



**EMPOWERMENT:  
CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO,  
DIMENSÕES E TIPOLOGIA**

**Claudia Heloisa Ribeiro Rodrigues**

Engenharia de Produção  
Escola de Engenharia de São Carlos – USP  
E-mail: cacau@sc.usp.br

**Fernando César Almada Santos**

Engenharia de Produção  
Escola de Engenharia de São Carlos – USP  
E-mail: almada@prod.eesc.sc.usp.br

**Resumo**

---

*O empowerment é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Este artigo mostra as especificidades do empowerment em termos de suas dimensões, ciclo de implementação e tipologia. Discutem-se as etapas do ciclo de implementação do empowerment com o objetivo de enfatizar sua complexidade e sua natureza estratégica. Como dimensões tratadas têm-se: a visão compartilhada, a estrutura organizacional e o gerenciamento, a responsabilidade pela gestão do conhecimento e aprendizagem, e o reconhecimento institucional dos funcionários. A diversidade do empowerment é analisada em função de dois tipos de autoridade para tomada de decisão: sobre o conteúdo do trabalho e a sobre o contexto do trabalho. Com base nesta análise, os seguintes tipos de empowerment são apresentados: nulo, estabelecimento de atividades, participativo, definição de missão e auto-gerenciamento. Estabelecem-se também relações do empowerment com as configurações organizacionais, os estágios evolutivos das áreas funcionais e a administração de recursos humanos.*

**Palavras-chave:** empowerment, organização do trabalho, administração de empresas, administração de recursos humanos, estrutura organizacional.

## 1. Introdução

O pensamento administrativo evoluiu para atender às necessidades da organização no competitivo mundo capitalista em que vivemos atualmente. A mudança da produção em massa para a produção enxuta leva as organizações a repensarem sua forma de administração para continuar competindo neste mercado dinâmico e mutável. Um ambiente competitivo dinâmico e complexo, onde a necessidade de inovação é fator determinante para o sucesso das organizações, exige que as pessoas estejam cada vez mais envolvidas em processos decisórios associados às estratégias empresariais.

O *empowerment* que objetiva capacitar as pessoas para esses processos decisórios na organização é uma abordagem de projeto do trabalho resultante do processo de transformação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos complexos e dinâmicos (Figura 1). “Ao longo dos anos, diferentes abordagens têm sido particularmente influentes em diferentes momentos (Figura 1). Nenhuma dessas abordagens é mutuamente exclusiva em si, mas elas representam diferentes filosofias ou, pelo menos, enfatizam diferentes aspectos do projeto de trabalho. Isto é devido ao fato de eles terem tido avanços em diferentes pontos da história da administração da produção (SLACK *et al.*, 1999, p. 290).

Diferentes entendimentos do *empowerment* são apresentados a seguir:

- *empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma ele é desempenhado (SLACK *et al.*, 1997, p. 311);
- *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);

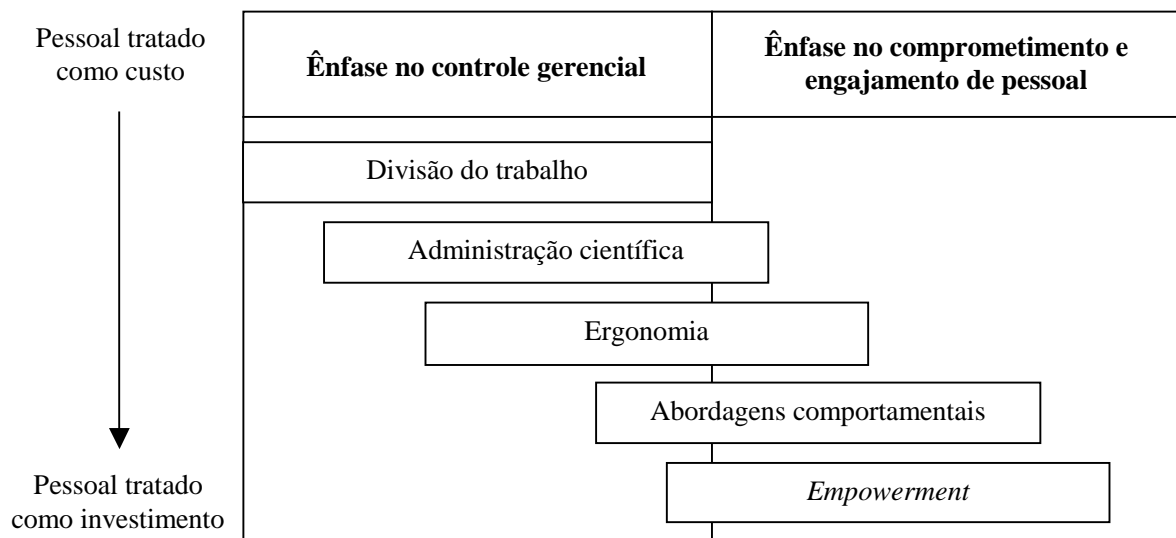
- *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização (CUNNINGHAM & HYMAN, 1999, p. 193);
- *empowerment* é uma referência muito comum na década de 80 baseada na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos funcionários nos processos de inovação (WILKINSON, 1997, p. 40);
- *empowerment* consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho (PFEIFFER & DUNLOP, 1990, p. 11-12).

## 2. Histórico do *Empowerment*

Segundo WILKINSON (1997, p. 41), o *Empowerment*, associado a gestão de recursos humanos e gestão da qualidade total, é considerado como uma possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas e burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes.

Na década de 20, as idéias de Taylor, o pai da administração científica, influenciou os administradores a pensarem nos melhores métodos para se executar o trabalho. Havia uma separação da decisão tomada pelos administradores da execução feita pelos trabalhadores de forma submissa. Enquanto apresentava sucesso em termos produtivos, gerava alienação, conflito e absenteísmo (WILKINSON (1997, p. 41).

Elton Mayo e seus colaboradores criticaram o Taylorismo sugerindo que o envolvimento dos trabalhadores gerava um benefício moral. Na década de 60, o trabalho enriquecedor se transformara em uma alternativa de paradigma de trabalho, o qual também foi criticado como forma de persuasão implícita do trabalhador a partir de técnicas motivacionais.



**Figura 1 – As diferentes abordagens do projeto do trabalho: cada uma implica equilíbrio diferente entre controle e comprometimento**  
(SLACK, 1997, p. 312)

Na década de 70, houve um grande interesse na democracia industrial que enfatizava a participação dos trabalhadores. Em 1980, novas formas de participação davam maior ênfase no envolvimento dos trabalhadores em círculos de qualidade, na formação de equipes de trabalho e nos benefícios compartilhados como parte das reformas nos ambientes de trabalho. Ao final dos anos 80 o *empowerment* emerge na sua forma moderna.

As discussões sobre o *empowerment* estão baseadas em conceitos atrelados a cultura de empresas empreendedoras e aos movimentos gerenciais como *total quality management – TQM* e *human resource management – HRM*. O termo *TQM* consiste de “um sistema de atividades direcionadas para o consumidor, dando poder aos funcionários, aumentando rendimentos e reduzindo custos” (JURAN, 1993, p. 12) e *HRM* está intimamente ligado com *total employee involvement and empowerment – TEIE* – cuja principal idéia está centrada “na ajuda que os funcionários podem dar uns aos outros dentro da empresa (GOETSCHI, 1994, p. 157). “Produtividade através das pessoas” e o “consumidor é o rei” são frases que contextualizaram os

movimentos de *empowerment*. A mensagem era que o sucesso organizacional estava baseado na cultura administrativa. O novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação. Nos anos 90, a racionalização e o *downsizing* exigem que a organização seja mais rápida e ágil do que antes, fazendo com que o relacionamento burocrático entre administradores e trabalhadores se transforme. Neste contexto o *empowerment* é inevitável para alocar os sobreviventes na nova organização (WILKINSON, 1997, p. 2).

Ao pesquisar as práticas associadas à organização do trabalho flexível em 694 empresas manufatureiras norte-americanas, OSTERMAN (1994, p. 186) constata que 35% das empresas com mais de 50 empregados fizeram uso substancial do trabalho flexível em 1992. Equipes auto-gerenciáveis foram praticadas por 49% das empresas, movimentação interfuncional por 38% das empresas e formação de equipes para solução de problemas por 68% das empresas. A necessidade de trabalho flexível está associada: (1) a tecnologias que exigem alta qualificação profissional, (2) a gestão de estratégias que enfatizam a prestação de

serviços, a qualidade e a variedade de produtos e (3) e a inserção orgânica das atividades individuais em grandes organizações. Para atender essas novas exigências do mercado, o conhecimento torna-se fundamental e a participação dos funcionários no processo produtivo é requisito decisivo para a rapidez, qualidade e produtividade.

A tendência na flexibilização do mercado de trabalho não significa que o *empowerment* resolva todos os problemas e modifique todas as organizações. Os programas de *empowerment* necessitam de um contexto organizacional apropriado à sua implementação. Os conflitos organizacionais associados à descentralização de decisão, ao compartilhamento de informação e à autonomia dos funcionários em seu trabalho devem ser considerados (WILKINSON, 1998, p. 40).

CUNNINGHAM & HYMAN (1999, p. 192) mostram a tentativa desastrosa de implementação de um programa de *empowerment* em uma empresa de distribuição e prestação de serviços que introduziu o programa por toda linha de administradores e supervisores nos anos de 1992 e 1993. Esperava-se obter maior envolvimento e estreitamento das relações com os seus empregados, porém os empregados e os administradores obtiveram uma visão negativa sobre os programas de *empowerment* devido a três motivos principais:

1. o treinamento e desenvolvimento dos administradores e supervisores foram insuficientes para apoiar o programa de *empowerment*, o que inviabilizou sua capacitação para os processos de tomada de decisão;
2. o *empowerment* foi implementado às pressas e simultaneamente às pressões operacionais, não havendo tempo suficiente para estimular a iniciativa dos funcionários;
3. a mudança de cultura organizacional, considerada crucial para o sucesso do *empowerment*, não ocorreu.

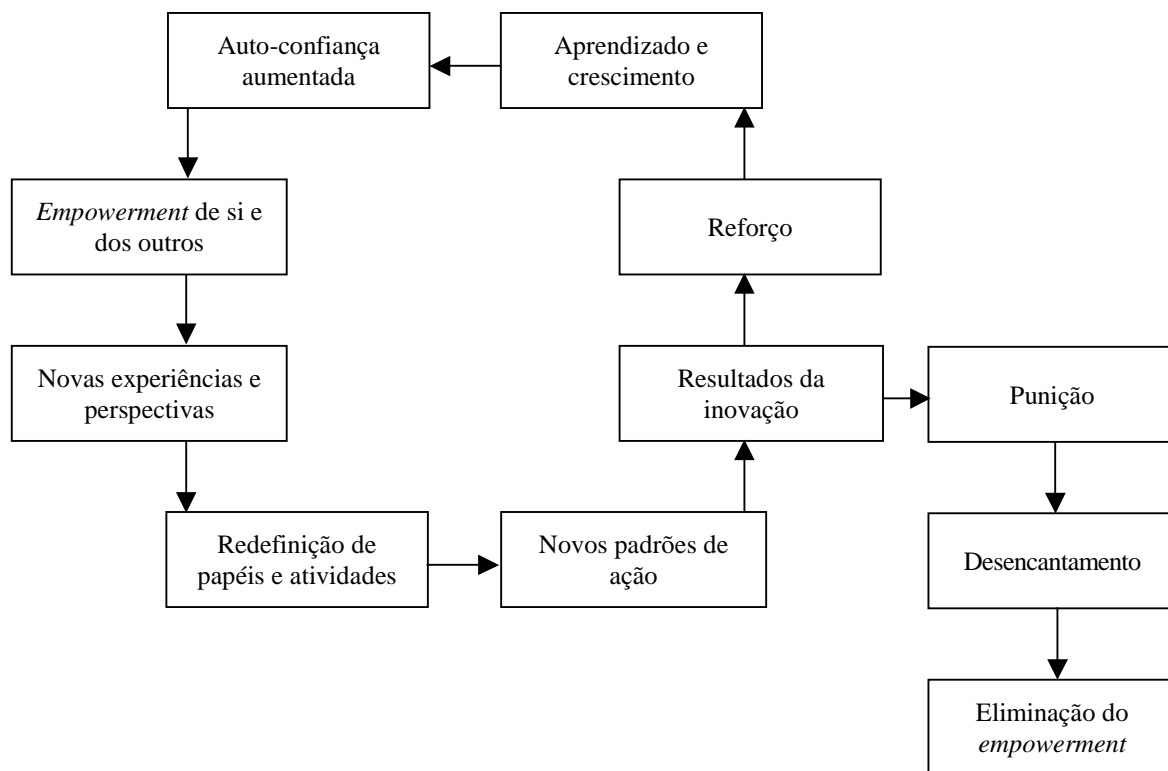
Nas próximas seções deste artigo apresentam-se considerações fundamentais que devem orientar a concepção e implementação do *empowerment*.

### 3. Ciclo e Dimensões do *Empowerment*

QUINN & SPREITZER (1999) propõem a implementação do *empowerment* a partir da consideração de várias etapas apresentadas na Figura 2.

Por sua vez, HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER (1999) apresentam quatro dimensões da implementação do *empowerment*. A primeira dimensão do *empowerment* é a visão compartilhada. Como elementos desta dimensão têm-se: a clareza de metas, a consecução de metas e a orientação ao consumidor. “A clareza de metas está relacionada à presença de expectativas claras do desempenho do funcionário, às metas empresariais claras, e à consciência dos funcionários sobre onde a empresa pretende chegar. A consecução de metas refere-se ao fato dos empregados sentirem responsabilidade por atingirem metas da empresa e se comprometerem com a organização. A orientação ao consumidor envolve o conhecimento do que os clientes da empresa esperam e o sentimento de responsabilidade de entregar resultados ao consumidor” (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375).

A segunda dimensão é a estrutura organizacional e o gerenciamento que apóiam a implementação do *empowerment*. Como elementos desta dimensão têm-se: o nível de responsabilidade, o trabalho em equipe, a tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes. “Responsabilidade está relacionada ao nível da organização em que as decisões são tomadas, quem é responsável pelo bem estar da organização. Equipes estão relacionadas à eficácia do trabalho em equipe e se as equipes são responsáveis pelas decisões sobre suas próprias atividades de trabalho. A tomada de ação de risco trata do entusiasmo em assumir riscos para melhorar o desempenho e se a organização apóia ou pune a tomada de ação de risco. Clientes valorizam os funcionários que são orientados para clientes e que se sentem responsáveis por eles” (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375-376).



**Figura 2 – Ciclo do *empowerment***  
(QUINN & SPREITZER, 1999, p. 24)

A terceira dimensão da implementação do *empowerment* é a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem. Os elementos desta dimensão são: 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 exige que a organização encoraje os empregados a procurar conhecimento que melhore desempenho e que forneça oportunidades para aprendizagem, assim como os funcionários buscarem mudanças que beneficiem os clientes. A solução de problemas está associada ao gosto por novos desafios, à aquisição de novas habilidades necessárias para executar seu trabalho. A confiança mútua implica que os funcionários sintam-se confortáveis ao discordarem dos outros, que sintam que se aprende com erros e que confiem que a falha não será indiscriminadamente punida”

(HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 376).

A quarta dimensão é o reconhecimento institucional das realizações dos funcionários e a conseqüente demonstração de que eles são ouvidos. O conhecimento do sistema de recompensa relaciona-se à consciência dos funcionários do que a organização recompensa, aos fatos de que entregar valor ao consumidor é recompensado e de que todos na organização assumem responsabilidade por suas ações (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 376).

#### 4. Tipos de *Empowerment*

O capitalismo se consolidou como um sistema de produção em massa onde o alto volume de produção e a padronização da produção são características principais. Neste sistema de alta escala e baixo custo promovem-se a especialização funcional das unidades

organizacionais e dos funcionários da empresa e a conseqüente padronização de seus processos de trabalho. Empresas com essa configuração organizacional são denominadas burocracias mecanizadas (MINTZBERG, 1995, p. 164-187) e se caracterizam pelo formalismo, impessoalidade, por serem dirigidas por administradores profissionais que tendem a controlar os funcionários cada vez mais completamente.

Neste estágio de especialização funcional da gestão de recursos humanos, ocorre uma rígida estruturação das organizações, permitida pela estabilidade e simplicidade do ambiente competitivo. “Essa rigidez da estrutura organizacional, de suas unidades organizacionais e de seus cargos, torna identicamente rígidas as várias atividades de recursos humanos, tais como o gerenciamento de carreiras, a análise e descrição de cargos, os programas de treinamento e os sistemas de remuneração” (SANTOS, 1999, p. 23).

Este estágio evolutivo da administração dos recursos humanos é viável em ambientes competitivos estáveis e simples que “permite aos gerentes da cúpula estratégica” estarem “ocupados em grande parte com o “afinamento” preciso das máquinas burocráticas, e não preocupados com o aproveitamento de novas oportunidades de negócios” (SANTOS, 1999, p. 22).

Em oposição à burocracia mecanizada, tem-se a *adhocracia* que se configura como um sistema de processos decisórios com base em oportunidades de negócios. Para isso organizam-se equipes *ad hoc* que se encarregam da elaboração e da condução de projetos de inovação (MINTZBERG, 1995, p. 250-281).

Nessa configuração organizacional, “os especialistas profissionais são distribuídos por toda a estrutura. O poder para a tomada de decisão fica distribuído entre os gerentes e os não gerentes de todos os níveis da hierarquia, acompanhando o tipo das diferentes decisões a ser tomadas. Na *adhocracia* ninguém monopoliza para inovar” (MINTZBERG, 1995, p. 253). Ocorre, assim, descentralização do poder de decisão e a autonomia das equipes e unidades organizacionais definirem seus objetivos e

desenvolverem seus valores organizacionais próprios. Esse contexto favorece o desenvolvimento do *empowerment* dos funcionários.

SYKES, SIMPSON & SHIPLEY (1997) comparam a organização pós-moderna, que pode ser diretamente relacionada com a *adhocracia*, com a organização clássica, burocrática ou moderna (Tabela 1). A organização clássica pode ser relacionada à burocracia mecanizada e à forma divisionalizada, cujas divisões possuem predominantemente configuração de burocracia mecanizada (MINTZBERG, 1995).

Como abordagem para projeto da organização do trabalho na *adhocracia* tem-se o *empowerment* em toda sua plenitude, ao passo que na organização clássica tem-se o modelo de comando-e-controle. As organizações, ao evoluírem da organização clássica ou burocracia mecanizada, para empresas com forma divisionalizada, até a *adhocracia*, passam por uma crescente necessidade de se adotar o *empowerment*, tanto por parte dos gerentes como dos funcionários.

Pode-se associar ao modelo de comando-e-controle e *empowerment* dois tipos de comprometimento (Tabela 2), sendo que no comprometimento externo o funcionário tem pouco controle sobre seu destino, e no comprometimento interno o funcionário possui autonomia decisória sobre seu trabalho.

Complementarmente a essa comparação entre o *empowerment* e o modelo de comando-e-controle, QUINN & SPREITZER (1999, p. 21-22) apresentam duas possibilidades de se implementar o *empowerment*.

Caso considere-se o *empowerment* como delegação da tomada de decisão em um conjunto claro de fronteiras, a estratégia implícita de implementação será:

- comece da cúpula;
- torne claros a missão, visão e valores da organização;
- especifique claramente as tarefas, papéis e recompensas para os empregados;
- delegue responsabilidade;
- mantenha as pessoas responsáveis por resultados.

**Tabela 1 – Organizações modernas e pós-modernas**  
(SYKES, SIMPSON & SHIPLEY, 1997, p. 91)

<b>Organização clássica, burocrática ou moderna</b>	<b>Organização pós-moderna</b>
Estrutura simples (relativamente)	Complexa (fronteiras indistintas)
Hierárquica (comunicação vertical)	Horizontalizada (redes de trabalho)
Mecânica (linear e interligada)	Holográfica (grupos de trabalho autônomos integrados pela cultura)
Determinada (estável e controlada)	Indeterminada (capacitada para decisões, instável e imprevisível)
Causalidade linear é assumida (lógica)	Causalidade mútua (pensamento sistêmico)
Objetiva, solução ordenada de problemas	Entendimento subjetivo
Imutável	Espontaneamente mutável

**Tabela 2 – Como o comprometimento difere**  
(ARGYRIS, 1998, p. 100)

<b>Comprometimento externo</b>	<b>Comprometimento interno</b>
Atividades são definidas por outros.	Indivíduos definem atividades.
O comportamento necessário para realizar as atividades é definido por outros.	Indivíduos definem o comportamento necessário para realizar as atividades.
Metas de desempenho são definidas pela gerência.	Gerência e indivíduos, em conjunto, definem metas de desempenho que são desafiantes para o indivíduo.
A importância da meta é definida por outros.	Indivíduos definem a importância da meta.

De acordo com outra visão bastante diferente, *empowerment* significa tomada de ação de risco, crescimento e mudança. Neste caso a estratégia implícita de implementação do *empowerment* será:

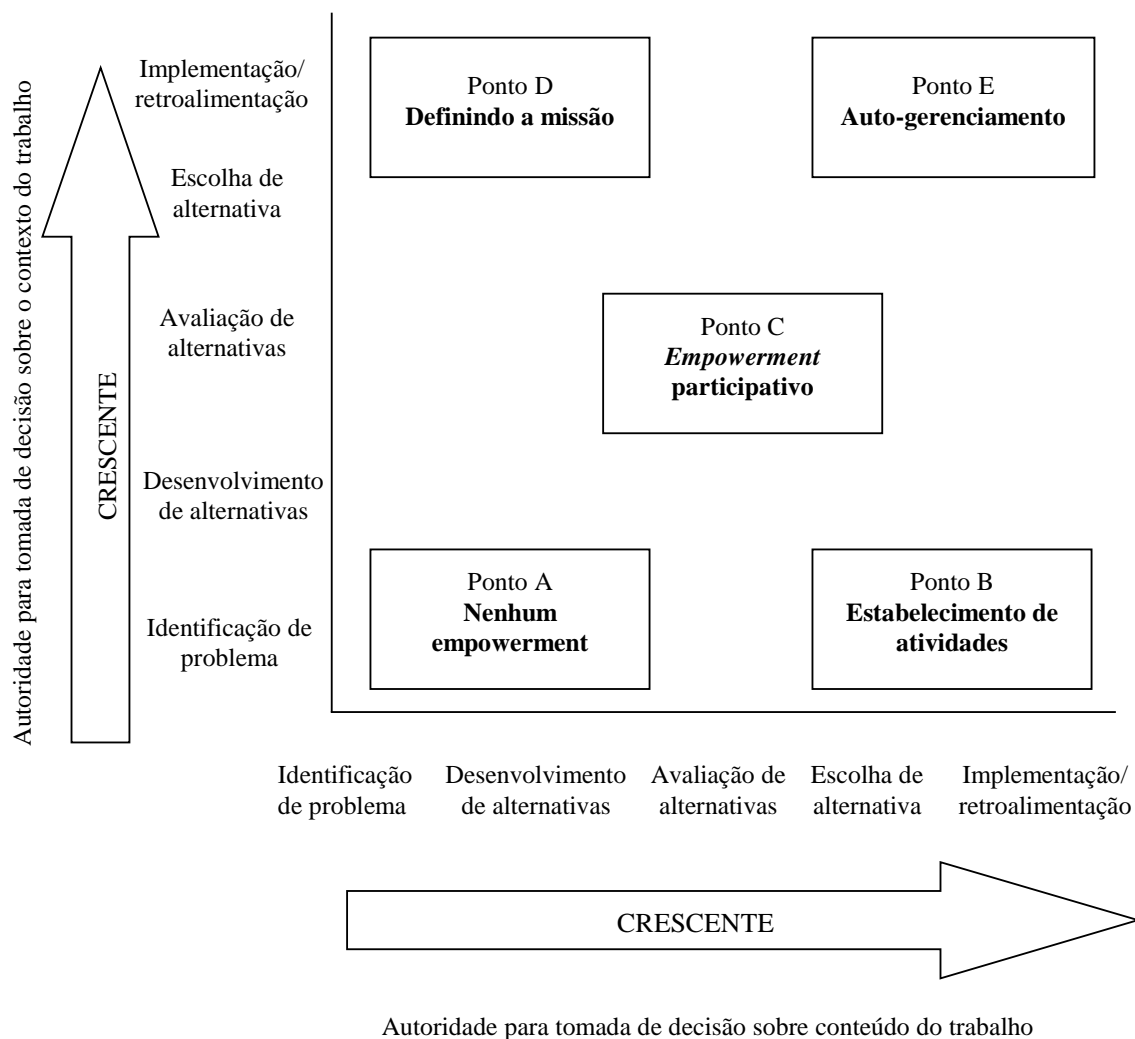
- comece pela base a partir da compreensão da necessidade de mudança com base também na perspectiva dos empregados;
- modele o comportamento do empregado capacitado para decisões;
- forme times para encorajar o comportamento cooperativo;
- encoraje a tomada de ação de risco inteligente;
- confie no desempenho das pessoas.

Em complemento a essas duas visões de *empowerment*, FORD & FOTTLER (1996), usam dois parâmetros para se propor diferentes

tipos de *empowerment*: a autoridade para tomada de decisão sobre o contexto do trabalho e a autoridade para tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho (Figura 3).

No Ponto A, o trabalho é definido e monitorado por alguém que não o trabalhador. Não há literalmente nenhum poder de tomada de decisão associada ao trabalho nem em termos de conteúdo do trabalho nem de contexto do trabalho. Este ponto representa o trabalho altamente repetitivo da linha de montagem tradicional (FORD & FOTTLER, 1996, p. 21).

No Ponto B, o estabelecimento de atividades representa a essência dos programas de *empowerment* usados atualmente. Aqui, ao trabalhador é dada uma grande responsabilidade



**Figura 3 – Tipologia do *empowerment* do funcionário**  
(FORD & FOTTLER, 1996, p. 21)

para decidir sobre o conteúdo do trabalho, e pouca para o contexto. Porém, o provável sucesso desta estratégia de *empowerment* dependerá de fatores que a reforcem e que estão fora do controle dos empregados, tais como a estrutura organizacional, o sistema de recompensas e o apoio da alta gerência (FORD & FOTTLER, 1996, p. 21-22).

No Ponto C, o *empowerment* participativo representa uma área mais típica de grupos de trabalho autônomos aos quais é dado algum envolvimento na tomada de decisão sobre conteúdo do trabalho e contexto do trabalho.

Tais grupos são usualmente envolvidos na identificação de problemas, busca de alternativas e recomendação da melhor alternativa para o conteúdo do trabalho. Eles também estão envolvidos, na mesma extensão, no processo de tomada de decisão relacionado ao contexto do trabalho (FORD & FOTTLER, 1996, p. 22).

No Ponto D, a definição de missão representa uma situação incomum e raramente discutida na literatura de *empowerment*. Aqui empregados são capacitados para decidir sobre o contexto do trabalho, mas não sobre conteúdo. Um exemplo poderia ser uma equipe em uma operação de



manutenção sindicalizada à qual é dada a tarefa de decidir se uma atividade seria melhor realizada por um terceiro ou pelos atuais empregados (FORD & FOTTLER, 1996, p. 23).

No Ponto E, o auto-gerenciamento representa uma área em que aos empregados são dados total autoridade para a tomada de decisão sobre conteúdo do trabalho e contexto do trabalho. Para fazer isto há a necessidade de grande confiança na capacidade dos funcionários usarem o recém-conhecido *empowerment* no sentido de contribuir para a eficácia organizacional. Isto requer extensivo envolvimento dos empregados no desenvolvimento da missão e das metas da organização e a confiança que o funcionário está pronto, desejoso e capaz de tomar decisões em seu trabalho que reflitam contribuições sábias, inteligentes e apropriadas aos objetivos da organização (FORD & FOTTLER, 1996, p. 24).

Relativamente ao auto-gerenciamento, SIMONS (1997, p. 108) observa a importância da presença de valores essenciais claramente articulados. Sem um sistema de crenças formal, empregados em grandes e descentralizadas organizações freqüentemente não têm uma compreensão clara e consistente dos valores essenciais dos negócios e de seu lugar dentro dos negócios. Nesse contexto, empregados são forçados a pressupor o que constitui o comportamento aceitável nas circunstâncias diferentes e imprevisíveis que eles encontram.

Tanto a adoção de *empowerment* como do modelo de comando-e-controle poderão estar associados a uma postura gerencial, mas é fundamental que também sejam coerentes não somente com a estratégia da empresa e de seus vários negócios – de diferenciação, de liderança no custo total e enfoque – (PORTER, 1991, p. 49-54), mas também com a configuração organizacional da empresa – estrutura simples, burocracia mecanizada, forma divisionalizada, *adhocracia* – (MINTZBERG, 1995, p. 282-283) e os estágios evolutivos de suas áreas funcionais – especialização funcional, integração interna e integração externa – (SANTOS, 1998, p. 11-113).

## 5. Relação do *Empowerment* com os Estágios Evolutivos das Áreas Funcionais

Com base nas similaridades dos estágios evolutivos das áreas funcionais de recursos humanos e de operações (desenvolvimento de produto e de processo, logística e qualidade), SANTOS (1998) propõe uma denominação comum para todos eles: especialização funcional, integração interna e integração externa, cujas principais características estão apresentadas na Figura 4.

No estágio de especialização funcional, a excessiva focalização no conteúdo do trabalho leva à criação de estruturas funcionais que favorecem a centralização dos processos de tomada de decisão. A este estágio não está associado nenhum *empowerment*, como mostrado no Ponto A da Figura 4. Há a possibilidade de ocorrer o estabelecimento de atividades, apresentado no ponto B da Figura 4, porém os funcionários não participam da tomada de decisões estratégicas da empresa, podendo unicamente realizar mudanças em seus procedimentos de trabalho.

Neste primeiro estágio não há preocupação com o contexto do trabalho, porém as áreas funcionais evitam causar problemas para a cúpula administrativa, no que tange à condução das estratégias empresariais correntes.

No estágio de integração interna, coincidente com o momento em que as empresas se divisionalizam para atender mercados diversificados, existe uma preocupação com o contexto interno das organizações. Com base no conhecimento de determinada estratégia, que não pode ser alterada, as várias unidades organizacionais buscam direcionar suas competências, seus recursos e suas tecnologias, para o apoio interno à estratégia divisional.

Porém, a centralização de poder decisório por parte da gerência divisional (MINTZBERG, 1995, p. 240) não permite que representantes das áreas funcionais contemplem o contexto do trabalho de forma a visualizar as necessidades do ambiente competitivo e levar colaborações



**Figura 4 – Estágios evolutivos das áreas funcionais**  
(adaptada de SANTOS, 1998)

efetivas para a gestão da estratégia empresarial. Aperfeiçoam-se os processos decisórios, porém sua evolução limita-se ao contexto do trabalho com o objetivo de apoiar internamente à estratégia empresarial. A este estágio de integração interna está associado inicialmente o estabelecimento de atividades, apresentado no Ponto B da Figura 4. À medida que as divisões aprofundam o relacionamento com seu ambiente competitivo, intensificam e descentralizam seus processos decisórios, caminha-se para o *empowerment* participativo (Ponto C da Figura 4).

No estágio de integração externa, as áreas funcionais passam a participar efetivamente da formulação de estratégias de negócios a partir do

diagnóstico do ambiente competitivo e do contexto do trabalho. À estrutura departamental sobrepõem-se equipes interfuncionais para levar adiante programas de inovação. A este estágio evolutivo das áreas funcionais, tem-se associado o auto-gerenciamento (Ponto E da Figura 4).

Quanto ao Ponto D da Figura 4, observa-se que nenhum estágio evolutivo das áreas funcionais pode ser associado a ele.

Com base nestas considerações sobre as relações entre os tipos de *empowerment* e os estágios evolutivos das áreas funcionais, releva-se o fato de que o *empowerment* não é somente possível em *adhocracias*. Ele sofisticava-se à medida que se aumenta a autoridade para a

tomada de decisão sobre o conteúdo e o contexto do trabalho, o que se torna possível somente se as organizações evoluem de burocracias mecanizadas, para empresas com forma divisionalizada e, enfim, para *adhocracias*.

Simultaneamente à passagem das áreas funcionais pelos estágios de especialização funcional, integração interna e integração externa, deve-se ampliar e aperfeiçoar as dimensões do *empowerment*: a visão compartilhada, a estrutura organizacional, a responsabilidade por conhecimento e aprendizagem, e o reconhecimento institucional dos funcionários e a conseqüente demonstração de que eles são ouvidos.

## 6. Gestão de Recursos Humanos e Empowerment

**O** *empowerment* deve estar relacionado aos vários programas da gestão de recursos humanos, entre eles, desenho de cargos, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho.

O *empowerment* se desenvolveu a partir da necessidade de interfuncionalidade do funcionário devido ao processo de horizontalização das empresas ou *downsizing* que diminui os níveis hierárquicos da empresa e aproxima os funcionários do processo decisório da empresa estimulando sua participação através de programas de treinamento e desenvolvimento.

O *empowerment* dos funcionários precisa estar baseado em um processo de estruturação da organização e de redesenho de cargos. A reestruturação organizacional e o redesenho de cargos devem permitir a descentralização da responsabilidade e o aumento da capacidade decisória das pessoas (SANTOS, 1998, p. 96).

Além disto, a estruturação da organização “deverá ser flexível, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverá estar amarrada à estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas em *back-ground* individual e desempenho” (ALBUQUERQUE, 1992, p. 27).

Na organização *adhocrática*, diferentemente da organização burocrática, planejamento e organização devem ocorrer simultaneamente. “Uma vez definido o problema e relacionadas as informações pertinentes, é necessário determinar os cursos de ação para atingir os resultados projetados. Essa competência inclui a coordenação de recursos, a explicitação de objetivos, a definição de prioridades e a gestão de recursos materiais e humanos” (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 137). É fundamental que os funcionários possuam a capacidade de tomar decisões, que envolve a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Os funcionários precisam se capacitar continuamente para saber trabalhar com situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos.

Aliadas as questões anteriores, os funcionários precisam de treinamento e conhecimento relevante sobre como se tornar capacitado para a tomada de decisão. Eles devem aprender como trabalhar de forma colaborativa, devem ter ferramentas para a solução de problemas e devem entender o desempenho da empresa (QUINN & SPREITZER, 1999, p. 23). Em estudo de caso realizado em empresa fabricante de componentes de fibra óptica (SYKES; SIMPSON & SHIPLEY, 1997, p. 97), o conteúdo do treinamento consistiu de formação de equipes, tomada de decisão, comunicação e habilidades de apresentação.

Gerentes somente podem tornar seus funcionários capacitados para a decisão quando eles compartilham informação, possibilitam nova estrutura organizacional, desenvolvem uma alternativa baseada em equipes para a hierarquia, oferecem oportunidades de treinamento relevantes, e recompensam os funcionários pelos riscos e iniciativas que são deles esperadas. Todas essas práticas são partes do processo de

*empowerment*. QUINN & SPREITZER (1999, p. 23) reforçam esta posição afirmando que empregados capacitados para a tomada de decisão devem ser remunerados por sua aumentada responsabilidade e coerente cobrança de desempenho.

Os sistemas de remuneração também deverão ser associados ao *empowerment*. “Os sistemas de remuneração tradicionais baseados no cargo, que reforçam as orientações estratégicas de organizações rigidamente hierarquizadas, são incompatíveis com as orientações estratégicas de organizações que buscam aumentar a inovação e cooperação interfuncional. Da mesma forma que houve a necessidade do gerenciamento de carreira se basear em pessoas, os sistemas de remuneração, buscando se alinhar com a estratégia empresarial e respectivas práticas organizacionais, passam a se basear no desempenho pessoal e de equipes. A remuneração por habilidades incentiva a participação do setor treinamento e desenvolvimento desde o início dos processos de inovação” (SANTOS, 1998, p. 104-106).

E por fim, os processos de avaliação de desempenho também devem ser adequados ao *empowerment*. “O processo de avaliação de desempenho tradicional quase que inevitavelmente incapacita as pessoas para a tomada de

decisões. Para capacitar os funcionários para as decisões, as avaliações devem ser reestruturadas como processos de gerenciamento de desempenho, distanciando o gerente da avaliação do empregado e objetivando a colaboração e a melhoria contínua” (RANDOLPH, 1995, p. 26).

## 7. Considerações Finais

Apresentou-se neste artigo uma abordagem evolutiva e crítica do *empowerment* buscando-se relacionar os tipos e dimensões do *empowerment* às configurações organizacionais (burocracia mecanizada, forma divisionalizada e *adhocracia*), aos estágios evolutivos das áreas funcionais (especialização funcional, integração interna e integração externa) e à gestão de recursos humanos, com o objetivo de identificar os aspectos-chave para a sua implementação na complexa estrutura organizacional.

Pretende-se em estudos futuros, de natureza teórica e prática, analisar com profundidade o relacionamento entre *empowerment* e as configurações organizacionais (MINTZBERG, 1995), os estágios evolutivos das áreas funcionais e das subáreas da função “produção” (SANTOS, 1998) e as estratégias empresariais (PORTER, 1991).

## Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L.G.: “Competitividade e recursos humanos”. *Revista de Administração*, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.
- ARGYRIS, C.: “Empowerment: the emperor’s new clothes”. *Harvard Business Review*, v.77, n.3, p.98-105, May/June, 1998.
- COOPERS & LYBRAND: Remuneração por habilidades e por competências. São Paulo, Atlas, 1997.
- CUNNINGHAM, I. & HYMAN, J.: “The poverty of empowerment? A critical case study”. *Personal Review*, v.28, n.3, p.192-207, 1999.
- FORD, R.C. & FOTTLER, M.D.: “Empowerment: a matter of degree”. *IEEE Engineering Management Review*, v.24, n.3, p.19-24, Fall 1996.
- GOETSCHI, D.L. & DAVIS, S.: *Introduction to total quality control*. New York, Macmillan, 1994.
- HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A.: “Defining and measuring employee empowerment”. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.35, n.3, p.373-389, Sep. 1999.
- JURAN, J.M. & GRYNAL, F.: *Quality planning and analysis*. New York, McGraw Hill, 1993.
- MINTZBERG, H.: *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo, Atlas, 1995.
- OSTERMAN, P.: “How common is workplace transformation and who adopts it?”. *Industrial and Labor Relations Review*, v.47, n.2, p.173-188, Jan. 1994.

- PFEIFFER, I. & DUNLOP, J.:** “Increasing productivity through empowerment”. *Supervisory Management*, p.8-17, Jan. 1990.
- PORTER, M.E.:** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- QUINN, R.E. & SPREITZER, G.M.:** “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”. *IEEE Engineering Management Review*, v.27, n.2, p.21-28, Summer 1999.
- RANDOLPH, N.A.:** “Navigating the journey to empowerment”. *Organizational Dynamics*, v.23, n.4, p.19-32, 1995.
- SANTOS, F.C.A.:** *Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos; importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras*. Tese de Doutorado (339p.), EAESP/FGV, São Paulo, 1998.
- SANTOS, F.C.A.:** *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo, Atlas, 1999.
- SIMONS, R.:** “Control in an age of empowerment”. *IEEE Engineering Management Review*, v.25, n.2, p.106-112, Summer 1997.
- SYKES, G.; SIMPSON, M. & SHIPLEY, E.:** “Training and empowerment improve performance: a case study”. *Integrated Manufacturing Systems*, v.8, n.2, p.90-102, 1997.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.:** *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 1997.
- WILKINSON, A.:** “Empowerment: theory and practice”. *Personnel Review*, v.27, n.1, p.40-56, 1998.

## ***EMPOWERMENT: IMPLEMENTATION CYCLE, DIMENSIONS AND TYPOLOGY***

### ***Abstract***

*Empowerment is an approach of work design which aims at delegating decision power, autonomy and employees' participation in managing the company. This paper shows the peculiarities of empowerment in terms of its dimension, implementation cycle and typology. The steps of its implementation cycle are discussed in order to highlight its complexity and strategic nature. The following dimensions are presented: shared vision, organizational structure and management, responsibility for knowledge management and learning, and employees' institutional recognition. The diversity of empowerment is analyzed in function of two types of authority for decision-making: over job content and over job context. Based on this analysis, the following typology of empowerment is presented: no discretion, task setting, participatory empowerment, mission definition and self-management. The relationship of empowerment with organizational configurations, evolution stages of functional areas and human resource management is also studied.*

***Key words: empowerment, work organization, company management, human resource management, organizational structure.***