

A IMPORTANCIA DO *EMPOWERMENT* NA GESTÃO EMPRESARIAL

Alessandra Aparecida Berton Rodrigues

Faculdade CNEC Campo Largo

0049.alessandrarodrigues@cneccbr

alebertonrodrigues@gmail.com

Eixo temático – Gestão Empresarial

RESUMO

O presente artigo buscou analisar a importância da liderança e da motivação dentro de uma organização, bem como, a relevância da ferramenta *empowerment*, que consiste na delegação de poder dentro da empresa e no engajamento do colaborador com a organização em busca do sucesso para a gestão empresarial. Tal ferramenta de gestão é utilizada nas organizações para delegar autoridade e poder de decisão aos colaboradores, identificar potencialidades e incentivar a criatividade dos mesmos. Por esse instrumento é possível aumentar a troca de conhecimentos entre os funcionários e a alta gerência, apresentando ganho significativo para a empresa. Aplicado corretamente, proporciona inúmeros resultados satisfatórios, tais como: aumento na motivação, participação ativa, ideias inovadoras e criativas para conseguir melhorar produtos e serviços e, em muitos casos, redução de custos. Porém, antes de usar a ferramenta é necessário estudo aprofundado das empresas, pois a eficiência dependerá da implementação e controle. Além disso, é notório que, na mesma proporção que a realidade organizacional vai mudando, muda-se também a forma de gerenciar e tal fato é perceptível se observarmos o processo histórico da Administração onde surgem novas ferramentas que facilitam e otimizam a forma de trabalhar. E, cabe salientar que, o *empowerment* permite o fortalecimento das equipes possibilitando maior liberdade na tomada de decisão e nas tarefas executadas.

Palavras chave: *Empowerment*. Liderança. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem a finalidade de apresentar os principais benefícios da aplicação do *empowerment* por meio da delegação de poder aos colaboradores e no incentivo ao engajamento com a gestão empresarial.

Tal tema, sobretudo no âmbito das empresas, é de grande importância. A delegação de poder aos colaboradores dentro de uma organização deve ser considerada como um fator que influencia no sucesso e crescimento desta, além disso, a escolha desse tema se reveste de interesses de ordem pessoal, acadêmica e social.

Do ponto de vista pessoal, pretendeu-se é detalhar a importância da aplicação do *empowerment* dentro das organizações, e o impacto que pode provocar, uma vez que, com a crescente globalização das informações, torna-se necessário que as empresas tenham a capacidade de investir no seu capital humano como fator chave para a busca de sucesso.

Sob a relevância acadêmica, verifica-se que, na maioria dos documentos pesquisados, são encontrados mais facilmente temas como motivação e liderança de funcionários, desta forma faz-se necessário o estudo sobre o tema *empowerment* a fim de gerar novos investimentos para pesquisas mais aprofundadas.

Por fim, quanto à relevância social, a pesquisa em pauta encontra suas razões na necessidade das empresas em deliberar mais autonomia aos seus funcionários. Com a aplicação do *empowerment* poderá se buscar novas formas de administração proporcionando o crescimento profissional de todos os envolvidos no processo.

2. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA

O elemento liderança possui grande importância dentro das organizações, pois as pessoas projetam seus esforços para atingir as metas da empresa, desta forma, aqueles que realizam as atividades de forma eficaz são considerados líderes. No entanto, nem sempre gestores e administradores estão capacitados para reconhecer essa competência das pessoas e assim acabam administrando de forma errada (BERGAMINI, 1994).

A liderança pode ser definida como uma forma de poder, no entanto nem todos que detêm o poder possuem a capacidade de liderança (FIORELLI, 2008).

As empresas contratam trabalhadores e pagam pela atividade que realizam, Bergamini (1994, p. 76) afirma que por serem pagas também são merecedoras de outros prêmios, pois

se o trabalho passa a ser visto somente como fonte de dinheiro e nunca como fonte de satisfação, então os patrões ignorarão totalmente outras necessidades humanas no trabalho - necessidades tais como a de aprender, de autovalorização, de orgulho, de competência e de ser útil às pessoas. Os patrões passarão a ver o prazer dos trabalhadores por suas tarefas totalmente irrelevantes, estruturando, assim, o trabalho deles de maneira estrita e utilitária. Os resultados serão, e na realidade já têm sido, desastrosos para muitas organizações. Contratando somente as mãos dos trabalhadores, não suas mentes e corações, as empresas perdem um precioso retorno dos seus investimentos nas pessoas.

Em uma organização se deve estar atento aos funcionários, pois conforme Bergamini (1994) eles podem estar cumprindo suas tarefas apenas com o interesse financeiro, se isso ocorre apenas as necessidades de segurança estão sendo supridas, desta forma os funcionários farão apenas o necessário pela empresa. Pesquisas tem demonstrado que a remuneração financeira não é o principal fator para criar motivação dos funcionários. As empresas que focam apenas nas necessidades mais básicas não conseguem utilizar toda a competência dos colaboradores, e acabam perdendo muitas habilidades humanas e recursos da organização.

Os verdadeiros líderes devem possuir a capacidade de liderar de forma natural e identificar as necessidades e as características próprias de cada grupo liderado. Para Bergamini (2009, p. 131) "cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir o moral e o bem-estar dos membros que se acham sobre sua direção".

Um líder eficaz deve ter a capacidade de perceber as características de cada indivíduo para valorizar seus pontos positivos, pois a tarefa de motivar os colaboradores dentro de uma organização não está ligada diretamente aos seus líderes, segundo Bergamini (1994) em geral, quando uma pessoa começa a trabalhar em uma empresa ela acredita que aquele novo emprego será capaz de suprir todas as suas necessidades,

desta forma, cabe aos gestores desenvolverem formas de continuar suprindo as necessidades individuais na busca pela motivação.

Um estudo realizado por Fiedler mostra que a capacidade de liderança está em reconhecer as necessidades do grupo e de exercer a autoridade sobre cada indivíduo, influenciando a ter um bom desempenho. Cada membro possui sua característica pessoal, cabe ao líder identificar essas diferenças e não julgá-las como melhor ou pior para se trabalhar, mas deve desenvolver formas de trabalhar a capacidade individual dos trabalhadores (AGUIAR, 2005).

Um líder sempre busca exercer poder sobre as outras pessoas de um grupo, McClelland (1975, apud Bergamini, 1994) aponta dois tipos principais de poder exercidos pelos líderes: o poder personalizado, que consiste na falta de autocontrole e uso de poder além do necessário; e ainda o poder socializado que faz com que as pessoas busquem o poder na busca de um objetivo comum a todos dentro de uma organização, líderes com essa características conseguem que seus subordinados se sintam decididos e responsáveis, pois identificam o líder como um agente facilitador para a realização de tarefas e também para o alcance das necessidades motivacionais.

Existem comportamentos que são condicionados por algum fator, as ciências comportamentais buscam explicar as suas diferenças pois as necessidades de cada pessoa surgem com o passar do tempo, quando essas necessidades tanto físicas como emocionais não são atendidas, surge uma carência e certo desconforto nas pessoas que estão nessa situação. No entanto, ainda há autores que exemplificam motivação com fatores que são puramente condicionados (BERGAMINI, 1994).

As organizações muitas vezes tentam controlar os funcionários dando recompensas financeiras através de salários ou prêmios, segundo Aguiar (2005), a organização que se utiliza desse princípio não consegue manter seus funcionários motivados por muito tempo e ainda não conseguem que se comprometam com a produtividade organizacional.

As próprias necessidades dos indivíduos atuam como fator impulsionante para suas ações, conforme exemplifica Bergamini (1994, p. 90):

Os estudos feitos sobre o ato instintivo dentro da corrente da etologia concebem o próprio homem como fonte e fator de todas as suas ações. São suas carências interiores, suas

necessidades não atendidas que o colocam em movimento à busca daquilo que no meio ambiente possa lhe ser oferecido como fonte e fator de satisfação reestabelecendo, assim, o equilíbrio rompido pela falta de saciação dessas necessidades. Uma ação externa pode condicionar comportamentos ao nível da vida reflexa, mas não tem o poder de motivar intrinsecamente as pessoas.

Diante desses fatores, muitas organizações já estão mudando seus objetivos e estão focando mais no comportamento dos seus funcionários, fornecendo condições mais motivadoras no ambiente de trabalho (AGUIAR, 2005).

Com essa mudança nas organizações Bergamini (1994) afirma que a figura do líder atua como um facilitador para que o liderado conheça suas necessidades, e ainda possibilita que as carências existentes se tornem fatores de motivação.

Muitas vezes os chefes não têm a capacidade de motivar as pessoas, apenas um líder pode ter a competência de reconhecer as necessidades intrínsecas de cada indivíduo e assim buscar a satisfação das necessidades, evitando fatores de contra satisfação e possíveis frustrações dos liderados (BERGAMINI, 1994).

Em geral, os líderes são confundidos com chefes ou pessoas que exercem algum cargo de direção. Um conceito que define um líder pode ser apresentado como a capacidade de interagir afetivamente com seus subordinados e conseguir influenciar as pessoas. “Essa definição implica a ideia de que poucos indivíduos influenciam os demais membros do grupo”. Desta forma a liderança consiste na capacidade de contar com a colaboração de todos os envolvidos (AGUIAR, 2005, p. 383).

Durante muitos anos, a seleção dos líderes de uma empresa, se baseou no conhecimento que o futuro líder possuía dentro da organização, como explica Bergamini (1994) as características individuais e comportamentais não eram levadas em consideração, muito menos os grupos com os quais iria interagir. Desta forma se tinha grande conhecimento técnico e pouco conhecimento em gestão de pessoas, com isso há muitas empresas que até hoje não possuem nos cargos de gerenciamento verdadeiro líderes.

Além dos líderes gerarem influência, eles devem buscar a aceitação dessa influência de forma voluntária. Conforme Aguiar (2005) existe influências praticadas de forma unilateral entre patrão e empregado,

onde as regras são impostas e deve ser obedecido. Há casos de pessoas na gerência que possuem a capacidade de liderar, mas em geral nem todos que possuem cargo de chefia tem essa habilidade.

Um líder eficaz pode influenciar o comportamento dos demais colaboradores e ainda identificar fatores que estão influenciando na sua motivação. A motivação pode ser definida como uma ação em busca da satisfação de alguma necessidade, algumas delas partem do princípio básico como as necessidades fisiológicas, após satisfazê-las, partem em busca da satisfação de outras necessidades (BERGAMINI; et al, 1997).

3. A MOTIVAÇÃO E O EMPOWERMENT

As pessoas sempre possuem algum fator que as motivam no ambiente de trabalho, conforme descreve Maximiano (2009, p. 250), "pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza".

Assim "A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades" (BERGAMINI, 1997, p. 25), ou seja, uma pessoa não tem capacidade de motivar outra pessoa, o que pode ocorrer é a satisfação de alguma necessidade da outra pessoa. Há fatores que podem ser satisfeitos, como a sede, a fome, etc., no entanto esses fatores não funcionam como uma forma de motivação. Desta forma, é preciso gastar energia na busca pelo que se almeja. Por esse motivo os administradores não conseguem serem os principais motivadores dos seus funcionários.

Além da motivação das pessoas, é importante que a organização valorize seu capital humano, pois em meio às mudanças geradas pela nova ordem mundial esse pode ser um dos principais fatores para conseguir vantagem perante os demais concorrentes. No entanto, ainda há pouca valorização do nível operacional das empresas, pois se esquece de que em geral esse nível possui maior parte das informações em relação aos clientes externos. Desta forma, as empresas estão buscando aplicar o *empowerment*, reduzindo os níveis hierárquicos nas organizações e dando mais poder aos seus funcionários nas tomadas de decisões (CASTRO, 1994).

Tal aumento de poder concedido aos funcionários para a tomada de decisões na empresa serve como um facilitador para que os colaboradores possam participar ativamente na busca pelo crescimento da empresa. (ARAUJO, 2001). Desta maneira, ele pode ser definido como um processo de mudança, pois conforme afirma Castro (1994, p. 3), "o *empowerment* (...) tem como base a reestruturação das empresas de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a hierarquia e a distância entre os departamentos".

Desta forma, fica claro que a empresa deve manter uma relação aberta com seus funcionários, proporcionando a participação de todos e permitindo que tomem decisões a fim de trabalharem com mais eficiência e maior lealdade com os interesses da empresa (FREEDBERG, 2000).

Para a sua efetiva aplicação, Araújo (2001) afirma que as empresas devem levar em conta seu próprio entendimento para o gerenciamento dos seus recursos humanos. Pois em geral, aqueles que possuem *empowerment* já tem a capacidade de avaliar uma situação e confrontá-la com as suas experiências a fim de atingir os objetivos determinados pela organização. Quando há uma comunicação de forma clara e aberta, as informações circulam com mais clareza e os objetivos são alcançados mais facilmente, além do mais se proporciona um ambiente de pessoas comprometidas com as metas estabelecidas.

A informação é essencial para se obter qualquer tipo de controle, desta forma Maximiano (1995) afirma que em geral é necessário realizar um *feedback* sobre as atividades dos funcionários e seus gestores para que fique claro se as ações realizadas precisam ser melhoradas ou não.

Há diversas etapas que a empresa deve observar para a sua implantação dentre elas está a tolerância a erros, pois segundo Araújo (2001, p. 199), "se a empresa repreender seus funcionários, quando eles falharem na busca pela excelência organizacional, a reação normalmente será a recusa em aceitar a responsabilização que a técnica prega e a consequente condução do esforço ao fracasso."

Desta maneira, de acordo com Castro (1994, p. 36), "quando as pessoas não têm metas claras e possíveis a seguir, não devemos esperar que alcancem necessariamente bons resultados". Quando as metas não estão bem definidas cada pessoa direciona sua energia para realizar atividades que nem sempre são necessárias, e deixam de resolver problemas que seriam importantes. Nesse ponto, se torna essencial a

criação de propósitos que sejam mensuráveis e que sejam passadas de forma clara a todos os envolvidos no processo.

Como parte desse processo, deve-se notar que “uma organização que implementa *empowerment* está procurando modificar a forma como gerencia as questões relativas à gestão de recursos humanos, de sorte a obter maior competitividade” (ARAUJO, 2001, p. 203).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema *empowerment* propõe basicamente a diminuição dos níveis hierárquicos dentro da organização. A administração de forma mais enxuta permite que os colaboradores participem mais ativamente no estabelecimento e cumprimento de metas. A principal relação entre esta ferramenta e a liderança está diretamente ligada à capacidade de proporcionar aos colaboradores a possibilidade de participar ativamente na busca pelo sucesso da empresa. Pois um líder deve saber reconhecer quais são os pontos fracos e os pontos fortes de sua equipe para que todos estejam engajados na busca pelos mesmos objetivos. Se um líder exerce o papel de chefia e não o de liderança, é provável que os colaboradores não o desenvolvam na realização das tarefas.

Tal ferramenta, propicia uma visão mais direcionada ao comprometimento dos colaboradores com o sucesso da empresa e, de acordo com os estudos a respeito, é importante que a organização entenda que seu principal diferencial competitivo pode estar diretamente ligado à mão de obra que possui.

Isto porque, indivíduos dotados de *empowerment* demonstram maior comprometimento com as metas da empresa e desenvolvem um espírito de cooperação na busca pelos objetivos definidos

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura,

benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; et al. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whintaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Zapp! Em ação! : como implementar as técnicas de energização (*empowerment*) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREEDBERG, Edmundo J. **Ativação: Competência Básica: Convertendo o Potencial Individual e Empresarial em Desempenho Excelente.** São Paulo: Educator, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa**

|

|

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DELEGAÇÃO DE PODER E MOTIVAÇÃO

~~Esta é uma pesquisa acadêmica desenvolvida para o encerramento do trabalho de conclusão de curso em Administração e tem como objetivo analisar os principais fatores que influenciam no desempenho e na motivação dos funcionários dentro da organização X.~~

~~Área em que trabalha:~~

~~() Administrativo () Produção~~

~~Escolaridade:~~

~~() Sem escolaridade () Superior incompleto
() 1º Grau Completo () Superior completo
() 2º Grau Incompleto () Pós-graduação
() 2º Grau Completo~~

~~Quanto tempo trabalha na empresa?~~

~~() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () mais de 5 anos~~

~~Sexo:~~

~~() Masculino () Feminino~~

~~RESPONSABILIDADES:~~

~~1. — Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~2. — Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~3. — Você toma decisões pela empresa?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~4. — Você acredita que o sucesso da empresa depende do seu desempenho?~~

~~() Sim () Não () Não tenho opinião~~

~~5. — Você se considera comprometido com suas atividades?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~6. — Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam para seus líderes?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~7. — A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~8. — Você se sente respeitado pelo seu líder e pelos demais colaboradores?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~9. — Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?~~

~~() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião~~

~~10. — Você se sente valorizado pela empresa?~~

~~() Sim () Não () Mais ou menos~~

MOTIVAÇÃO:

~~Em relação à motivação no ambiente de trabalho, analise as afirmativas do quadro abaixo e responda seguindo a seguinte escala de concordância:~~

~~1— Discordo totalmente;~~

~~2— Discordo em parte;~~

~~3— Não concordo nem discordo;~~

~~4— Concordo em parte;~~

~~5— Concordo totalmente.~~

- ~~• Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho~~