados na missão da



organização. Blanchard (2001) acredita que o *empowerment* contribui para um ambiente de pessoas com automotivação, que passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam.

Enfim, basicamente tanto os colaboradores quanto a gerência precisam estar dispostos a aceitarem mudanças na gestão. É necessário que os colaboradores acreditem que o *empowerment* é importante, sejam capazes de tomar decisões e serem responsáveis por elas, além de acreditar que a chefia está aberta a sugestões. Por sua vez, a gerência precisa antecipar imprevistos, aprender a investir em novos talentos, ensinar e apoiar a atitude de autonomia de seus trabalhadores, além de ter consciência que não deixam de ser responsáveis pelas funções delegadas.

### 2.2.2 As Conquistas da Implementação do *Empowerment*

Os principais objetivos do *empowerment* se baseiam em possibilitar à empresa atingir as estratégias de negócio e aumentar a rentabilidade dos acionistas por meio da tomada de decisão mais rápida que é alcançada pela maior distribuição de autonomia e responsabilidade em todos os níveis. Permite com isso maior desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores da organização. Dentre todas as conquistas e benefícios destacados na literatura provenientes da implantação do *empowerment* pode-se citar:

- a) A liberdade e autonomia dada aos colaboradores para tomarem decisões e iniciativas possibilitam que estes identifiquem problemas e apresentem soluções. Obtém-se com isso maior responsabilidade e engajamento com valores, crenças e resultados da empresa. Para *Cuningham e Hyman* (1999) o *empowerment* permite alcançar o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização;
- b) Ambiente de trabalho mais agradável por meio do estímulo à sinergia entre todos os colaboradores que se sentem mais valorizados, fato que pode impactar diretamente nos indicadores motivacionais;

- c) Foco no cliente por meio de uma maior velocidade de resposta ao mesmo e a criação de um ambiente que estimula a criatividade e pró-atividade, facilitando o alcance de metas desafiadoras;
- d) A maior delegação de poder entre profissionais de diferentes níveis permite que os executivos focalizem em atividades estratégicas que são cruciais para a empresa;
- e) Maior rapidez na identificação de problemas o que facilita a agilidade em encontrar soluções mais eficientes que evitem o comprometimento do negócio de forma significativa;
- f) A organização ao entender que o capital humano é o seu diferencial competitivo abre caminho para profissionais que busquem empreender e se preocupem em tomar iniciativas que visem o bem estar de todos. Ulrich (2003) ressalta que no empowerment o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade;
- g) Estimula o colaborador a buscar novas competências e aprimorar a já existentes, além de promover o crescimento interno. Para Araújo e Garcia (2009), as pessoas desejam sempre, e cada vez mais, se envolver com a sua realidade organizacional. Elas querem compromisso, engajamento, não apenas para sobrevivência da empresa. Entendem a participação como necessária nesse sentido, mas o que aspiram, de fato, é tornarem-se integrantes e integrados da vida da organização. Elas querem ser instrumentos do processo de mudança, lutando por aperfeiçoar a si mesmas também.

### 2.2.3 Os Desafios da Implementação do *Empowerment*

Apesar das inúmeras conquistas oriundas da implantação desta nova metodologia, a sua introdução em uma organização é cercada de desafios e fatores críticos que devem ser superados para o alcance do sucesso. Ao tratar o *empowerment* como uma simples delegação de tarefa, a empresa corre sério risco de obter como reflexo imediato o sentimento de incerteza e de frustração em todos

envolvidos. Assim como as conquistas, é possível encontrar algumas dificuldades consideradas relevantes pela literatura:

- a) Falta de conhecimento sobre a ferramenta, assim como informações técnicas em relação á todas suas vertentes;
- b) Falta de capacidade dos trabalhadores em realizar suas novas tarefas;
- c) Os funcionários não aceitarem ter maior responsabilidade em troca de obterem maior liberdade de decisão;
- d) As chefias não terem capacidade/qualidade de liderança necessária;
- e) Falta de treinamento apropriado para todos os envolvidos;
- f) Complexidade de mudança da cultura organizacional dominante;
- g) Tendência de se querer repetir o que já deu certo no passado, desconsiderando recorrentes mudanças na realidade organizacional.

#### 2.2.4 Fatores Críticos

Alguns fatores da realização do *empowerment* podem ser considerados críticos e requerem maior atenção por parte de todos. A mudança da cultura organizacional vigente deve ser realizada sem que haja imposição imediatista dos novos conceitos, dada a complexidade do processo de transição. Neste contexto, é necessário destacar o papel fundamental da comunicação no objetivo de difundir os novos conceitos e valores, fazendo com que estes sejam compreendidos por todos os membros da organização. Torquato (1986) afirma que:

Ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congrega interesses e evita sua fragmentação, promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização. (TORQUATO, 1986, p. 68).

O processo de implementação de equipes autogeridas requer alto investimento em competências, já que tanto a gerência quanto os subordinados devem estar preparados para lidar com os novos desafios com quais se defrontarão. Morris e Haigh (1997) afirmam que é fator crítico na implantação de equipes autogeridas o investimento na qualificação dos membros das equipes em sua capacidade de análise, geração e teste de soluções, monitoria da solução escolhida, aferição e relato de resultados obtidos e mantidos. Por parte da gerência, é necessário que esta tenha consciência que continua a ser responsável pelas ações, no entanto deve ser organizada e flexível de tal forma que garanta o correto planejamento da delegação das tarefas, a qualificação técnica e confiança de seus subordinados. Já os subordinados devem estar empenhados em assumir responsabilidades sem ter medo de que isso possa representar maior quantidade de trabalho ou pressão.

A remuneração é outro fator que merece atenção, dada a dificuldade em se conseguir conciliar os interesses da organização com os dos funcionários. Maior comprometimento e qualificação pode requerer maior remuneração o que vai de encontro com os interesses atuais de redução de custo. Por fim, a questão humana também deve ser ponderada já que a implantação de equipes autogeridas pode representar jornadas de trabalho mais longas, trabalhos feitos em casa, em finais de semana e menor tempo de lazer, fato que interfere diretamente na vida dos membros da organização e de suas famílias.

### **2.3 DIMENSÕES DO *EMPOWERMENT***

*Herrenkohl, Judson e Heffner* (apud RODRIGUES, 2001) apresentam quatro dimensões da implementação do *empowerment*. A primeira dimensão refere-se à visão compartilhada, constituída por três elementos principais que são a clareza das metas, a consecução das metas e a orientação ao consumidor.

A clareza das metas está relacionada à determinação evidente da pretensão da empresa, deixando claro a expectativa de desempenho esperada de cada funcionário. A consecução das metas está associada ao fato de cada funcionário se

sentir responsável e estar comprometido em atingir as metas da organização. Já a orientação ao consumidor, envolve a responsabilidade em atender os consumidores de forma eficiente por meio do conhecimento do que estes esperam.

Na segunda dimensão relacionada à estrutura organizacional e ao gerenciamento que apoiam a implementação do *empowerment*, encontram-se os elementos sobre o nível de responsabilidade, ao trabalho em equipe, a tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes. O nível de responsabilidade refere-se às decisões tomadas dentro de uma organização, com a consequente estipulação daqueles responsáveis por tomá-las e garantir o bem estar.

O trabalho em equipe relaciona-se à eficácia em se trabalhar em conjunto, com a análise da capacidade destas equipes em tomarem decisões sobre suas atividades de trabalho. A tomada de ações de risco está associada à motivação em tomar medidas que visem o melhor desempenho, mesmo que estas representem decisões de risco e se a organização apoia ou pune estas atitudes.

Já a valorização dos funcionários pelos clientes refere-se ao fato dos clientes valorizarem os funcionários que são orientados para eles e que se sentem responsáveis em garantir o melhor atendimento possível.

A terceira dimensão é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem constituída pelos elementos sobre a mudança em treinamento e desenvolvimento, a solução de problemas associada ao treinamento e desenvolvimento e a confiança mútua dos funcionários no processo de resolver problemas. A mudança em treinamento e desenvolvimento está associada à criação por parte da organização de um ambiente propício à busca de novos conhecimentos, encorajando os funcionários a melhorarem seus desempenhos e a buscarem soluções que visem beneficiar os clientes.

A solução de problemas relaciona-se à busca por novos desafios e a aquisição de novas habilidades necessárias para a execução do trabalho. Já a confiança mútua refere-se ao desenvolvimento de um ambiente onde exista confiança entre os funcionários e que estes se sintam confortáveis para opinarem e discordarem um dos outros.

Por fim a quarta dimensão é o reconhecimento institucional das realizações dos funcionários e a consequente demonstração de que eles são ouvidos. Os funcionários devem ter consciência de que entregar valor ao consumidor é

recompensado e de que todos na organização assumem responsabilidade por suas ações.

## 2.4 TIPOS DE *EMPOWERMENT*

Segundo *Ford e Fottler (1996)*, o *empowerment* pode ser analisado segundo dois tipos, que são a autoridade para a tomada de decisão sobre o contexto do trabalho e a autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho (FIGURA 2).

O ponto A, representa o trabalho intensamente repetitivo, onde não existe nenhum poder de tomada de decisão associada ao trabalho, nem em termos de conteúdo do trabalho nem de contexto do trabalho.

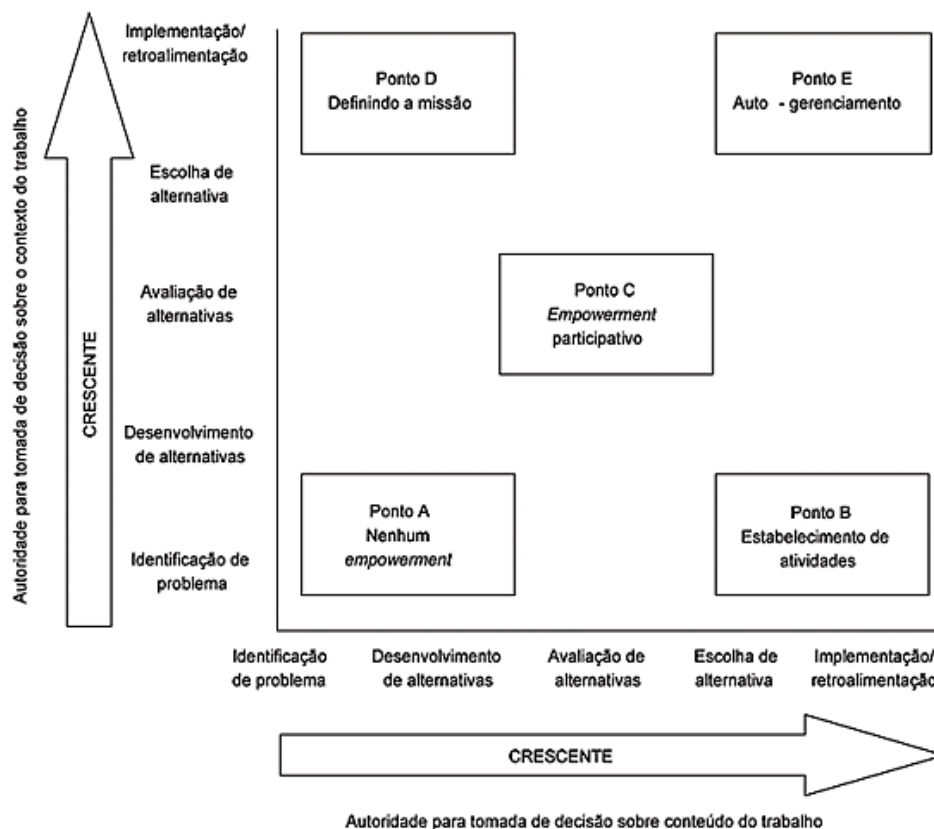
O ponto B, caracteriza a grande responsabilidade dada ao trabalhador para que este decida sobre o conteúdo trabalho, mas com pouca participação sobre o contexto do trabalho.

No ponto C, tem-se o *empowerment* participativo, onde é dado algum poder a grupos de trabalho autônomos sobre o conteúdo do trabalho e contexto do trabalho. Estes grupos normalmente se envolvem na identificação de problemas, na busca de alternativas e na recomendação da melhor alternativa para o conteúdo do trabalho.

No ponto D, os empregados são capacitados para decidir sobre o contexto do trabalho, mas não sobre o conteúdo.

Por fim no ponto E, é representado o autogerenciamento, onde os empregados tem total autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho e sobre o contexto do trabalho. Para que isto ocorra é necessário grande envolvimento de todos em relação à missão e às metas traçadas pela organização. Além disso, é fundamental que se tenha confiança que o funcionário é capaz de tomar decisões sobre seu trabalho que sejam condizentes com os objetivos.

**FIGURA 2 – Tipologia do *empowerment* do funcionário**



Fonte: FORD e FOTTLER (1996, p. 21).

## 2.5 PONTOS FORTES E FRACOS

A grande vantagem trazida pela implantação do *empowerment* se dá pela maior capacidade de alcançar vantagens competitivas para as organizações por meio do aumento da eficiência e eficácia dos colaboradores. É criado um ambiente de oportunidades com o desenvolvimento de estruturas que permitem o envolvimento e engajamento coletivo. Ainda nesta mesma linha de pensamento, a maior autonomia pode representar um aumento considerável da motivação e da autoestima no ambiente de trabalho ocasionando a redução de fatores críticos como stress, rotatividade e absenteísmo.

Outro ponto importante é que colaboradores empoderados se sentem mais entusiasmados em servir os clientes resultando em um aumento da capacidade de respostas e de adequação mais rápida às necessidades dos mesmos. *Heskett* e

outros (1997), no âmbito da temática criaram o conceito de "espelho da satisfação", referindo que o sucesso de uma organização está positivamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, e que estes se refletem na satisfação dos clientes. E esta ideia de empoderamento dos colaboradores pode ser identificada em algumas das melhores e mais lucrativas empresas do mundo, tais como Google, Apple, 3M e *Microsoft*. São empresas reconhecidas mundialmente pela agilidade e alta capacidade de inovação e satisfação dos clientes.

Em contrapartida, dada a complexidade do mercado cada vez mais competitivo, não significa que o *empowerment* individualmente tenha capacidade suficiente de resolver todos os problemas que uma organização pode estar sujeita. Segundo *Wilkinson* (1998), o *empowerment* necessita, obrigatoriamente, de um contexto organizacional apropriado à sua implementação. Os conflitos organizacionais associados à descentralização de decisão, à partilha de informação e à autonomia dos colaboradores no seu trabalho devem ser, portanto, considerados.

A implantação desta ferramenta requer um maior investimento em custos de sistemas de informação, em processos de recrutamento, seleção e formação com intuito de garantir colaboradores que tenham competência necessária para gerir tal ambiente de empoderamento. O *empowerment* possui práticas que podem aumentar os custos de trabalho, pois os colaboradores devem ser recompensados pela autonomia e responsabilidade. Tal sistema de recompensa quando não realizado adequadamente pode inibir o interesse de profissionais qualificados, que segundo *Wilkinson* (1998) o *empowerment* é dependente da confiança na gestão e dos benefícios percebidos para si. Além disso, segundo *Lashley* (2001), perante uma organização com uma estratégia de liderança com base nos custos é incompatível com uma estratégia com base na qualidade e no *empowerment*, pois normalmente este tipo de organizações pagam baixos salários, investem pouco na formação e apostam muito no trabalho temporário.

### **3 METODOLOGIA**



Com o objetivo de proporcionar maior conhecimento dos aspectos que compõe a ferramenta de gestão *empowerment* a pesquisa é de caráter exploratório. Gil (1999) afirma que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a coleta de dados envolve levantamento bibliográfico a partir de materiais já publicados acerca do assunto, constituídos principalmente de livros, artigos e materiais disponibilizados na internet. Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto.

Quanto a forma de abordagem, os resultados da pesquisa são apresentados de forma qualitativa por meio da apresentação e análise das principais informações encontradas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desse trabalho de estudar e entender as novas práticas organizacionais emergentes evidencia a grande importância que estas ferramentas desempenham em um cenário caracterizado por grande concorrência. Neste sentido, o surgimento do *empowerment* comprova a relevância do tema na medida em que compreende o homem como papel primordial.

Ao analisar a evolução das abordagens do projeto do trabalho pode se identificar a forte ligação existente entre as mesmas e como fatores como controle e comprometimento foram modificados ao longo do tempo. É possível reconhecer nos modelos de gestão contemporâneos características das antigas abordagens, o que revela o entrelaçamento entre as novas e antigas variáveis.

Dados os princípios que regem o *empowerment* e as condições para a sua implantação em uma organização torna-se fundamental que todos os envolvidos estejam motivados e dispostos a conviver em um novo ambiente organizacional. Tal contexto de mudanças culturais requer grandes esforços e mão de obra qualificada.

Ainda que a implantação deste novo modelo de gestão seja cercada de algumas dificuldades a serem contornadas, fica evidente que tal ferramenta pode garantir conquistas significativas por meio da melhoria contínua e do investimento no capital intelectual.

## **THE EMPOWERMENT IN ORGANIZATIONS: ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES**

### ***ABSTRACT***

The exacerbated competitiveness among organizations highlights the need to create means to ensure survival in the modern business environment. Thus, the work aims to qualitatively analyze the different aspects that make up the management tool empowerment. To do so, we investigated the evolution of the main approaches of the work project as well as all the contributions given to the origin of this new management model. Through bibliographic reviews, the accomplishments and challenges of empowerment and the issues to be considered in their implementation in today's organizations were listed. In an attempt to understand and explore in more detail this new methodology, the dimensions and types considered in the literature were presented. In the end, the relevance of the subject was evident, that despite having important historical roots, shows great involvement with contemporary issues. In this logic, the work may contribute significantly to the understanding of the phenomenon studied.

Keywords: Empowerment. Competitiveness. Management

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Pessoas Gestão de:** estratégias e integração organizacional. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Patrícia. **10 benefícios do empowerment.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6957/10-beneficios-do-empowerment.html>>. Acesso em 05 abr. 2017.

BLANCHARD, Kenneth H. **As 3 Chaves do Empowerment.** Record. São Paulo, 2001.

KANTER, Rosabeth . **Empowerment e Liderança.** Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~snjesus/Psicologia%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o-PDF/3.Empowerment%20e%20lideran%C3%A7a.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

FARIA, Caroline. **Administração Científica**. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/administracao-cientifica/](http://www.infoescola.com/administracao_/administracao-cientifica/)>. Acesso em: 10 jan. 2017.

FORD, R.C.; FOTTLER, M.D.: "Empowerment: a matter of degree". **IEEE Engineering Management Review**, v.24, n.3, p.19-24, 1996.

FREITAS, Eduardo de. **Divisão do Trabalho**. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/divisao-trabalho.htm>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 43.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HESKETT, J. L., SASSER, W. E. e SCHLESINGER, L. A. **Service Profit Chain**. New York, 1997.

LASHLEY, C. **Empowerment - HR Strategies for Service Excellence**. London: Butterworth Heinemann, 2001.

LIMA, Marcos Antonio Martins; FROTA, Sâmia Araújo. **O Empowerment e a teoria organizacional: um incremento no quantum de poder?** *Revista Eletrônica de Administração*, ano I, n. 3, Jun., 2002.

MARQUES, Kelly. **Como utilizar o empowerment a favor da empresa**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Roteiro/6212/como-utilizar-o-empowerment-a-favor-da-empresa.html>>. Acesso em 07 abr. 2017.

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

OLIVEIRA, Cíntia Pierote de; KROM, Valdevino. **O empowerment nas organizações**. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0020\\_0208\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf)>. Acesso em 03 mar 2017.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martins Vicente. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0033.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf)>. Acesso em 04 mar. 2017.

PEREIRA, Márcia Helena; SILVA, Maria Edna Santos. **Empowerment: A Descentralização Do Poder**. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/669](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/669)>. Acesso em 21 jan. 2017.

PERIARD, Gustavo. **Empowerment – o que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 20 jan. 2017.

PME Negócios. **Como introduzir o empowerment na empresa**. Disponível em: <[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_37765-3\\_41101--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37765-3_41101--View_429,00.html)>. Acesso em 20 fev. 2017.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro. **Empowerment e estágios evolutivos das áreas de gestão: estudo de casos em empresas manufatureiras**. 131f. Tese (MESTRADO) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, 2002.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p. 237-249, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03>>. Acesso em 05 mai. 2017.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. Edição Compacta. Atlas, 2006.

TORQUATO, F. G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8 ed. São Paulo: Futura, 2003.

WILKINSON, A. **Empowerment: Theory and Practice**. Personnel Review Vol. 27, N° 1, p. 40-56, 1998

## ANEXO A – DIFERENÇAS ENTRE ORGANIZAÇÕES COM E SEM EMPOWERMENT

TABELA 1 – Diferenças entre organizações

| <b>Organização com <i>Empowerment</i></b> | <b>Organização sem <i>Empowerment</i></b> |
|---|---|
| Funcionário toma decisões                 | Funcionário espera por ordens             |
| Funcionários planejam e executam tarefas  | Funcionários somente executam tarefas     |
| Todos são responsáveis                    | O chefe é o responsável                   |
| Cultura organizacional voltada para a     | Cultura organizacional voltada para a     |

---

resolução de problemas

achar os culpados dos problemas

---

Fonte: *Empowerment* e liderança (2017)