

## **EMPOWERMENT - FERRAMENTA PRECISA PARA A TOMADA DE DECISÃO** **EMPOWERMENT - ACCURATE TOOL FOR DECISION MAKING**

Dirceu Luiz da Silva Siqueira

### **RESUMO**

O presente artigo tem o objetivo central abranger o valor e a aplicabilidade do *empowerment* juntamente com os colaboradores de uma empresa, independente de porte e segmento de mercado e pôr à vista como esta ferramenta repercute na fidelização de clientes fazendo com que os consumidores de produtos e serviços se tornem entusiastas da marca. Especificamente busca-se entender a priori os conceitos de delegação de poder, bem como sua aplicação, profissionais adequados para receber a técnica e vantagens de implantação da ferramenta. A importância deste artigo diz respeito à guerra concorrencial que as empresas vivem nos dias atuais e desafios e demandas que exigem comprometimento de colaboradores para o alcance de objetivos. A pesquisa realizada nas referências em anexo tem a característica descritiva onde se busca trazer o *empowerment* como ferramenta de gestão do administrador. O resultado da busca demonstrou que as organizações que aplicam tal técnica têm o engajamento de seus colaboradores gerando motivação e trazendo benefícios.

**Palavras-chave:** *Empowerment*. Ferramenta de gestão. Engajamento.

### **ABSTRACT**

This article is intended to cover the central value and applicability of empowerment along with the employees of a company, regardless of size and market segment and in sight as this tool affects on customer loyalty by making products and services consumers become brand enthusiasts. Specifically seeks to understand a priori concepts of empowerment, as well as its application, suitable professionals to receive technical and deployment advantages of the tool. The importance of this article concerns the competitive war that companies live in the present day and challenges and demands that require commitment of employees to the achievement of objectives. The research carried out in the references in annex has the descriptive feature where search bring empowerment as administrator management tool. The search result showed that the organisations implementing this technique has the engagement of its employees generating motivation and bringing benefits.

**Keywords:** Empowerment. Management tool. Engagement.

## **1 INTRODUÇÃO AO EMPOWERMENT**

O poder da cessão de poder pode levar supervisores, gerentes e gestores a outros planos de produção.

Na verdade, a sensação que da transferência de poder aos colaboradores tem sobre a organização, transpassa o aumento da competência. A medida que o funcionário assume mais

responsabilidades no seu setor o mesmo começa a concentrar mais esforços e, com isso trazendo produtividade para a empresa. Implementar um processo de *empowerment* na sua empresa não é um trabalho a ser realizado de um dia pro outro. Isso requer algumas habilidades pois essa ferramenta é um processo de aprendizado para encarregados e comandados.

Para Hilsdorf (2010), o *empowerment* funciona através da delegação de poderes, visando aproveitar melhor o capital humano, usando também a gestão estratégica, seu uso é de fundamental importância, visto que, ajuda na exclusão do vício da centralização de decisões dentro da organização.

“Para promover o *empowerment*, não basta transferir verbalmente poder às pessoas; elas precisam ter reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, desenvolvendo o que chamamos de "ownership", ou seja, agirem como intra-empresários e como se fossem "proprietárias" do negócio, pensando como empresários” (HILSDORF, 2010).

O autor traz o processo para um lado empreendedor onde o funcionário precisa ter empatia, ou seja, se portar como dono do negócio.

*Ownership*, é uma palavra inglesa que tem como significado o estado ou ato de ter posse sobre alguma coisa. Geralmente o *ownership* resume em um direito legal sobre alguma coisa

Para Chiavenato (2005) o *empowerment* ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização.

O *empowerment* concede aos funcionários tomarem decisões com base em instruções fornecidas pelos gestores, aumentando assim o grau de responsabilidade nas tarefas atribuídas pela empresa tornando assim mais ágil na solução de problemas.

## **2 DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE**

Segundo Chiavenato (2010, p.155) “delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para o subordinado, de modo que ele participe da tomada de decisões. Quando a empresa atinge certo tamanho é impossível que uma só pessoa tome todas as decisões e controle todas as atividades exercidas. Assim, a delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para o subordinado tomar decisões na sua área de responsabilidade [...]”

Pode-se dizer que quanto maior a corporação maior fica a sua departamentalização fazendo que a delegação de autoridade comece nos níveis de baixo da estrutura organizacional. Muitas empresas incentivam seus líderes a delegar nesses níveis para que seja satisfeita o

imprescindível, ou o mínimo para que o cliente se adapte ao ambiente.

Chiavenato (2010, p.157) afirma ainda que delegar não implica na perda da autoridade, nem do controle: aliás, contribui para a maneira mais eficiente de se exercer autoridade e controle, pois o subordinado deve comportar-se e decidir conforme o que foi planejado.

Partindo de essa premissa delegar no entendimento do autor vem de encontro com seu conceito principal de transferência de poder a outrem, ou seja, passar a representatividade para que outra pessoa possa agir em nome de quem transferiu.

De acordo com Lima (2011, *apud* Oliveira 2013) o termo *empowerment*, cada vez mais aplicados nas organizações, diz respeito a uma situação de descentralização de poderes nos vários níveis hierárquicos de uma organização.

Na esfera empresarial, o *empowerment* é visto como um fator relativo de sucesso na competitividade organizacional, porque é muito comum no meio empresarial o desperdício de talentos que sequer sabe o papel que ocupa dentro de seus cargos. A não aplicação da delegação implica na perda contínua de resultados alcançados. É notório que organizações que dão mais independência e poder a seus colaboradores são as que estão e serão melhores posicionadas no mercado para a competitividade a longo prazo.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA DELEGAÇÃO**

Com a delegação de autoridade os colaboradores passam a ser mais produtivos em decurso do crescimento considerável de motivação, reduzindo o a burocracia tão prejudicial ao andamento do processo operacional das empresas. Por esses agentes, os encarregados, gerentes e gestores terão o seu próprio tempo otimizado, ou seja, ocasionando um melhor planejamento de suas atividades diárias e de seus objetivos. Com a delegação de poder há uma melhora significativa no desempenho das atividades, e ainda permite aos gestores ousar em projetos mais complexos.

Oliveira (2013, p.39) revela regras básicas para a delegação eficaz:

- Antes de delegar certa tarefa a um indivíduo, deve-se ter certeza de que ele seja comprometido e competente para tal.
- O nível de autoridade dado ao subordinado deve ser compatível com as atividades exercidas por ele.
- A comunicação deve ser clara e precisa, não deixando dúvidas sobre as atividades e os resultados esperados para aquela tarefa.

- A motivação da equipe, por meio de recompensas a partir dos resultados apresentados, é importante.
- Manter a equipe motivada
- Estabelecimento de controles eficazes para monitorar adequadamente os resultados. Esses controles devem estar claros e ser divulgados e aceitos.
- Treinamento e desenvolvimento dos seus subordinados, bem como auxiliá-los de maneira adequada (sem mostrar algum tipo de necessidade de centralização) em suas atividades.
- No momento da delegação, deve-se evitar perda excessiva de poder, porém é preciso estar disposto a “abrir mão” de determinadas atividades estratégicas que possam promover uma situação adequada de motivação nos subordinados.
- Ter canais de comunicação adequados.
- Aceitar os erros das outras pessoas.
- Encontrar maneiras de aumentar o nível de participação dos subordinados.
- Perceber que os subordinados têm muito a contribuir no processo decisório na área de sua especialização.
- Criar condições para incentivar os subordinados a tomarem decisões, dando-lhes o apoio necessário.
- Evitar críticas desnecessárias e excessivas quando os subordinados cometerem erros.
- Deixar claro aos subordinados o que deve ser feito e quais os resultados esperados, incluindo o nível de qualidade e prazo de realização.
- Promover incentivos adequados para que os subordinados sintam-se seguros, dispostos e capazes de aceitar maior delegação.

#### **4 EMPOWERMENT PODE SER DADO A QUALQUER FUNCIONÁRIO?**

No momento atual, é essencial que os colaboradores se sintam parte da empresa e participem ativamente do negócio. Estamos na era da informação onde tudo acontece de uma forma muito rápida e as decisões precisam ser tomadas com celeridade.

O *empowerment* é uma excelente ferramenta de retenção de talentos porque uma vez delegado poderes a um colaborador ele se sente interveniente, ou seja, se sente um dos principais atores da empresa e de seus resultados. O comprometimento e o engajamento se tornam cada vez mais frequente quando o funcionário recebe poder para tomar decisões.

Para Krames (2006), as pessoas deveriam tomar suas próprias decisões, sem tanta

interferência gerencial. Como os negócios dependem da inteligência, os colaboradores passaram a ser encorajados a pensar por eles mesmos e a se auto administrar.

A lição que podemos ter baseado em Krames, é que deveríamos gerenciar menos. Deveríamos procurar a razão do excesso de gerenciamento. Será que os colaboradores não estão sendo capacitados? O que sabemos é que ninguém consegue fazer tudo sozinho pois você nunca poderá saber aonde um funcionário pode chegar se não dar oportunidades de tentar.

## **5 O PROFISSIONAL MAIS ADEQUADO PARA RECEBER O *EMPOWERMENT***

O profissional mais adequado para receber esta ferramenta é o Analista de Sistemas, Organização e Métodos. Profissional este com habilidades e competências administrativas de forma que na estrutura organizacional o seu destaque entra como linha de *staff*, ligando entre a diretoria geral e a diretoria administrativa.

Segundo Oliveira (2011, p.457) A habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação.

Através deste conceito pode-se afirmar que o analista de sistemas, organização e métodos é o profissional com competência para receber a delegação de poder.

Para Oliveira (2011, p.194) o analista de sistemas, organização e métodos deve estar atento a determinados obstáculos para um adequado processo de delegação.

Sem analisar quem tem compreensão, se o chefe ou o subordinado, apresenta-se no quadro 1 os principais obstáculos para o *empowerment* do ponto de vista da organização, do chefe e do subordinado.

### Quadro 1: Obstáculos para a delegação

OBSTÁCULOS PARA A DELEGAÇÃO		
Do ponto de vista da empresa	Do ponto de vista do chefe	Do ponto de vista do subordinado
1. Modelo de gestão estabelecido pela alta administração, o qual pode não privilegiar a delegação	1. Medo de perder poder	1. Medo de assumir responsabilidades, por: > medo de críticas pelos erros; ou > falta de confiança própria
2. Nível de controle exagerado, levando a medos no processo decisório.	2. Medo de perder o lugar (cargo e funções atuais)	2. Não se julga capacitado para a tarefa, por: > falta de conhecimento; > falta de informações necessárias ou; > falta de recursos
3. Barreiras legais, correspondentes às responsabilidades estabelecidas para determinados cargos (presidente etc.).	3. falta de tempo para treinar os subordinados	3. Não tem tempo disponível para as novas tarefas
	4. Falta de subordinados capacitados e habilitados	4. Preguiça, julgando que é mais fácil perguntar ao chefe do que decidir por si próprio
	5. Autovalorização, achando que o único que sabe é o próprio chefe.	5. Possibilidade de não ser reconhecido.
	6. Desconfiança da capacidade e habilidade dos subordinados	6. Incentivos inadequados.
	7. Gosta de fazer o trabalho do subordinado	
	8. Falta de habilidade de dirigir e coordenar atividades	
	9. Dificuldade para identificar tarefas que não exigem sua atenção direta.	
	10. Mania de perfeição (julga que faz qualquer tarefa melhor do que o subordinado)	
	11. inabilidade para encorajar colaboração entre subordinados	
	12. Ausência de controles, o que torna os chefes cautelosos quanto à delegação	

Fonte: Oliveira (2011). Adaptado pelo autor.

## 6 O EMPOWERMENT COMO ARMA DE MOTIVAÇÃO

Araújo (2014, pg.252) afirma que uma organização jamais existiria sem o seu corpo funcional. Elas representam a força motriz que impulsiona a organização rumo à realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência.

O *empowerment* é a ferramenta que confere autonomia ao líder colocar suas ideias e ações aos demais funcionários, aceitar opiniões de melhorias fruto da sugestão de todos seus pares. Nos dias de hoje o *empowerment* vem quebrando paradigmas e rompendo as barreiras das hierarquias fazendo com que os gestores pensem de forma descentralizada. O empoderamento como arma de motivação surge para que os líderes possam criar uma visão e motivar os outros para realizá-la. Portanto, é necessário formar líderes capazes de energizar e motivar as pessoas.

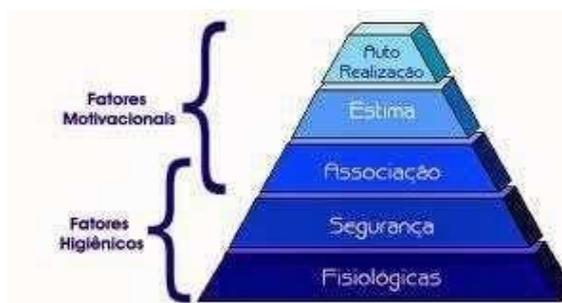
Segundo Long (1997, pg.38) empresas que obtiveram êxito com *empowerment*

compreendem que compensar o funcionário com um salário e benefícios adicionais não é garantia de motivá-lo a fazer algo além de seu trabalho.

Dinheiro é importante, porém não é o fator mais preponderante em se tratando de estar satisfeito com o cargo e o trabalho que executa. A delegação de poder é por si só um papel motivador para os empregados.

Long (1997, pg.38) relata que em 1954, Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estavam dispostas em uma série de níveis ou estágios. Cada nível na hierarquia deveria ser conquistado antes que um indivíduo pudesse transpor o próximo.

Maslow em sua teoria diz que o nível inferior encontravam-se as necessidades básicas e que a partir de uma fase da escala passaria ser necessidades motivacionais. Funcionário motivado está mais preparado para receber a delegação de poder. A figura abaixo representa a hierarquia das necessidades:



Fonte: <http://octobercursos.blogspot.com.br/2014/03/teoria-das-necessidades-teoria-da.html> acesso em 08/03/2016.

Na década de 60 Frederick Herzberg expos uma teoria sobre motivação que se relaciona com profissões sendo que vários elementos contribuíram significativamente para o contentamento ou o desgosto no processo laboral. Esse personagem separou dois agentes, extrínsecos e intrínsecos.

Segundo Long (1997, pg.39) fatores extrínsecos originam-se no próprio trabalho e incluem aspectos como salários, benefícios e condições de trabalho.

O autor relaciona o convencional como algo ligado às necessidades vitais de sobrevivência, ou seja, o que é imprescindível para o ser humano.

Long (1997, pg.39) afirma que os fatores intrínsecos advêm de dentro do trabalho e relacionam-se com a percepção de realização, reconhecimento e progresso do trabalhador.

Desta feita comprova que este fator é o que se encontra na essência ou na natureza de algo ou de alguém. É algo que seja íntimo e é a base de motivação do colaborador, pois

contentamento profissional aparece quando suas habilidades e competências são percebidas e reconhecidas.

## **7 O EMPOWERMENT E SUAS VANTAGENS**

Araújo (2001) ao tratar sobre as vantagens, elenca cinco critérios para a justificação do emprego do *empowerment*:

- ◇ Coordenação de trabalhos de maior complexidade;
- ◇ Maior motivação e interação entre equipes;
- ◇ Mais tempo para execução das tarefas realizadas pelo superior;
- ◇ Maior segurança na continuidade das tarefas quando o superior não está e
- ◇ Menor tempo na tomada de decisão

Assim, ainda segundo Araújo (2001), ao delegar tarefas para colaboradores capacitados e habilidosos para tomar decisões por si próprios, o líder consegue ter maior visão sobre algum projeto ou tarefa que se apresente de forma mais complexa para a empresa.

Como exemplo observa-se alguns dados departamentais de grande proporção. É cabível ao gestor delegar tarefas de acordo com a demanda com menor chance de erros possível. Para que o trabalho seja executado de forma satisfatória, é preciso ter uma visão holística do projeto a ser feito usando uma metodologia de análise e solução de problemas para detectar possíveis e futuros erros.

O autor relata que é notório que quando os colaboradores participam do processo decisório a valoração pessoal faz com que os mesmos se comprometam com as tarefas e as metas das empresas.

O *empowerment* oportuniza um esforço muito grande entre seus pares, dinamizando o ambiente de trabalho. Fora isso se pode afirmar que algumas das vantagens de se utilizar essa ferramenta, é a redução de custos pois funcionários engajados se colocam no lugar dos superiores e proprietários. Outra vantagem também é o foco no cliente uma vez comprometido o resultado de bons negócios traz benefícios próprios. Porém uma das melhores e maiores vantagens quando se delega poderes aos colaboradores, é a celeridade na tomada de decisão e o direcionamento das metas e objetivos da empresa.

## **8 FINALIZANDO O EMPOWERMENT**

A delegação de responsabilidade aos colaboradores pode ser um conhecimento

adquirido por práticas administrativas ou mesmo de forma empírica, porém com foco em resultados concisos. Ganha o cliente, ganha o colaborador por se sentir parte da empresa e ganha a organização com bons proventos de produtos e serviços oferecidos.

O colaborador tem sua autoestima elevada por fazer parte de todo processo de sucesso, ganha autoconfiança e eleva sua capacidade de ser cada vez mais eficiente em suas ações. Diante disso a empresa ganha mais rapidez na tomada de decisões fazendo com que produtos e serviços sejam demandados com mais precisão devido a força laboral que cresce junto com a organização.

Finalizando, foi constatado que delegar poder ao colaborador é algo recompensador e produtivo, pois pessoas que contribuem para a tomada de decisão dentro da empresa desenvolvem a sensação de ter posse legal de alguma coisa, ou seja, os funcionários apoiam tudo aquilo que ajudaram a criar e desenvolver.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o exame dos dados contidos neste artigo, afirma-se que o *empowerment* corrobora sobremaneira para o crescimento e cumprimento de objetivos das empresas. As organizações competitivas estão cada vez mais conferindo autonomia aos seus colaboradores para que eles se sintam parte do processo, uma vez engajado e motivado a garantia de sucesso e bom retorno é notório.

As empresas futuristas que usam essa prática administrativa serão aquelas que sobreviverão às intempéries das tendências e mudanças causadas pela globalização e pela velocidade tecnológica.

No processo de delegação de responsabilidades o poder emana do próprio ser humano que assume total obrigação das suas ações. O objetivo proposto no *caput* deste artigo realmente torna-se extensivo a aplicação desta técnica de gestão junto com seus colaboradores, pois o uso da ferramenta reflete diretamente na fidelização de clientes.

Diante do contexto é importante frisar que ao principiar um processo de delegação de poder é primordial treinar seus liderados a fim de que possam adquirir conhecimentos necessários para exercerem de forma responsável as tarefas a eles concedidas. Doravante deve-se corrigir erros que porventura vierem a acontecer e mensurar o quanto o liderado evoluiu e o quanto a empresa obteve de rendimento com a aplicabilidade do *empowerment*.

As organizações em que os funcionários têm independência e autonomia para apresentar

soluções para dirimir as dúvidas empresariais, estão no caminho correto para a implementação do *empowerment*, caso isso não ocorra, corre-se o risco ou o inconveniente danoso da perda de talentos e ótimos profissionais.

Por fim, conclui-se que a prática do *empowerment* traz melhorias no tempo de respostas aos clientes bem como na redução de custos e aumento lucros pois, metas e objetivos planejados com uma equipe engajada e motivada e com autonomia de resolução tende a dar certo tornando assim uma organização perene e competitiva tendo o poder decisão nas mãos do colaborador.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de – Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional – 3ª Ed. – São Paulo – Atlas, 2014

ARAÚJO, Luís César G. de. Tecnologias de Gestão Organizacional. Editora Atlas, 2001. disponível em:

<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/EMPOWERMENT%20O%20PODER%20DE%20DECISAO%20COMO%20FERRAMENTA%20EM%20UM%20ORGANIZACAO%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NO%20NORTH%20SHOPPING%20MARACANAU.pdf>. Acesso em: 09/03/2016.

CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto – Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M – Barueri, SP: Manole, 2010.

HILSDORF, Carlos. O que é empowerment e como ele funciona? Disponível em <http://www.administradores.com.br/busca/?search=empowerment&type=article> Acesso em 07/03/2016.

LONG L. Kristi – Empowering: levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.

KRAMES, Jeffrey A. – Os Princípios de Liderança de Jack Welch – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Sistemas, Organização & Métodos – 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Maria Ester Domingues de – Processos decisórios – São Paulo: Editora Sol, 2013.