

O EMPOWERMENT E A ALTA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Aparecida Teixeira de Santana¹

Valdison André Conceição Santos²

RESUMO

Em meio ao crescente desenvolvimento da sociedade contemporânea, encadeado pelas transformações oriundas da globalização, a forma de gerir pessoas e processos no ambiente organizacional passou por várias mudanças. Acompanhando a crescente evolução, surgiram novas formas de conduzir os negócios, apoiadas em tecnologias e instrumentos administrativos, com a finalidade de reduzir os custos, aumentar a qualidade e maximizar os resultados. O presente artigo discorre sobre o *empowerment*, entendido como a transferência de poder e autoridade da cúpula administrativa para os demais níveis da organização, favorecendo a disseminação de informações, a liberdade e a participação ativa das pessoas, não só na execução dos processos, como também nas definições de maior relevância, contribuindo na tomada de decisões e compreendendo a importância de sua colaboração para o resultado final. Esta pesquisa bibliográfica, fundamentada em publicações impressas e digitais, teve como finalidade analisar o *empowerment* e as relações de poder nas organizações, enfatizando como esses fatores contribuem para o desenvolvimento de uma nova cultura, focada na alta *performance*.

PALAVRAS – CHAVE: empowerment; poder; autoridade; alta performance.

¹ Graduanda em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe – FaSe. Situada a Rua Teixeira de Freitas, 10 - Salgado Filho - Aracaju – Sergipe - Brasil CEP: 49020-530. sanna_comvc@hotmail.com

² Graduando em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade de Sergipe – FaSe. Situada a Rua Teixeira de Freitas, 10 - Salgado Filho - Aracaju – Sergipe - Brasil CEP: 49020-530. denoite2@hotmail.com

EMPOWERMENT AND HIGH ORGANIZATIONAL

ABSTRACT

Amid the increasing development of the contemporary society, and chained by the arising changes from globalization, the way of leading people and processes in the organizational environment has changed in several ways. Following the growing evolution, new ways of leading business arose, based on technology and administrative tools, in order to reduce expenses, increase quality and results. This article is about empowerment, which is known as the transfer of power and authority from the management summit to other levels of the organization, benefitting the information sowing, freedom and people active participation, not just in the processes performance, but also in definitions of major relevance, contributing to the decision-making and comprehending the importance of its contribution to the final result. This bibliographic research, based on printed and digital productions, had the analysis of the empowerment and organization power intercourses, emphasizing how these factors contribute to the new culture development focused on high performance.

Key words: empowerment; power; authority; high performance.

INTRODUÇÃO

Seguindo a linha do tempo, o mundo em que vivemos vem sofrendo constantes transformações naturais, climáticas, sociais e comportamentais, uma em decorrência da outra. Para sobreviver o homem precisa se adaptar a esse ambiente mutável criando, inventando e reinventando novas situações e ferramentas que o auxiliem no dia a dia, pois o que diferencia o homem dos outros animais é sua crescente necessidade de motivação, e a capacidade de moldar o ambiente a sua volta de acordo com as suas necessidades.

Da mesma maneira, a administração também precisou passar por reformulações, com o advindo da revolução industrial, e as conseqüências que esta trouxe. De Taylor até os dias de atuais, muitas foram as alterações sofridas nas formas de gestão, e na maneira de se conduzir o trabalho das pessoas. As organizações, que eram rígidas e centralizadas, hoje buscam instrumentos de gestão cada vez mais flexíveis, com o objetivo de se tornarem mais ágeis e dinâmicas. Porém, não pode haver flexibilidade sem que haja delegação de poder, descentralização da tomada de decisão, trabalho em equipe, participação dos

funcionários, criação de uma relação de confiança entre os colaboradores e o gestor, e como consequência, haverá o desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, percebe-se a relevância de uma nova tecnologia de gestão conhecida como *empowerment*. Muito além de apenas delegar poder, o *empowerment* é uma ferramenta, que se utilizada corretamente, pode transformar a cultura organizacional e a maneira de trabalhar dos colaboradores. É uma via de mão dupla, pois as organizações, ao dotarem as pessoas de um maior nível de responsabilidade, criam um ambiente propício ao surgimento de novas idéias, e como resposta, os colaboradores acrescentam à organização novos métodos mais eficientes e produtivos, gerando maior lucro, e possibilitando o crescimento da empresa.

Este artigo, fundamentado em pesquisas bibliográficas, realizadas em publicações impressas e digitais, traz conceitos que se relacionam à temática poder e a maneira como é disseminado no ambiente organizacional, evidenciando como o *empowerment* pode otimizar as relações e produzir significativos benefícios, traduzidos em avanços no desenvolvimento profissional, crescimento pessoal e dinamismo empresarial.

O PODER: CONCEITO, TIPOS E CARACTERÍSTICAS

A temática do poder é um assunto amplo, abordado por vários autores, que a conceituam de formas diferentes, porém, seguindo a mesma linha de raciocínio. É importante conhecermos esse conceito, para entendermos, a sua influência na cultura empresarial, e como o mesmo, poderá ser transmitido a todos os níveis organizacionais, através do *empowerment*.

Corrêa (1977) diz: “Poder social é uma força que exerce influência na conduta das pessoas”. Já, de acordo com Etzioni (*apud* CORRÊA, 1977): “Poder é habilidade de um ator para induzir outro a seguir sua orientação”.

Max Weber (1982) e Galbraith (1989) dizem: “Poder é a capacidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”

Diante do posicionamento dos autores citados acima, é possível inferir que, Poder é uma relação que se estende, entre influenciados e influenciadores, estando presente nas mais variadas culturas, sob as mais variadas formas, desde o início das civilizações. Caracterizando-se, como a capacidade de uma ou mais pessoas, exercerem influências sobre aqueles que estão a sua volta.

French ; Raven (*apud* Chiavenato 2005) distinguem cinco diferentes tipos de poder:

- Poder Coercitivo – é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.
- Poder de Recompensa – é o poder que se apóia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que a liderada espera obter.
- Poder Legitimado – é o poder que decorre do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional. Em uma organização formal, o supervisor de primeira linha é percebido como alguém que tem mais poder do que os operários, o gerente tem mais poder que o supervisor, e o diretor têm mais poder que o gerente. É a nivelção hierárquica que estabelece os escalões de autoridade dentro da organização.
- Poder de Competência – é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. É também chamado de poder de pericia. Os liderados percebem o líder como alguém que possui certas competências que excedem os seus próprios conhecimentos ou conceitos.
- Poder de Referência – é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis, possui poder referencial. Popularmente conhecido como carisma. O poder de referência emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Stephen P. Robbins (2005, p.304) identifica também, outro tipo ou base de poder:

- Poder de Informação - este poder emana do acesso e do controle sobre as informações.

Sobre está forma de poder, o autor comenta:

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 exemplos, que têm acesso a informações privilegiadas sobre vendas, custos, salários, lucros e dados similares podem usar essas informações para controlar o comportamento de seus subordinados.” (ROBBINS,2005, p.304)

A forma como se apresenta os tipos de poder nas organizações é representado por táticas ou fontes, exercidas através de suas bases de sustentação, que representam a maneira como os líderes influenciam seus liderados, seja ela decorrente da posição (baseado no que o líder pode oferecer aos outros) ou decorrente da pessoa (maneira como é visto pelos seus subordinados).

Robbins (2002, p.342) seguindo uma dinâmica coerente em seus trabalhos, apresenta como táticas de poder:

- Razão - utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional das idéias.
- Amabilidade - utilização da estratégia de elogios; cria um clima de boa vontade; mostra-se humilde, amigável antes de fazer um pedido.
- Coalizão - obter o apoio de outros para persuadir o alvo, usando também a influência de outras pessoas da organização para isso.
- Afirmação - abordagem direta e vigorosa, como o pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência.
- Autoridade superior - utilização de uma estratégia de obtenção do apoio das pessoas, para a idéia, dos níveis mais altos da organização.
- Sanções - utilização de recompensas e punições como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação de desempenho ou promoções.

Robbins (2005, p.304) também classifica o poder em termos pessoais, ou seja, o poder que provem das características únicas do indivíduo. Segundo o autor as bases de poder pessoal são:

- Poder de Talento – é a influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento.
- Poder Carismático – o poder carismático é, na verdade, uma extensão do poder de referência que emana da personalidade e do estilo de uma pessoa.

As bases de poder pessoal apresentadas pelo autor citado demonstram que o poder nem sempre é exercido formalmente mas que a influência sobre as pessoas está intimamente ligada ao talento e ao carisma que certas pessoas possuem e que provoca nos outros os sentimentos de respeito, admiração e dependência.

Robbins também enfatiza que o fator dependência é o aspecto mais importante do poder. A relação de dependência ocorre quando um indivíduo possui e domina algo que outro deseja. Assim, quanto maior a dependência de uma pessoa em relação a outra, maior será o poder exercido.

EMPOWERMENT : ESTRATÉGIA DE DISSEMINAÇÃO DE PODER

Para acompanhar a crescente evolução do mundo empresarial, as organizações precisam estar preparadas, num constante movimento de descongelar, mover-se e congelar-se novamente, em outras palavras, devem adotar uma estrutura flexível e aberta às mudanças, requerendo inovação, agilidade e participação no momento de tomar decisões. Nesse sentido é necessário que as pessoas estejam cada vez mais engajadas nos processos decisórios e possam contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento organizacional.

O *empowerment* é uma ferramenta de gestão que parte da idéia de disseminar o poder entre os vários níveis da organização; poderes estes relacionados à participação, autonomia e decisão nas atividades pertinentes ao funcionamento das organizações.

Alguns autores o conceituam da seguinte maneira: *Empowerment* “é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já

possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna” (RANDOLPH, 1995, p. 20).

Empowerment é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999, p. 375).

Segundo Chiavenato (2005), o *empowerment* parte da idéia de dar as pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente da organização. De acordo com o autor o *empowerment* está firmado em quatro bases:

- Poder: dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização.
- Motivação: proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente.
- Desenvolvimento: dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional.
- Liderança: proporcionar liderança na organização.

Analisando o pensamento do autor, pode-se dizer que, desenvolver essas quatro bases na organização é importante, pois, ao conceder poder às pessoas, cria-se um clima de confiança e liberdade. Motivação é a energia que nos incentiva a produzir. As pessoas sentem-se motivadas quando vêem seu trabalho reconhecido e recompensado. Estar atento a este fator pode determinar o bom andamento das atividades realizadas.

Ainda discorrendo sobre o sentido da palavra *empowerment*, Slack (1997), afirma que *empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que ele é desempenhado. Na mesma linha de pensamento, Araújo (2007), esclarece que, o *empowerment* tem por foco a libertação da capacidade decisória das pessoas.

Tracy (1994) enfatiza que o *empowerment* deve ser uma mudança organizacional que leve o poder decisório até o menor nível possível, proporcionando-lhes autonomia para realizar suas tarefas. Segundo a autora, isso se torna possível, ao delegar-se autoridade.

A autoridade confere a uma pessoa o direito de tomar decisões. Sem tomada de decisão não pode haver crescimento por parte do indivíduo ou da empresa. Quando uma pessoa toma uma decisão deve utilizar a mente para raciocinar e analisar. (TRACY, 1994, p.25)

A autora destaca que ao conferir ao indivíduo a autoridade para a tomada de decisão, a organização está oportunizando o seu desenvolvimento, pois tal processo exige raciocínio e análise, o que vai permitir que amplie sua capacidade avaliativa.

A idéia desses autores é apresentar o *empowerment* como uma ferramenta de gestão voltada à prática da democracia participativa. Percebe-se ainda que se trata de uma ferramenta de gestão de pessoas que visa otimizar a execução dos processos, bem como promover um clima estável entre os líderes e seus colaboradores, a fim de promoverem vantagem competitiva. Assim, pode-se compreendê-lo como um recurso inovador que democratiza o poder e o controle e garante maior agilidade e dinamicidade organizacional.

Discorrendo sobre os objetivos do *empowerment*, SANTO (2007) afirma que é uma ferramenta cujo propósito é “desenvolver as estratégias de negócios, a gestão participativa, utilizando-se da inteligência coletiva”.

Como o próprio conceito diz o *empowerment* trata da questão da disseminação do poder entre os vários níveis organizacionais, através da delegação de responsabilidade, autonomia e participação dos funcionários. Essa descentralização faz com que os funcionários se tornem mais comprometidos com as atividades e possam contribuir para as decisões estratégicas da empresa, objetivando melhorias do desempenho organizacional quanto ao aumento da produtividade, redução dos custos e aumento da qualidade.

Segundo Rodrigues ; Santos (2004, p.263) “o *empowerment* torna-se uma abordagem de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas”. Para Scott ; Jaffe (*apud* Biral, 2000, p.35) o *empowerment* “é uma forma diferente de trabalho conjunto no qual os empregados sentem-se responsáveis não apenas por realizar uma tarefa, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor”. Diante dessa ótica, o funcionário surge como um solucionador de problemas, que ajuda a planejar as atividades antes de executá-las na organização.

Além de seus empregados se sentirem mais valorizados e motivados por deterem o controle sobre suas atividades o *empowerment* possibilita aos gestores um ambiente de menor pressão sobre fatos do dia-a-dia dando-lhes liberdade para o desenvolvimento de novas ações, que incluiu, por exemplo, novas oportunidades de negócios. STONE (2000 *apud* ARAÚJO, 2007, p. 328).

Assim, a utilização do *empowerment* também funciona como uma ferramenta de valorização e reconhecimento do capital intelectual, na medida em que, ao delegar mais autoridade e responsabilidade para às pessoas, oportuniza que elas mesmas diagnostiquem e proponham soluções de melhoria para as atividades ligadas ao dia-a-dia organizacional, sem que haja a constante necessidade de recorrer ao seu superior.

O EMPOWERMENT E A ALTA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

A estrutura de uma organização está intimamente ligada a sua cultura, que se caracteriza como um conjunto de normas e regras que regem a conduta de seus colaboradores. Cada empresa tem sua própria identidade organizacional, responsável por ser o elo de suas relações sociais.

No atual mercado competitivo as organizações precisam ser proativas no sentido de se antecipar as mudanças; uma estrutura rígida focada em princípios mecânicos não permite a aplicação da proatividade. Contudo, o processo deve ser iniciado de forma consciente, tendo nas pessoas o seu principal foco, pois são elas, ao utilizarem seus conhecimentos em prol da organização, que promoverão as transformações e farão com que ocupem patamares mais elevados.

Analisando as literaturas disponíveis sobre o tema, percebe-se que, para garantir a sustentabilidade empresarial em um ambiente cada vez mais turbulento, as empresas estão apostando na formação de equipes treinadas para se autogerirem e resolverem problemas, criando e recriando novas maneiras de se trabalhar e novos processos de trabalho. “Uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam

trabalhos interdependentes e são coletivamente responsáveis pelos resultados.” (KATZENBACK ; SMITH, 2001).

Segundo Robbins (2005) uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado, e o esforço grupal resulta em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O autor afirma ainda que: “As equipes eficazes têm confiança nelas mesmas. Acreditam que alcançarão o sucesso. Chamamos isso de eficácia de equipe” (ROBBINS, 2005).

Sobre o posicionamento do autor pode-se acrescentar que para se atingir este patamar é necessário que seja implementada na organização a cultura da delegação de poder e autoridade, pois desta forma se permite que as equipes tenham a oportunidade de se desenvolver e agregar valor real à organização.

(...) Kirkman; Rosen (2000) estudaram 100 equipes e concluíram que diretamente associado ao máximo desempenho da equipe está a sensação de empowerment. Segundo os pesquisadores equipes de alta performance têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho e são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum de sua razão de existir. (BEJARANO ET AL , 2006, p.6)

Sendo assim pode-se afirmar que equipes de trabalhos, alta *performance* e *empowerment* são três conceitos que estão intimamente ligados, pois as equipes providas de *empowerment* possuem os subsídios necessários para o desenvolvimento de uma cultura empresarial baseada em altos padrões de excelência, o que pode transformar uma empresa mediana em uma organização voltada para os mais altos níveis possíveis de qualidade.

Assim, compreendemos o *empowerment* como uma ferramenta que promove na empresa uma mudança de ordem cultural, inserindo valores como respeito, confiança e aceitação de erros, e que fundamenta-se numa nova postura gerencial que confere às pessoas e às equipes maior poder e autonomia, levando os colaboradores a novas experiências de aprendizado, onde os mesmos desenvolvem suas aptidões , podendo, colocar em prática novas formas e processos de trabalho, vemos que esse ambiente é propício a formação de equipes que promovem o alto desempenho da organização.

Referindo-se aos ganhos obtidos com o *empowerment* Tracy assim se pronuncia:

A melhor coisa que você pode fazer pelas pessoas que trabalham para você é conferir-lhes empowerment...A questão é que quando você trata as pessoas com respeito, quando luta para atender às suas necessidades, você conquista o direito de exigir um desempenho superior. Você cria o tipo de ambiente em que elas têm condições de atender aos padrões de excelência. (TRACY, 1994, p.38)

Pode-se então inferir que através da prática do empowerment, processos são agilizados, pessoas são desenvolvidas, e incentivadas a contribuir mais e mais, utilizando de todo seu potencial criativo, todavia, merece destaque o papel decisivo do líder na implementação do empowerment na organização, pois é ele que concederá à equipe os instrumentos necessários para que essa ferramenta administrativa possa ser utilizada eficazmente. Será o líder que concederá autoridade, são suas atitudes que consolidarão o empowerment.

Sobre o papel do líder Maximiano comenta:

Nessa forma de trabalho o líder tem como principal responsabilidade a missão de desenvolver seus liderados e apoiá-los nas decisões e nas soluções de problemas favorecendo o enriquecimento do cargo...melhorando a qualidade dos trabalhos através de um excelente canal de comunicação e informação.(1995, p.90)

Ao delegar autoridade, conferindo *empowerment* cria-se na organização o sentimento de responsabilidade e o compromisso com o sucesso das metas estabelecidas. As equipes se sentem responsáveis pelo sucesso e o buscam com diligência. Elas sabem que podem avançar, pois tem o apoio da alta administração, e de todos os seus membros. O ambiente criado com o uso da ferramenta é reduzido em termos de pressão e fortalecido nas relações interpessoais.

Dessa forma pode-se afirmar que as organizações que possuem liberdade, criatividade, inovação, respeito, eficiência, colaboração, transparência e delegação de poder e autoridade criam um ambiente que as conduz à alta *performance* organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do que foi apresentado pelos autores estudados, percebe-se que o poder é um tema amplo, analisado por diversos ângulos e discutido longamente

pelos pesquisadores, sendo assim, não pode-se deixar de chamar a atenção para a sua importância no cenário empresarial. Como pudemos ver praticar empowerment é levar inovação, criatividade, promover desenvolvimento para a equipe e possibilitar o crescimento e a formação das equipes que promovem alta performance organizacional.

A delegação de poder e autoridade resulta em um ambiente de trabalho onde impera a flexibilidade, o respeito e a crescente vontade de tornar os processos mais eficientes e estar atento a essa nova ferramenta de gestão pode ser o começo de uma nova etapa de melhorias na empresa, que progressivamente poderá levar à excelência das atividades realizadas na organização.

Sendo assim, pode-se dizer que os benefícios decorrentes da implementação do conceito do *empowerment* são extensos e abrangentes a toda a organização, mas, as conseqüências desse instrumento administrativo só surtirá o efeito esperado se for levado à sério por todos os níveis organizacionais, e que tenha o apoio da alta cúpula, que terá como função a de preparar e incentivar as pessoas a adotarem a prática, buscando a realização das metas e dos objetivos traçados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. D. **Organizações, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional:** arquitetura organizacional, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2007.

BEJARANO, Viviane Carvalho et al. **Equipes de Alta Performance.** Paraná. 2006. Disponível em: www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/.../E-book%202006_artigo%2053.pdf. Acesso em : 07/06/2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

FARIAS, Luiz Alberto B. **Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas**. Disponível em: www.comunicacaoempresarial.com.br. Acesso em: junho 2004.

KATZENBACK, J. R. & SMITH, D. K. E. **Equipes de Alta performance** : conceitos , princípios, e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: campus, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: principios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Além da Hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo : Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo, Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, F.C.A. **Estratégia de Recursos Humanos**: dimensões competitivas. São Paulo, Atlas, 1999.

TRACY, Diane. **10 Passos para o Empowerment**: uma guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.