

***Empowerment* como estratégia de gestão com vistas à agilidade e redução de custos: o caso de uma empresa multinacional prestadora de serviços na área elétrica e de automação industrial.**

Glaison José Citadin (CEFET/PR) gcitadin@yahoo.com.br

Kazuo Hatakeyama, Prof. Dr. (CEFET/PR) khatakeyama@uol.com.br

Resumo

O presente artigo pretende apresentar um estudo de caso em uma empresa multinacional que presta serviços na área de montagens elétricas e automação industrial. O objetivo é apresentar como o resultado da aplicação do conceito de empowerment na empresa em estudo pode reduzir seus custos e como este conceito pode agilizar as atividades para que a empresa possa dar respostas rápidas de forma a permitir maior competitividade no setor onde ela atua que é extremamente dinâmico e mutante.

Os resultados obtidos demonstram que a empresa ao adotar o conceito de empowerment conseguiu alcançar o objetivo proposto com a redução de custos e agilidade nas atividades. No entanto, como o processo de empowerment foi realizado de forma parcial, os resultados de desempenho da empresa após determinado período foram comprometidos.

Desta forma, este artigo analisou objetivamente quais foram os ganhos para a empresa a partir da adoção do conceito de empowerment, quais foram os riscos assumidos e quais elementos precisavam ter sido observados para êxito em todo o processo.

Palavras-chave: Empowerment; Agilidade; Responsabilidade.

1. Introdução

Para a área de serviços, principalmente no que tange ao atendimento as necessidades de indústrias quanto a processos de instalações elétricas e de automação industrial, se faz necessário uma empresa que seja desburocratizada, ágil e flexível. Isto ocorre porque estes serviços referem-se a soluções que são oferecidas aos clientes e que possuem como característica a mudança constante. Um serviço inicialmente oferecido e que contempla uma solução aplicada a um cliente pode em pouco tempo mudar. Às vezes ocorre mesmo a supressão total da solução proposta e opta-se por uma nova. Estas mudanças constantes ocorrem pois primeiramente se tratam de serviços oferecidos e como tais não são tangíveis, ou seja, não podem ser testados, experimentados antes de serem executados. Somado a isto, tratou-se de processos muito complexos, que envolvem muitas vezes a construção de uma fábrica desde a terraplanagem até a integração de equipamentos de tecnologias diferentes e complexas. Assim, agilidade é fundamental quando as mudanças se fazem necessárias. Para tanto, é necessário uma estrutura que permita uma descentralização na tomada de decisões, principalmente de cunho operacional, caso contrário a empresa não consegue a devida agilidade para atender ao cliente.

Também é necessário a delegação de poderes para que se onere menos o processo. Quando se agiliza o processo de prestação de serviços, menos tempo é alocado na execução destes serviços e com isto reduzem-se custos em mão-de-obra para execução, locação de recursos, disponibilidade de equipamentos em geral, gerenciamento e outros custos. Além de tornar o fluxo de caixa da empresa bastante positivo, pois em geral os desembolsos ficam aquém dos

faturamentos que ganham agilidade pois os serviços são aceitos para faturamento pelo cliente com bastante rapidez.

Desta forma, o objetivo do presente trabalho é avaliar as conseqüências da aplicação do conceito de *empowerment* quanto ao aumento da agilidade nas decisões tomadas e redução de custos para que a empresa em estudo possa atuar a partir das necessidades identificadas acima. Este objetivo, que passa necessariamente pela gestão de pessoas, entra em consonância com o que é apregoado hoje sobre a importância destas para as organizações visto que o diferencial competitivo de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e não seu ativo imobilizado (BARRET, 2000).

2. Conceito de *Empowerment*

Empowerment é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2003).

O grau a que a organização permite aos seus membros o controle individual do exercício é, em parte, uma função de base filosófica sobre a qual sua estrutura e administração são construídas. O *empowerment* é então uma espécie de cultura que se constrói a partir de mudanças na filosofia da empresa com vistas a tornar os processos de tomada de decisão acessíveis a mais pessoas. Desta forma, para o envolvimento da equipe, gestores não devem indicar a maneira como as pessoas devem se comprometer ou tomar decisões. O *empowerment* passa pela confiança em cada indivíduo para que cada um possa agir livremente, mas dentro dos limites da estrutura da organização, com a finalidade de sucesso da organização e realização do próprio indivíduo.

Quando uma organização criar um ambiente em que seus membros escolhem o *empowerment* como uma maneira de ser, a probabilidade para o sucesso organizacional é aumentada porque os esforços dos indivíduos são focalizados para os mesmos objetivos. Há um compromisso pessoal com o alcance dos resultados. O *empowerment* deve assegurar o sucesso individual do membro dentro da estrutura da empresa e também da missão, visão e estratégia da organização. (GALBRAITH, 1993).

Os desafios relativos a tomada de decisão na empresa, quando compartilhados entre gestores e colaboradores, fazem com que informações circulem mais intensamente e acaba por motivar também por este quesito os colaboradores e equipes, pois sentem-se em um processo de aprendizado intenso.

Assim, quando o *empowerment* motiva as pessoas por torná-las co-responsáveis e por inseri-las num processo de aprendizado intenso, conclui-se que este conceito de gestão entra em consonância com modernos conceitos de gestão que vislumbram que os membros de uma organização são os recursos preliminares para conseguir sucesso e cumprir a finalidade da organização. É através do indivíduo que a empresa tenta influenciar seu ambiente e controle sobre seus recursos internos, processos e saídas (CHILDRESS, 1995).

Outro fator importante para que em uma empresa aplique o *empowerment* é a liderança compartilhada. A liderança compartilhada é caracterizada pela abertura, receptividade às idéias novas, honestidade, comprometimento, dignidade e respeito com as pessoas. Este aspecto do *empowerment* frequentemente é entendido mal e temido pelos gestores tradicionais. Eles temem que compartilhando do poder e da autoridade, o controle e o respeito serão perdidos (KAHNWEILER, 1991). Mas quando este compartilhamento de poder é feito de forma responsável e acreditando-se nos colaboradores e equipes de trabalho, torna-se uma maneira diferente de pensar e estabelecer o compartilhamento do poder (decisões

principalmente) entre gestores e colaboradores e acaba ocorrendo um aumento do controle e influencia entre estes membros (PINCHOT, 1993). Este compartilhamento do poder é que torna a empresa mais ágil, pois decisões passam a ser tomadas por mais pessoas. Assim, cada colaborador dentro de sua atividade, consegue viabilizar seus serviços sem a necessidade muitas vezes de espera para que outra pessoa, com outra lista de prioridades, tome as decisões por ele. Isto ocorre porque o *empowerment* é um processo interativo entre as pessoas, baseado na sinergia e isto ao invés de somente redistribuir o poder acaba ampliando o poder (VOGT, 1990).

No *empowerment* a responsabilidade dos colaboradores é outra característica importante. Esta responsabilidade, segundo Pinchot (1993), traz a tarefa e indivíduo juntos. Esta ligação entre o indivíduo e a tarefa é forte o bastante para produzir resultados positivos devido a ligação emocional que se estabelece. Esta ligação emocional é típica da expressão de sentimento de orgulho pessoal quando um trabalho for bem feito e um sentimento de perda ou desapontamento em não conseguir um objetivo (PINCHOT, 1993). Assim, pode-se dizer que no *empowerment* o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade (ULRICH, 2003).

Conclusivamente, pode-se dizer que o *empowerment* se correlaciona diretamente à tomada de decisão de forma ágil, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gestores focalizem maior atenção nas atividades de alta prioridade. A desverticalização na tomada de decisão que o *empowerment* permite, reduz o número de colaboradores acaba por diminuir os custos operacionais. Além disso, o *empowerment* faz com que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse ambiente, as pessoas possuem motivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam (BLANCHARD, 2001).

3. Metodologia

O presente artigo será pautado por um estudo de caso. De acordo com Yin (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode ser conceituada como uma investigação empírica. Para realização deste estudo, pretende-se realizar pesquisa do tipo qualitativa pois como afirma Minayo (1994) neste tipo de pesquisa considera-se o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tão pouco reduzidos à operacionalização de variáveis e, portanto, constitui-se em uma metodologia mais adaptada ao tema da presente pesquisa, visto que permitirá uma análise aprofundada de como o conceito de *empowerment* pode tornar ágil as atividades na empresa em estudo e ainda, através desta mudança de conceito que permitirá a descentralização, possibilitar redução de custos.

Dentro desta pesquisa qualitativa, será elaborado um questionário semi-estruturado para realização das entrevistas e observação que segundo Merriam (1998) são mais oportunos para a pesquisa qualitativa visto que o questionário é frio e impessoal, pois o pesquisado o responde fora da situação estudada, bem como não permite extrair a dinâmica do fenômeno estudado.

Procurar-se-á adotar como principal técnica de coleta de dados primários a entrevista semi-estruturada que é equidistante entre as formas altamente estruturada e não estruturada. Para Merriam (1998) neste caso as perguntas são mais flexíveis, ou a entrevista mistura perguntas mais e menos estruturadas. Mas na maior parte, a entrevista é guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados. Este formato permite que o investigador deixe

emergir a visão de mundo do entrevistado. Para coleta de dados secundários, utilizar-se-á a análise documental de forma a permitir um complemento ao estudo que está sendo desenvolvido.

A análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, serão feitas com base no que os entrevistados disserem que aconteceu e nas questões enfrentadas por eles e pela organização, conforme sugerem Miles e Huberman (1987).

Para delimitação do estudo seguir-se-á a observação feita por Merriam (1998) que enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilístico, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional reside na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade. Assim, para a realização da presente pesquisa, será feito um estudo de caso em uma empresa multinacional que presta serviços na área elétrica e de automação industrial. A pesquisa será realizada especificamente em uma das filiais desta empresa localizada em Curitiba/PR e por questões éticas não será identificado o nome.

4. Análise dos Resultados

Os resultados alcançados foram bastante condizentes inicialmente com o que se pretendia. Assim, a unidade da empresa em que foi realizado o estudo de caso é ágil no atendimento aos clientes e conseguiu preços bastante competitivos para concorrer no mercado.

Os gerentes dispunham de mais tempo para decisões estratégicas devido a redução das atividades operacionais e de gerenciamento interno. Eles podiam então ter maior contato direto com os clientes o que acabou por impulsionar toda a força de vendas. O gerentes estavam muito afinados com as necessidades dos clientes visto que realizam várias visitas para o atendimento requerido.

Quando um vendedor trazia uma necessidade que precisava da intervenção de alguém com maior deliberação hierárquica para tomada de decisão (na maior parte gerentes) estes eram ágeis pois dispunham de tempo e na maioria dos casos já conheciam sob algum âmbito o caso. Decisões sobre operacionalização dos serviços eram em sua maior parte tomadas pelas próprias pessoas executantes dos mesmos.

Essa confiança que era transmitida a cada colaborador tornava-os comprometidos e resultava como consequência a agilidade nos processos. Inúmeros foram os casos de concorrência onde a empresa em estudo conseguia ser mais ágil que as pequenas empresas. Assim, a empresa era dotada de uma agilidade por muitas vezes similar a pequenas empresas e contava ainda com a vantagem competitiva de poder assumir mais riscos nos negócios que eram realizados por questões de competência técnica e até por “fôlego” financeiro, riscos estes que as pequenas empresas não poderiam assumir.

Os funcionários também acabavam se beneficiando de todo este processo. Inicialmente por questões de motivação, visto que seu trabalho era valorizado pela responsabilidade que assumiam. O aprendizado também era bastante intenso dentro das estruturas da empresa uma vez que as decisões eram descentralizadas e em muitas situações os colaboradores viam a necessidade de confrontar situações em que eram responsáveis com outros colegas para tomar a decisão mais correta e de forma responsável. Este impulso de troca de experiências ocorria através de decisões tomadas pelos colaboradores envolviam falta de experiência, sendo muitas vezes a primeira vez que precisavam tomar tais decisões.

Em suma, este aprendizado, possibilitado pelo acesso constante a situações sempre diferente e a autonomia para realização da maioria das ações que resolviam os problemas encontrados motivava os colaboradores e agilizava a atuação da empresa. Os colaboradores trabalhavam

em um departamento específico de uma grande empresa mas se sentiam como se trabalhassem em uma micro empresas pela autonomia, acesso a informações e decisões que podiam tomar.

Quando a empresa concluía então com todo este processo que o poder e autonomia dado aos seus colaboradores a possibilitava estar muito bem posicionadas para competir em longo prazo, começaram a aparecer os problemas.

O *empowerment* como foi adotado na empresa buscava energia, o esforço e a dedicação de todos e tirava da figura dos gerentes o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento.

No entanto ficou para trás neste processo, não porque o conceito de *empowerment* não contemplasse mas porque o processo foi aplicado parcialmente, a preocupação com procedimentos fundamentais da empresa, que tornaram a unidade regional que adotou este sistema uma “ilha” diante do restante da estrutura da empresa. Ou seja, o processo foi desenvolvido muito intuitivamente em uma única filial, a partir tão somente da vontade de algumas pessoas e desvinculado do restante da organização.

Somado a isto, a delegação do poder foi realizado em muitos casos sem nenhum controle e foi assumida por pessoas que não tinham conhecimento técnico e de gestão para responder a certos riscos. Os processos gerenciados tinham muita complexidade e desta forma exigiam o controle através do uso adequado de ferramentas gerenciais como sistemas de gestão informatizados que permitissem o gerenciamento físico e financeiro de cada serviço que estava sendo realizado. As ferramentas existiam, no entanto as pessoas que foram encarregadas de através destas ferramentas elaborar e retirar as informações necessárias para a tomada das decisões de forma responsável não o conseguiam fazer. Faltava treinamento e em muitas vezes até mesmo competência profissional para a tomada de algumas decisões.

Assim sendo, decisões eram tomadas muitas vezes de forma intuitiva e sem controle, o que acabou por ocasionar o comprometimento em prejuízos no resultado da empresa ao final de seis anos, período o qual este processo de *empowerment* estava ocorrendo.

Como ação contra estes prejuízos, houve uma reversão total do sistema de gestão adotado. Os relatórios burocráticos, autorizações e medições excessivamente complexas passaram a ser novamente necessários. Houve maior centralização nas decisões a serem tomadas o que reduziu a simplicidade e conseqüente velocidade do sistema. O foco passou a ser a confiabilidade e lucratividade nos negócios. Assim, as decisões não mais eram pulverizadas pois precisava haver alguém gabaritado que pudesse não mais só focar o atendimento ao cliente com agilidade, mas executar a triagem dos negócios que seriam rentáveis a empresa. Este passou a ser novamente o papel centralizador dos gerentes.

Desta forma, a proposta de que com a implantação do *empowerment* seriam atingidos a satisfação do cliente pela agilidade e o aumento da rentabilidade nos negócios pela redução dos custos, visto que o processo não foi implantado em sua totalidade, não foi atingido.

Assim, para que a empresa pudesse atingir novamente um equilíbrio em sua atividade, houve a necessidade de uma mudança estratégica. A solução encontrada pela empresa para atendimento aos clientes foi foco em negócios. Não era mais possível a agilidade em muitos negócios para concorrer no mercado com fornecedores menores. Focou-se então em processos que envolviam mais complexidade e tecnologia. Por sua vez, nestes casos, os concorrentes tinham o mesmo porte da empresa em estudo e desta forma tinham tempos semelhantes para o atendimento aos clientes e custos fixos também similares, o que aumentava as chances nas concorrências.

Com relação a rentabilidade da empresa, esta não mais poderia ser propiciada por uma redução de custos devido aos cortes destes decorrentes da descentralização das decisões que

permitted structure less vertical. The centralization and the division of operational activities that were necessary inched again the structures of the company and the operational costs more one time increased. There was then a conclusive change of strategy where the profitability of the business was guaranteed with a more rigorous and centralized analysis of these to classify them as profitable, then execute them, and less profitable being then declined by the company.

5. Considerações finais

Given the current demands of the market originating from globalization, it was seen the need each time greater in companies to become agile. Even large multinational groups seek this primacy. Many times the technology and the formation of prices are similar in the competitions in which these large companies participate and in these cases the differential passes to be the service rapid to the client.

In the provision of services in the areas of electrical and industrial automation, as is the case of the company under study, this need to attend with agility does not escape the rule and in this form is a large competitive differential.

Without doubt, agile companies possess a decentralization of activities, principally when they involve complex activities as is the case of the company studied. For this, a strategy that allows to confer to their employees sufficient autonomy so that they themselves diagnose, analyze and propose solutions for the activities passes by the application of *empowerment* as a source of competitive advantage.

In this form, the company that served as study allowed that the collaborators have independence and autonomy in their tasks so that their decisions were taken as if they were owners of the business. The information passed to circulate emphatically in the company in all levels, one time that these information were necessary to the collaborators of the company so that they could make analyses before taking decisions. In special this fact generated a large learning to all the collaborators involved in the process so that they became highly motivated since they felt that they were learning and that they had autonomy to apply the knowledge learned.

With this, higher hierarchical levels passed to have more time for strategic decisions. The company gained in agility and reduction of costs, which made it quite competitive.

Nevertheless, after some time, it began to be perceived that there was a lack of control in the process. This evidenced that there was no responsibility of the members involved in this process. Nevertheless, in *empowerment* the actions must be done with much responsibility so that risks of interference can be avoided. In this form, it is understood that before granting autonomy to the employees it is of extreme importance to discover if the same deserve the power for the decision, one time that there are risks in the process.

In the case under study, it was perceived that the risks existing in the process were not measured in a form that they could be created limiting mechanisms. For the very fact of the regional company in question to be placed in many situations on the part of the management system of the multinational group, it was difficult to control the process. It is as if inside the large multinational we had a business unit with its own rules. A priori the experience that was being done in this business unit was reaching the results, since the goals were reached through the registration of new businesses and of a flow of cash quite promising with monthly billings very high. What was not being observed is that the result, or rather, the effective profit, did not correspond.

Tudo isto teve como origem ações tomadas de forma precipitada e sem responsabilidade por muitas pessoas que eram despreparadas. Estas pessoas não possuíam o conhecimento e as qualificações necessárias para utilizar técnicas de tomada de decisão em relação às questões inerentes ao seu trabalho. A estas foi excluído uma parte importante necessária a aplicação do *empowerment* que diz respeito ao treinamento inicial e contínuo focalizado nas necessidades dos indivíduos e das equipes.

Somado a este fato a filial adotou procedimentos próprios, como já foi explicado, que eliminou sistemas de controle para as atividades o que limitou a análise da alta direção deixando a unidade de negócio em questão sem referências.

Como conseqüência, a partir de um processo de auditoria interna, descobriu-se que o *empowerment* estava sendo uma estratégia aplicada de forma incompleta. A empresa em estudo, filial da multinacional, foi impelida a adotar então um sistema centralizado (na matriz brasileira, com sede em São Paulo) e que passou a seguir normas bastante definidas. Os processos acabaram por ficar engessados e a empresa passou por uma mudança de conceito, onde para manter um nível mínimo de agilidade passou a trabalhar muito mais focada, reduzindo drasticamente seu volume de negócio (faturamento bruto) e alterando sua estratégia para ação em negócios que fossem rentáveis.

Em resumo, as limitações dos colaboradores quanto a capacidade de tomada de decisão e irresponsabilidade destes e dos gestores em todo o processo, aliado a perda do controle por parte dos gestores por falta de adoção de ferramentas gerenciais que permitissem a constante avaliação das decisões que estavam sendo tomadas, acabou por comprometer a adoção do conceito de *empowerment*.

A conclusão que se tem com o presente estudo, define um caso de insucesso e mostra que o conceito de *empowerment* potencializa a empresa mas é um “investimento” de alto risco. Como tal, para que não se perca, precisam ser geradas muitas ferramentas de análise de resultados, constantes avaliações no processo e precisam ser desenvolvidos competência e comprometimento responsável dos colaboradores e gestores, caso contrário este conceito deverá ser evitado pelo alto risco que representa.

6. Referências bibliográficas

- BARRET, R. *Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BLANCHARD, K. *As 3 Chaves do Empowerment*. São Paulo: Record, 2001.
- CARDOSO JUNIOR, W. F. *A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios*. Tese de Doutorado. 209. Florianópolis: UFSC, 2003.
- CHILDRESS, J.R., SENN, L.E. *In the Eye of the Storm: reengineering corporate culture*. Los Angeles, CA and New York, NY: The Leadership Press, 1995.
- GALBRAITH, J. R., LAWLER, E. E. *Organizing for the Future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- KAHNWEILER, W. *HRD and Empowerment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1991.
- MERRIAN, S. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: a source book of new methods*. Califórnia: Sage Publications Inc., 1987.
- MINAYO, M. C. S. et al. *Pesquisa Social*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- PINCHOT, G., PINCHOT, E. *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

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

VOGT, J.F., MURRELL, K.L. *Empowerment in Organizations*. San Diego, CA: University Associates, Inc., 1990.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. USA: Sage Publications Inc., 1989.