USP

Campus de São Carlos

EMPOWERMENT E ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DAS ÁREAS DE GESTÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS MANUFATUREIRAS.

Claudia Heloisa Ribeiro Rodrigues

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EMPOWERMENT E ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DAS ÁREAS DE GESTÃO:

estudo de casos em empresas manufatureiras

CLAUDIA HELOISA RIBEIRO RODRIGUES

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP
EXEMPLAR REVISADO
Data de entrada no Serviço: 29/11/02
Ass.:

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

DEDALUS - Acervo - EESC
31100037126

SÃO CARLOS
2002

EESC - USP
Biblioteca
CAMPUS DE S. CARLOS

Class. TESE-EESC
Cutt. R 4919 u
Tombo T 005/03
Sysno 295937

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

R696e

Rodrigues, Claudia Heloisa Ribeiro
Empowerment e estágios evolutivos das áreas de gestão : estudo de casos em empresas manufatureiras / Claudia Heloisa Ribeiro Rodrigues. -- São Carlos, 2002.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2002.
Área: Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos.

1. *Empowerment*. 2. Estágios evolutivos das áreas de gestão. 3. Gestão de recursos humanos. 4. Gestão da qualidade. 5. Estratégia empresarial. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **CLAUDIA HELOISA RIBEIRO RODRIGUES**

Dissertação defendida e julgada em 11-10-2002 perante a Comissão Julgadora:

Aprovada

Prof. Dr. **FERNANDO CESAR ALMADA SANTOS (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovada

Prof. Dr. **ALCEU GOMES ALVES FILHO**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profa. Assoc. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Ao meu pai,

por sua extrema bondade e carinho com todos.

AGRADECIMENTOS

À minha querida filha, Carolina Ribeiro Rodrigues, meu grande amor e incentivo para realizar meu trabalho;

Ao meu marido, Luciano Rodrigues, pelo amor e paciência;

À minha mãe, Neusa Maria Casarin Ribeiro, por todo carinho e dedicação;

Ao meu pai, Hermano de Souza Ribeiro, por todo apoio e alegria;

À minha irmã, Patricia Regina Casarin Ribeiro, por todo amor e amizade, e pela obtenção de material bibliográfico imprescindível à consecução desta dissertação;

Ao meu orientador, Fernando César Almada Santos, por toda sua dedicação, conhecimento, paciência e amizade;

À Rosana Alvarez Paschoalino, da Biblioteca Central da EESC/USP, pela atenção e amizade;

Aos colegas da pós-graduação da EESC/USP pela convivência e amizade;

Aos professores, funcionários e alunos da Engenharia de Produção da EESC/USP pela colaboração;

Às empresas pesquisadas, que colaboraram com a execução do estudo de casos;

Aos gerentes das empresas pesquisadas, que muito contribuíram com sua atenção e conhecimento;

A todas pessoas e organizações que colaboraram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS i
LISTA DE QUADROS ii
LISTA DE TABELAS iii
RESUMO iv
ABSTRACT v

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 Objetivo 3
1.2 Evolução das abordagens do projeto de trabalho. 4
1.2.1 Divisão do trabalho 5
1.2.2 Administração científica 6
1.2.3 Ergonomia 6
1.2.4 Abordagens comportamentais 6
1.2.5 *Empowerment* 7
1.3 Estágios evolutivos das áreas de gestão. 7
1.4 Estratégias competitivas associadas a comportamentos de recursos humanos necessários 9
1.5 Evolução das estruturas organizacionais 10
1.6 Evolução da gestão de recursos humanos 11
1.7 Gestão da Qualidade 12
1.8 Tipos de *empowerment* 12
1.9 Metodologia de pesquisa 14
1.10 Estruturação do trabalho 15

2 *EMPOWERMENT*: CONCEITUAÇÃO, CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO, DIMENSÕES E TIPOLOGIA 16
2.1 Conceituação 16

2.2 Histórico do *empowerment* 17
2.3 Tipos de *empowerment* 19
2.4 Ciclo de implementação e dimensões do *empowerment* 21
2.5 Críticas à implementação do *empowerment* 26
2.6 Considerações finais 28

3 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INICIAÇÃO FUNCIONAL 29
3.1 Estágio de iniciação funcional 29
3.1.1 Estratégia utilizada no estágio de iniciação funcional 30
3.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de iniciação funcional. 30
3.1.3 Gestão da qualidade no estágio de iniciação funcional 31
3.1.4 Estágio de iniciação funcional e *empowerment* 32
3.2 Considerações finais 32

4 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL 33
4.1 Estágio de especialização funcional 33
4.1.1 Gestão de recursos humanos no estágio de especialização funcional 34
4.1.2 Estratégia utilizada no estágio de especialização funcional 37
4.1.3 Gestão da qualidade no estágio de especialização funcional 38
4.1.4 Estágio de especialização funcional e *empowerment* 39
4.2 Considerações finais 41

5 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO INTERNA 42
5.1 Estágio de integração interna 42
5.1.1 Estratégia utilizada no estágio de integração interna. 43
5.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de integração interna. 43
5.1.3 Gestão da qualidade no estágio de integração interna 46
5.1.4 Estágio de integração interna e *empowerment* 47
5.2 Considerações finais 48

6 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO EXTERNA 50
6.1 Estágio de integração externa 50

6.1.1 Estratégia utilizada no estágio de integração externa 51
6.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de integração externa 52
6.1.3 Gestão da qualidade no estágio de integração externa 56
6.1.4 Estágio de integração externa e *empowerment* 58
6.2 Considerações finais 59

7 ESTUDO DE CASOS 61
7.1 Objetivos da Pesquisa 61
7.2 Metodologia adotada 63
7.3 Caracterização das empresas 66
7.4 O estágio evolutivo das áreas de gestão das empresas pesquisadas 70
7.5 Estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas 71
7.6 O grau de participação dos funcionários na formulação da estratégia empresarial nas empresas pesquisadas 73
7.7 Programas de Qualidade nas empresas pesquisadas 75
7.8 Gestão de recursos humanos nas empresas pesquisadas 77
7.9 Desenvolvimento do *empowerment* nas empresas pesquisadas 81
7.10 Tipos de *empowerment* nas empresas pesquisadas 85
7.11 Considerações finais 88

8 CONCLUSÕES 90
8.1 Fatores que contribuíram para o *empowerment* 90
8.2 Particularidades do *empowerment* 91
8.3 Limitações ao processo do *empowerment* 95
8.4 Considerações finais 98

ANEXO A 99

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 111

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA 114

APÊNDICE A

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - As diferentes abordagens do projeto de trabalho: cada uma implica equilíbrio diferente entre controle e comprometimento.....05

FIGURA 02 - Estágios evolutivos das áreas de gestão.....08

FIGURA 03 - Tipos de *empowerment* do funcionário.....21

FIGURA 04 - Ciclo de implementação do empowerment.....23

FIGURA 05 - Relacionamento do *empowerment* com estratégia, estrutura, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade e estágios evolutivos das áreas de gestão.....60

FIGURA 06 - Etapas a serem verificadas no estudo de casos.....65

FIGURA 07 - Tipos de *empowerment* do funcionário.....87

FIGURA 08 - Estudo de casos: análise geral das empresas pesquisadas.....89

FIGURA 09 - Hierarquia das estratégias empresariais. 97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Estratégias competitivas.....09

QUADRO 02 - Estágios da gestão de recursos humanos.....11

QUADRO 03 - Etapas do movimento de qualidade.....12

QUADRO 04 - Tipos de empowerment.....13

QUADRO 05 - Dimensões do *empowerment*.....25

QUADRO 06 - Estágio evolutivo "iniciação funcional" da gestão de recursos humanos.....31

QUADRO 07 - Estágios evolutivos "crescimento funcional" ou "especialização funcional" da gestão de recursos humanos.....35

QUADRO 08 - Sistema de carreira baseada nos cargos.....36

QUADRO 09 - Caracterização do treinamento tradicional.....37

QUADRO 10 - Inspeção e controle estatístico da qualidade.....39

QUADRO 11 - Estágios evolutivos "crescimento controlado" e "integração funcional" da gestão de recursos humanos.....45

QUADRO 12 - Garantia da qualidade.....47

QUADRO 13 - Estágios evolutivos "integração estratégica" ou "integração externa" da gestão de recursos humanos.....54

QUADRO 14 - Gestão estratégica da qualidade.....58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Caracterização das empresas pesquisadas.....66

TABELA 2 - Estrutura hierárquica das empresas pesquisadas.....68

TABELA 3 - Caracterização das empresas pesquisadas.....70

TABELA 4 - Estágio evolutivo das áreas de gestão e estrutura organizacional das empresas pesquisadas.....71

TABELA 5 - Estratégias competitivas das empresas pesquisadas.....73

TABELA 6 - Responsáveis pela formulação da estratégia da divisão Brasil.....75

TABELA 7 - Programas de qualidade nas empresas pesquisadas.....77

TABELA 8 - Atividades de recursos humanos terceirizadas pelas empresas.....78

TABELA 9 - Políticas de recursos humanos das empresas pesquisadas.....80

TABELA10 - Estágio evolutivo da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas.....81

TABELA 11- Redução do número de funcionários das empresas pesquisadas.....83

TABELA12 - Níveis de participação dos funcionários nas etapas do *empowerment*.....96

RESUMO

RODRIGUES, C.H.R. (2002). *Empowerment e estágios evolutivos das áreas de gestão: estudo de casos em empresas manufatureiras.* São Carlos, 2002. 115p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

E*mpowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento do *empowerment* através dos estágios evolutivos das áreas de gestão. Estudam-se as especificidades do *empowerment* em termos de suas dimensões, ciclo de implementação e tipologia. Analisa-se o desenvolvimento do *empowerment* através dos estágios evolutivos das áreas de gestão, configurações organizacionais, estratégias competitivas, gestão de recursos humanos e qualidade. Apresenta-se um estudo de casos em duas empresas manufatureiras do interior de São Paulo, a fim de analisar o grau de participação dos funcionários de acordo com o estágio evolutivo de suas áreas de gestão, configuração organizacional, estratégia competitiva, gestão de recursos humanos e gestão da qualidade de cada empresa. Nas conclusões, discutem-se os fatores favoráveis, as particularidades e limitações do *empowerment* com base nos estudos de casos.

Palavras-chave: *empowerment*, estágios evolutivos das áreas de gestão, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade, estratégia empresarial.

ABSTRACT

RODRIGUES, C.H.R. (2002). *Empowerment and evolution stages of management area: study of cases in industrial companies.* São Carlos, 2002. 115p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Empowerment is an approach of work design which aims at delegating decision power, autonomy and employees' participation in managing the company. This paper aims at analyzing the development of the empowerment through the evolution stages of management areas. The peculiarities of empowerment in terms of its dimensions, implementation cycle and typology are studied. The development of the empowerment is analyzed through the evolution stages of management area, organizational configurations, managerial strategy, human resource management and quality management. A case study in two industrial companies in the interior of São Paulo is presented in order to analyze the degree of the employees' participation in agreement with the evolution stages of management areas, organizational configuration, competitive strategy, human resources management and quality management of each company. In the section of conclusions, the favorable aspects, peculiarities and limitations of empowerment which were found on the case study are discussed.

Keywords: empowerment, evolution stages of management areas, human resource management, quality management, company strategy.

1 INTRODUÇÃO

O pensamento administrativo evoluiu muito no século XX para atender as necessidades da organização no competitivo mundo capitalista. Nos anos 80 e 90, "a mudança da produção em massa para a produção enxuta levou as organizações a repensarem sua forma de administração para continuarem competindo em um mercado dinâmico e mutável. Um ambiente competitivo, dinâmico e complexo no qual 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" (RODRIGUES & SANTOS, 2001a, p.238; RODRIGUES & SANTOS, 2001b).

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. "Ao longo dos anos, diferentes abordagens têm sido particularmente influentes em diferentes momentos. 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.*, 1997, p. 290).

O *empowerment,* como projeto de trabalho e forma de gerenciamento de recursos humanos, se apresenta como uma opção e tendência nos modernos locais de trabalho.

Ao pesquisar as práticas associadas à organização do trabalho flexível em 694 empresas manufatureiras norte-americanas, OSTERMAN (1994, p.186) constatou 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% da 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 decisivo para a rapidez, qualidade e produtividade.

A gestão do *empowerment* apresenta vantagens e desvantagens como os modelos de gestão tradicionais. O importante é saber implementá-lo e dar as condições adequadas para um gerenciamento eficiente e eficaz para a organização como um todo.

O que se pretende mostrar neste trabalho é que o *empowerment* dos funcionários é uma alternativa concreta de projeto de organização das empresas do século XXI. As organizações ao crescerem, diversificarem seus produtos, modificarem sua estrutura, adotam cada vez mais o *empowerment* em sua forma de gerenciamento.

1.1 Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é analisar o desenvolvimento do *empowerment* através dos estágios evolutivos das áreas de gestão: estrutura, estratégia empresarial, gestão de recursos humanos e gestão da qualidade, associadas a cada estágio evolutivo.

Os estágios evolutivos das áreas de gestão mostram a evolução das estratégias de negócios das empresas, a evolução das estruturas funcionais das organizações e das políticas de recursos humanos que apóiam o desenvolvimento do *empowerment* dos funcionários.

Como objetivo do trabalho tem-se também a realização de uma pesquisa prática, especificamente um estudo de casos, para verificar a realidade organizacional. O objetivo desta etapa do trabalho é a realizar um estudo comparativo entre o material bibliográfico apresentado e a prática empresarial.

Neste trabalho utiliza-se a evolução das abordagens do projeto de trabalho (SLACK *et al.*, 1997), a evolução das áreas de gestão (SANTOS, 1998), as prioridades estratégicas (SCHULER & JACKSON, 1995), a evolução das estruturas funcionais das organizações (MINTZBERG, 1995), a evolução da gestão de recursos humanos (MESHOULAM & BAIRD, 1987), a evolução da gestão da qualidade (GARVIN, 1992) e os tipos de *empowerment* (FORD & FOTTLER; 1996).

1.2 Evolução das abordagens do projeto de trabalho.

SLACK *et al.* (1997, p. 312) definiram projeto de trabalho como a forma pela qual as pessoas agem em relação ao seu trabalho, isto é, envolve decidir quais tarefas alocar para cada pessoa na organização, e em qual seqüência desempenhá-las, onde alocar o trabalho, quem mais estaria envolvido com ele, como as pessoas devem interagir com seu local de trabalho e seu imediato ambiente de trabalho, quanta autonomia será dada ao pessoal e quais as habilidades desenvolvidas no pessoal.

As abordagens sobre o projeto de trabalho se modificaram através do tempo e implicaram um diferente equilíbrio entre controle e comprometimento (Figura 1). SLACK *et al.* (1997, p.311) mostram como o equilíbrio entre controle e comprometimento moveu-se com o surgimento de cada abordagem do projeto de trabalho. A divisão do trabalho é totalmente preocupada em coordenar o trabalho através do controle gerencial. Com o aparecimento de novas abordagens, a coordenação pelo controle gerencial vai dando espaço ao envolvimento do trabalhador no trabalho e a coordenação passa a ser desenvolvida pelo próprio trabalhador que possui autonomia e controle sobre seu trabalho.

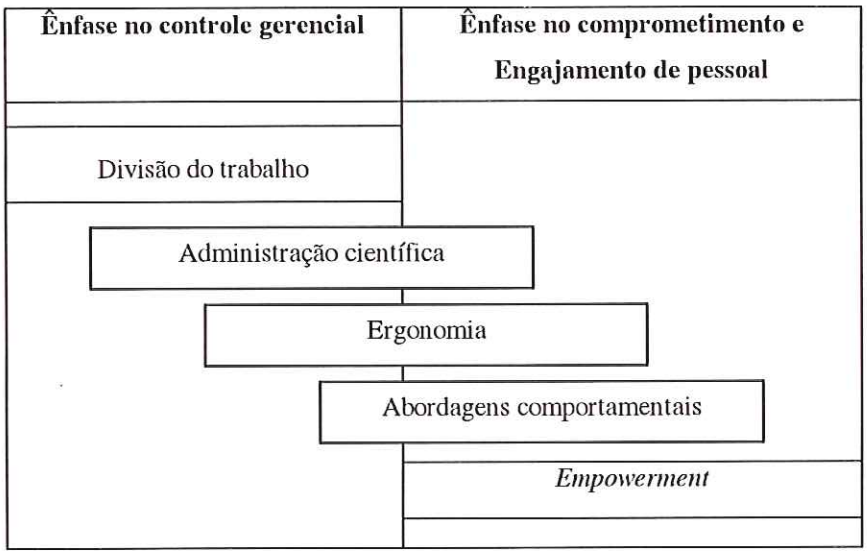

FIGURA 1 - As diferentes abordagens do projeto do trabalho: cada uma implica equilíbrio diferente entre controle e comprometimento
(SLACK *et al.*, 1997, p. 312)

1.2.1 Divisão do trabalho

Historicamente, a primeira delas foi o conceito de divisão do trabalho. "A divisão do trabalho envolve tomar uma tarefa total e dividi-la em partes separadamente, cada uma das quais pode ser alocada para um diferente indivíduo desempenhar. As vantagens dos trabalhos altamente divididos são relativas à redução dos custos, especialmente através da redução do trabalho não produtivo. Todavia, os trabalhos altamente divididos são monótonos e, em sua forma extrema, contribuem para danos físicos" (SLACK *et al.*, 1997, p.312).

1.2.2 Administração científica

A Administração Científica adotou as idéias da divisão do trabalho e um estudo do trabalho através do estudo de método e medição do trabalho. A expressão administração científica foi estabelecida em 1911 por TAYLOR (1916) e é também conhecida por Taylorismo. Como principais características deste projeto de trabalho têm-se a excessiva especialização do trabalho e o controle acirrado da gerência.

1.2.3 Ergonomia

A ergonomia preocupa-se com os aspectos fisiológicos do trabalho. "Ela pode ser dividida em duas áreas. Primeiro é o estudo de como o corpo humano se encaixa no local de trabalho. A segunda é um estudo de como os seres humanos reagem ao ambiente imediato, especialmente a suas características de calor, iluminação e barulho" (SLACK *et al.*, 1997, p.313). Os projetos ergonômicos melhoram o ambiente de trabalho, mas não motivam nem geram satisfação dos trabalhadores.

1.2.4 Abordagens comportamentais

"Os modelos comportamentais do projeto de trabalho estão mais preocupados com as reações dos indivíduos e suas atitudes em relação a seus trabalhos. Discute-se que os trabalhos que são projetados para preencher as necessidades de auto-estima e desenvolvimento pessoal das pessoas são mais prováveis de resultar em desempenho satisfatório do trabalho. As formas de se atingir isso incluem alargamento do trabalho, revezamento do trabalho, enriquecimento do trabalho e trabalho em grupo". (SLACK *et al.*, 1997, p. 313).

1.2.5 *Empowerment*

"O princípio do projeto de trabalho de *empowerment* concentra-se em aumentar a autonomia que os indivíduos tem de conformar a natureza de seus trabalhos" (SLACK *et al.*, 1997, p.313). *Empowerment* envolve delegação de poder de decisão sobre o trabalho, isto é, de autoridade para fazer mudanças no trabalho.

1.3 Estágios evolutivos das áreas de gestão.

Os estágios evolutivos das áreas funcionais de recursos humanos e de operações (desenvolvimento de produto e de processo, logística e qualidade) são muito similares. SANTOS (1998) propõe uma denominação comum para todos eles: iniciação funcional, especialização funcional, integração interna e integração externa, cujas principais características estão apresentadas na Figura 2.

Integração externa
Efetiva participação na gestão de negócios
Realização de diagnóstico do ambiente competitivo
Caráter interfuncional das atividades funcionais e dos programas de inovação
Foco no contexto externo

Integração interna
Atuação funcional baseada em objetivos definidos
Conscientização da estratégia empresarial
Foco no contexto interno

Especialização Funcional
Neutralidade estratégica
Prevenção de problemas para a consecução da estratégia empresarial
Adoção das "melhores práticas"
Criação das áreas funcionais
Foco no conteúdo

Iniciação Funcional
Inexistência de estratégia empresarial formalizada
Criação das atividades funcionais
Inexistência de áreas funcionais

FIGURA 2 - Estágios evolutivos das áreas de gestão (SANTOS, 2001, p.30)

1.4 Estratégias competitivas associadas a comportamentos de recursos humanos necessários

Neste trabalho utilizam-se as estratégias competitivas associadas aos comportamentos de recursos humanos segundo SCHULER & JACKSON (1995): custo, qualidade e inovação (Quadro 1).

QUADRO 1 - Estratégias Competitivas

(adaptado de SCHULER & JACKSON, 1995, p.23-28)

Estratégia	Comportamento dos funcionários
Inovação	Alto grau de comportamento criativo, cooperativo e interdependente, nível de preocupação equivalente para processos e resultados, alto grau para a tomada de ação de risco, ambigüidade e imprevisibilidade.
Qualidade	Comportamento relativamente repetitivo e previsível, alta preocupação com processo e com a qualidade, tomada de ações de baixo risco e comprometimento com as metas da organização.
Custo	Comportamento repetitivo e previsível, baixa preocupação com resultados, tomada de ação de baixo risco e satisfação com a estabilidade.

1.5 Evolução das estruturas organizacionais.

MINTZBERG (1995, p.279) apresenta a evolução das estruturas organizacionais através de cinco configurações que "representam um conjunto de cinco forças que tracionam as organizações em cinco direções diferentes":

- a primeira é a tração exercida pela cúpula estratégica para centralizar, coordenando pela supervisão direta e, com isso, estruturar a organização como estrutura simples;

- a segunda é a tração exercida pelo sistema técnico para coordenar pela padronização, principalmente dos processos de trabalho e, com isso, estruturar a organização como burocracia mecanizada;

- a terceira é a tração exercida pelos operadores para profissionalizar, coordenando pela padronização das habilidades com a finalidade de maximizar sua autonomia e, com isso, estruturar a organização como burocracia profissional;

- a quarta é a tração exercida pelos gerentes da linha intermediária, com a finalidade de ser dada a autonomia para administrar suas próprias unidades, com a coordenação restringida à padronização de resultados e, assim, estruturar a organização como forma divisionalizada;

- a quinta é a tração exercida pelos operados por colaboração e inovação na tomada de decisão, para coordenar pelo ajustamento mútuo e , com isso, estruturar a organização como *adhocracia*.

1.6 Evolução da gestão de recursos humanos

Neste trabalho utilizam-se os estágios de gestão de recursos humanos: estágio de iniciação, crescimento funcional, crescimento controlado, integração funcional e integração externa (Quadro 2).

QUADRO 2 - Estágios da gestão de recursos humanos

(adaptado de MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.486)

Estágios da gestão de recursos humanos	**Características básicas**
Iniciação	Gerenciamento pelo fundador. A organização necessita de sistemas para arquivamento de registros em geral, arquivamento de dados sobre recrutamento e remuneração.
Crescimento Funcional	A gestão de recursos humanos deve ser capaz de encontrar as pessoas corretas e treiná-las para executar atividades emergentes na organização.
Crescimento Controlado	Caracteriza-se pela gestão profissional, recursos escassos, novas aquisições e linhas diversificadas de produtos.
Integração Funcional	A gestão de recursos humanos é orientada na direção da integração e coordenação de suas sub-funções de pessoal, tais como treinamento, remuneração e recrutamento.
Integração estratégica	Caracteriza-se pelo trabalho em equipe, gerenciamento estratégico, capacidade de monitorar altamente desenvolvida e elevada capacidade de resposta ao ambiente.

1.7 Gestão da Qualidade

GARVIN (1992) analisa a evolução da gestão da qualidade através de quatro etapas do movimento da qualidade: inspeção da qualidade, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade (Quadro 3).

QUADRO 3 - Etapas do movimento da qualidade

(adaptado de GARVIN, p.44, 1992)

Etapas do movimento da qualidade	**Caracterização**
Inspeção	Inspeção, classificação, contagem e avaliação dos produtos
Controle estatístico da qualidade	Utilização de instrumentos e técnicas estatísticas para obtenção da uniformidade do produto
Garantia da Qualidade	Programas e sistemas de qualidade aplicados a toda a cadeia produtiva para impedir falhas de qualidade
Gestão estratégica da qualidade	Planejamento estratégico para todos os membros da organização para atender as necessidades do consumidor

1.8 Tipos de *empowerment*

Neste trabalho são utilizados os tipos de *empowerment* segundo FORD & FOTTLER (1996): nenhum *empowerment,* estabelecimento de atividades, *empowerment* participativo, definindo a missão, auto-gerenciamento (Quadro 4).

FORD & FOTTLER (1996) propõem dois parâmetros para propor diferentes tipos de *empowerment*: autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho e a autoridade para a tomada de decisão sobre o contexto do trabalho. O conteúdo do trabalho corresponde às atividades inerentes ao serviço e o contexto do trabalho corresponde ao ambiente em que a organização está inserida.

QUADRO 4 – Tipos de *empowerment*

(adaptado de FORD & FOTTLER, 1996, p.21)

Tipos de empowerment	**Autoridade para a tomada de decisão**
Nenhum *empowerment*	Nenhuma autoridade para decidir sobre o conteúdo e sobre o contexto do trabalho.
Estabelecimento de atividades	Grande responsabilidade para decidir sobre o conteúdo e pouca para o contexto.
Empowerment participativo	Algum envolvimento para a tomada de decisão sobre o conteúdo e o contexto do trabalho.
Definindo a missão	Nenhuma responsabilidade sobre o conteúdo do trabalho e alta para o contexto.
Auto-gerenciamento	Total autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo e contexto do trabalho

1.9 Metodologia de pesquisa

O trabalho está separado em duas partes: a primeira apresenta uma revisão bibliográfica sobre o assunto e a segunda parte apresenta um estudo de casos para confrontar a teoria com a prática organizacional.

O estudo de casos tem caráter exploratório não participante com o objetivo de analisar o estágio de evolução de suas áreas de gestão, bem como sua estrutura organizacional, prioridades estratégicas, políticas de recursos humanos e gestão da qualidade, e associá-los ao grau de participação dos funcionários e aos tipos de *empowerment.*

Como principais perguntas teóricas e práticas sobre *empowerment* a serem investigadas tem-se:

1 o desenvolvimento do *empowerment* na empresa;

2 relacionamento entre a implementação do *empowerment* e o estágio evolutivo das áreas de gestão;

3 relacionamento entre *empowerment* e a estratégia competitiva adotada pela organização e o grau de participação do funcionários na elaboração da estratégia da manufatura;

4 programas de qualidade utilizados na empresa;

5 políticas de recursos humanos compatíveis com o *empowerment*.

1.10 Estruturação do trabalho

No Capítulo 2, define-se *empowerment*, apresenta-se um breve histórico do *empowerment* , bem como seu ciclo de implementação, dimensões e tipologia.

Nos Capítulos 3, 4, 5 e 6, analisam-se os estágios de iniciação funcional, especialização funcional, integração interna e integração externa, respectivamente. Apresentam-se e discutem-se as estratégias e estruturas adotadas nestes estágios, bem como as políticas de recursos humanos, ciclo, tipos e dimensões do *empowerment* que estão relacionados a estes estágios.

No Capítulo 7, realiza-se um estudo de casos, de caráter exploratório não participante, com o objetivo de analisar a gestão de recursos humanos na indústria manufatureira e associar o grau de participação dos funcionários de acordo com o estágio evolutivo das áreas de gestão, estrutura organizacional, prioridades competitivas e programas de qualidade.

Finalmente, no Capítulo 8 realizam-se as conclusões deste trabalho.

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

Neste capítulo apresentam-se diversas definições de *empowerment*, um breve histórico, o ciclo de implementação, as dimensões e tipos de *empowerment*.

2.1 Conceituação

Pode-se definir *empowerment* como:

- *empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que 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, 1998, 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).

2.2 Histórico do *empowerment*

Segundo WILKINSON (1998), *empowerment* está associado com movimentos administrativos populares como o *human resource management – HRM - e total quality management - TQM*. Para ele, *empowerment* é considerado como uma possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas e burocráticos onde não há criatividade e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes.

Na década de 20, as idéias de. TAYLOR (1916), principal representante da administração científica, influenciou os administradores a pensarem nos melhores métodos para se executar o trabalho. Havia uma separação onde a decisão era dada aos administradores ou gerentes e a execução era feita pelos trabalhadores. O sistema

era baseado na submissão dos trabalhadores. Enquanto apresentava sucesso em termos produtivos gerava alienação, conflito e absenteísmo entre os trabalhadores.

"MAYO e seus colaboradores criticaram o Taylorismo e sugeriram que o envolvimento dos trabalhadores gerava um benefício moral" (WILKINSON, 1998, p.41). Na década de 60, o trabalho enriquecedor se transformara numa alternativa de paradigma de trabalho. Este paradigma também foi criticado como forma de persuasão implícita do trabalhador através de técnicas motivacionais.

Na década de 70, houve uma grande interesse na democracia industrial, a qual dava ênfase na participação dos trabalhadores. Em 1980, novas formas de participação estavam se desenvolvendo com o conceito de associações e davam maior ênfase no envolvimento dos trabalhadores como os círculos de qualidade, equipes de trabalho e benefícios compartilhados como parte das reformas nos ambientes de trabalho. "Foi no final dos anos 80 que se viu o *empowerment* emergir na sua forma moderna" (WILKINSON, 1998, 41).

As discussões sobre o *empowerment* estão baseadas em conceitos atrelados à cultura de empresas empreendedoras e a movimentos como a TQM e o HRM. "Produtividade através das pessoas" e o "consumidor é o rei" contextualizaram os movimentos sobre o *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 entre administradores e trabalhadores se transforme de tal forma que possibilite aos trabalhadores executarem seu trabalho com mais qualidade e produtividade.

2.3 Tipos 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 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 um 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 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).

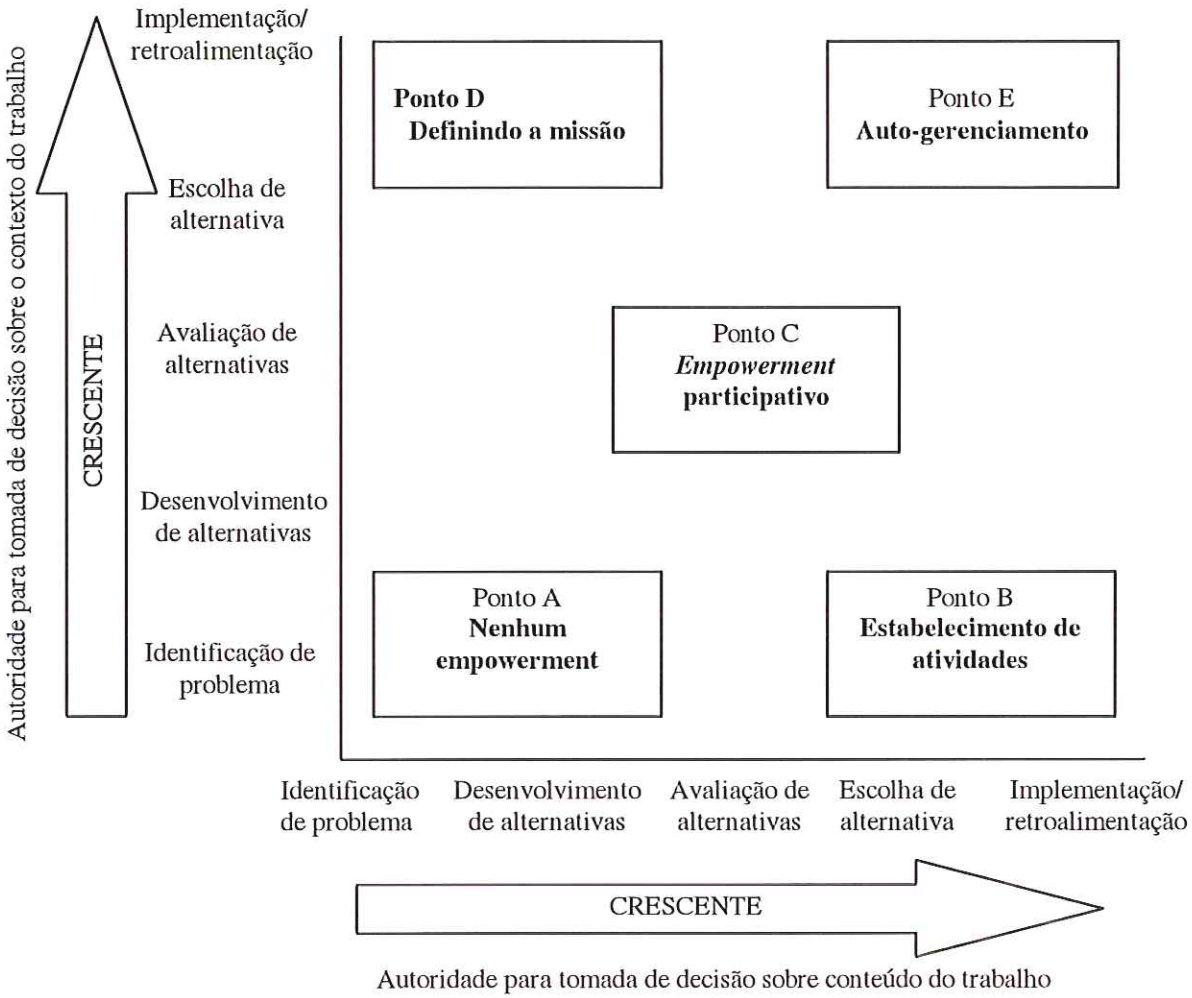

FIGURA 3 - Tipos de *empowerment* do funcionário
(FORD & FOTTLER, 1996, p.21)

2.4 Ciclo de implementação e dimensões do *empowerment*

QUINN & SPREITZER (1999, p.21-22) propõem a implementação do *empowerment* através da consideração de várias etapas, mostradas na Figura 4, e apresentam duas possibilidades de se implementar o *empowerment:*

Caso considere-se o em*powerment* 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.

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

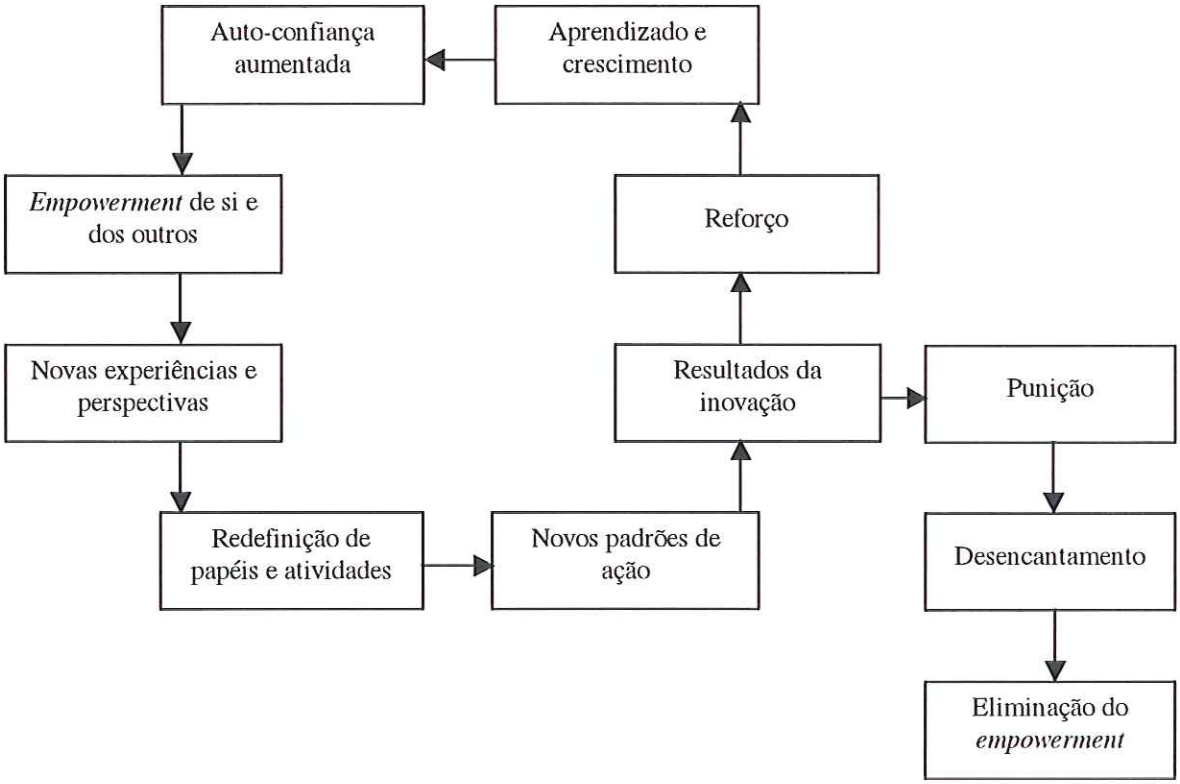

FIGURA 4 - Ciclo de implementação do *empowerment*
(QUINN & SPREITZER, 1999, p.24)

Por sua vez, HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER (1999) apresentam quatro dimensões da implementação do *empowerment* (Quadro 5). 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 meta 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).

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. "Mudança 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. Confiança 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).

QUADRO 5 –Dimensões do *empowerment*

(adaptado de HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p.375-376)

DIMENSÕES DO *EMPOWERMENT*	**PRINCIPAIS ELEMENTOS**
Visão compartilhada	• clareza de metas; • consecução das metas; • orientação ao consumidor.
Estrutura organizacional e o gerenciamento	• nível de responsabilidade; • trabalho em equipe; • tomada de ação de risco; • valorização do funcionário pelo cliente.
Responsabilidade por conhecimento e aprendizagem	• mudança em treinamento e desenvolvimento; • solução de problemas; • confiança mútua.
Reconhecimento institucional do funcionário	• consciência dos funcionários; • entrega de valor ao consumidor; • responsabilidade pelas ações.

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).

2.5 Críticas à implementação do *empowerment*

A implementação o *empowerment* é muito trabalhosa devido à necessidade de modificar a velha estrutura autoritária e as práticas de controle. Segundo WILKINSON (1998, p.40), 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 a autonomia dos funcionários em seu trabalho devem ser considerados.

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:

- o treinamento e desenvolvimento dos administradores e supervisores foi insuficiente para apoiar o programa de *empowerment,* o que inviabilizou sua capacitação para os processos de tomada de decisão;

- o *empowerment* foi implementado às pressas e simultaneamente às pressões operacionais, não havendo tempo suficiente para estimular a iniciativa dos funcionários ;

- a mudança de cultura organizacional, considerada crucial para o sucesso do *empowerment*, não ocorreu.

As organizações necessitam introduzir e desenvolver o *empowerment* como uma experiência de aprendizado. RUBINSTEIN (1993, p.52) aponta mudanças necessárias entre os gerentes e as equipes de trabalho tais como: treinamento direcionado para desenvolver competências para execução do trabalho, comprometimento dos gerentes para um planejamento conjunto e avaliação dos processos, *feedback* para que as equipes ajustem seus processos para atender às necessidades da organização e, principalmente que os trabalhadores sintam que há uma mudança cultural no comportamento da organização. Funcionários precisam ver e sentir que o comprometimento e o *empowerment* são permanentes.

O *empowerment* dos funcionários só é possível quando há transferência de conhecimento. Segundo AHANOTU (1998), os funcionários necessitam ter acesso e adquirir mais conhecimento. O conhecimento é o potencial para realizar o trabalho. Se não houver o aperfeiçoamento do conhecimento, o funcionário não consegue demonstrar seu maior potencial para o trabalho.

O funcionário, que detém o conhecimento técnico e organizacional, possui consciência das metas da empresa e das necessidades dos clientes, é confiante e responsável por suas ações, sendo competente e capacitado para a tomada de ação inteligente.

2.6 Considerações finais

Empowerment é uma abordagem do projeto de trabalho que visa delegação de poder de decisão, a fim de aumentar a eficiência e eficácia nas organizações.

O conceito moderno de *empowerment* surgiu atrelado aos movimentos de qualidade, principalmente da gestão da qualidade total.

Segundo FORD & FOTTLER (1996) temos cinco tipos de *empowerment*, que implicam níveis de autoridade diferentes para intervir no conteúdo e no contexto do trabalho.

Para se implementar o *empowerment*, QUINN & SPREITZER (1999) propõem cinco dimensões que devem ser consideradas: visão compartilhada, estrutura organizacional e gerenciamento, responsabilidade por conhecimento e aprendizagem e, reconhecimento institucional do funcionário.

A implementação do *empowerment* deve levar em consideração os conflitos organizacionais associados à descentralização das decisões, ao compartilhamento de informações e à autonomia dos funcionários em seu trabalho. O conhecimento do trabalhador é fator determinante para a tomada de ação inteligente.

3 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INICIAÇÃO FUNCIONAL

Este capítulo descreve o estágio de iniciação funcional, suas principais características, tipo de estratégia e estrutura adotadas pela organização, políticas de recursos humanos e gestão da qualidade e, ciclo, tipos e dimensão do *empowerment* em organizações que se encontram neste estágio.

3.1 Estágio de iniciação funcional

O estágio de iniciação funcional é caracterizado pelo início do empreendimento e por ser gerenciado pelo dono, o fundador.

A iniciação das áreas funcionais ocorre em organizações com estrutura simples (MINTZBERG, 1995, p.158-163). A estrutura simples é uma estrutura pequena e enxuta que por sua simplicidade os gerentes do topo exercem o poder central. Nesta estrutura o trabalho é coordenado simplesmente pela cúpula estratégica através da supervisão direta, isto é, uma pessoa é responsável pelo trabalho das outras, dando instruções e monitorando suas atividades.

A estrutura simples é comum em empresas pequenas e empreendedoras. Suas características principais são: "poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre as suas unidades e pequena hierarquia administrativa, pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de

planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. A coordenação é efetuada grandemente pela supervisão direta" (MINTZBERG, 1995, p.158).

Segundo SANTOS (1998, p.16), em empresas com essa estrutura não há necessidade de especialistas profissionais em administração e tecnologia, nem mesmo necessidade de se padronizar procedimentos administrativos, nem processos de trabalho no núcleo operacional da empresa. Portanto, não existe ainda estruturação formalizada das áreas funcionais.

Este tipo de empresa atua em ambientes simples e dinâmicos devido à sua estrutura pequena que se adapta facilmente às necessidades do consumidor.

3.1.1 Estratégia utilizada no estágio de iniciação funcional

No estágio de iniciação funcional, as organizações encontram-se em estágio rudimentar sem apresentar conhecimento sobre uma estratégia de negócio. Neste caso ocorre a centralização da estratégia na figura do dono da empresa, isto é, o dono possui o poder de decisão do que deverá ou não ser feito.

3.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de iniciação funcional.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, as organizações se preocupam em encontrar pessoas certas e remunerá-las de acordo com seu trabalho. Apesar da informalidade do recrutamento, ele constitui uma preocupação principal da gerência (MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.486-487).

Os trabalhadores não possuem conhecimento técnico e especializado, isto é, não necessitam de conhecimento sofisticado, detém apenas o conhecimento necessário para executar o trabalho.

Neste estágio, a administração de recursos humanos é informal responsável apenas pela contratação do funcionário e administração básica dos salários, isto é, possui um papel predominantemente operacional (Quadro 6).

QUADRO 6 - Estágio evolutivo "iniciação funcional" da gestão de recursos humanos (adaptado de MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.488)

COMPONENTES	INICIAÇÃO FUNCIONAL
Consciência gerencial	• consciente do papel administrativo da função de pessoal.
Gestão da função de pessoal	• isolada, informal e freqüentemente nenhuma.
Programas	• administração básica de salários e benefícios básicos; • registro e manutenção de registros; • contratação de funcionários.
Atribuições da gestão de pessoal	• rotinas administrativas básicas.
Consciência do ambiente interno e externo	• não consciente.

3.1.3 Gestão da qualidade no estágio de iniciação funcional

Durante a iniciação funcional da qualidade, os esforços se voltam para a inspeção da qualidade. A inspeção da qualidade nesta fase ainda é realizada de maneira informal pelo dono da empresa que verifica se o produto foi ou não "bem feito". O surgimento

desta área emerge com o surgimento da produção em massa e com a especialização funcional da área da qualidade.

3.1.4 Estágio de iniciação funcional e *empowerment*

No estágio de iniciação funcional pode-se dizer que ocorre um *empowerment* informal dos funcionários. Neste estágio, devido a pouca e simples estrutura da organização e da baixa qualificação do trabalhador, ocorre um tipo de *empowerment* não formalizado onde o trabalhador possui a liberdade de dar "palpites" informais para executar seu trabalho.

3.2 Considerações finais

As empresas que se encontram no estágio de iniciação funcional possuem uma estrutura muito simples e adaptável às necessidades do cliente. Essas empresas não possuem uma estrutura formalizada e sua estratégia rudimentar está centralizada nas mãos do proprietário da empresa. Empresas com esta configuração apresentam um *empowerment* informal dos funcionários que tem liberdade de dar opiniões no modo de executar suas atividades.

4 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL

Neste capítulo caracteriza-se o estágio de especialização funcional, a estratégia, a estrutura, a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade e, os tipos, dimensões e ciclo do *empowerment* neste tipo de organização.

4.1 Estágio de especialização funcional

As organizações que se encontram no estágio de especialização funcional são aquelas que crescem e necessitam de uma estrutura maior que promova o agrupamento funcional das unidades organizacionais em finanças, marketing, recursos humanos e produção, formando a estrutura funcional pura como predominante neste estágio da organização. Devido à especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários das empresas, ocorre conseqüentemente a padronização dos processos de trabalho.

Para SANTOS (1998, p.16), o estágio evolutivo de especialização funcional ocorre em ambientes competitivos estáveis e simples, cuja estabilidade advém da posição de liderança ou da proteção governamental em seus mercados. Essas empresas, apesar de possuírem tecnologia sofisticada em seus produtos, incorporam essa tecnologia em seu sistema produtivo de forma a facilitar o entendimento do trabalho a ser feito para a obtenção de seus produtos, o que não exige alta especialização profissional por parte de seus funcionários. Empresas com esta configuração organizacional são

denominadas as burocracias mecanizadas (MINTZBERG, 1995, p. 164-187), e se caracterizam principalmente por produção em alta escala e baixo custo, em altos volumes de produção, de produtos de ciclos de vida longos com alta padronização do trabalho. Neste estágio o controle é exercido de forma intensa para coordenação do trabalho de modo a agilizar o processo e minimizar as interrupções. As empresas de produção em massa são as mais conhecidas neste estágio.

4.1.1 Gestão de recursos humanos no estágio de especialização funcional

A gestão de recursos humanos é empurrada para o estágio de "crescimento funcional" (MESLOULAM & BAIRD, 1987, p.487), pois a organização cresce e se torna mais complexa necessitando de sistemas mais complexos de seleção e recrutamento. Para SANTOS (1998, p.17), esse estágio de crescimento funcional caracteriza-se pela especialização técnica e crescimento das atividades funcionais, pela diversificação de mercados e de linhas de produto e pela formalidade adicionada em estrutura e processo. Nesse estágio, a gestão de recursos humanos deve se especializar em encontrar as pessoas certas para sustentar o crescimento e treiná-las para realizar tarefas emergentes na organização. Esse estágio de "crescimento funcional" constitui o estágio de "especialização funcional" da área funcional de recursos humanos (Quadro7).

No estágio de especialização funcional, a gestão de recursos humanos torna rígida as várias atividades de gerenciamento de carreiras, análise e descrição dos cargos, programas de treinamento e sistemas de remuneração, devido à rígida estruturação da organização permitida pela estabilidade e simplicidade do ambiente competitivo.

QUADRO 7 - Estágios evolutivos "crescimento funcional" ou "especialização funcional" da gestão de recursos humanos
(adaptado de MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.488)

COMPONENTES	CRESCIMENTO FUNCIONAL
Consciência gerencial	• consciente do amplo papel da função mas não comprometido com a gestão de negócios.
Gestão da função de pessoal	• realizada pelo gerente de pessoal; • programas direcionados ao gerenciamento do conflito entre sub-funções de recursos humanos.
Programas	• muitos novos programas para atender as necessidades do negócio em treinamento, remuneração e benefícios; • revisão dos programas básicos.
Atribuições da gestão de pessoal	• especialidades funcionais.
Consciência do ambiente interno e externo	• consciente do ambiente externo e da cultura da corporação, mas não incorporam questões do ambiente competitivo às atividades funcionais.

Neste estágio necessita-se de "comportamento repetitivos e previsíveis, foco no curto prazo, atividades primariamente autônomas e individuais, preocupação modesta com a qualidade, alta preocupação com a quantidade de *output*, preocupação primária com resultados, tomada de ação de baixo risco e nível relativamente alto de conforto com a estabilidade" (SCHULER & JACKSON, 1995, p.27-28). O gerente de pessoal precisa ser um especialista funcional para atender às necessidades do negócio e de treinamento, remuneração, benefícios e revisão dos programas básicos de recursos humanos.

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 (Quadro 8), a análise e descrição de cargos, os programas de treinamento e os sistemas de remuneração.

QUADRO 8 - Sistema de carreira baseado nos cargos
(adaptado de DUTRA, 1996, p.78)

	SISTEMA DE CARREIRA BASEADO NOS CARGOS
Característica	• vinculados a cargos e estrutura organizacional.
Impactos na empresa	• pressionam a criação de novos níveis organizacionais. • pressão nas melhores classificações para os cargos. • o *status* do cargo é transferido para seu ocupante. • O profissional pode esconder-se atrás do cargo.
Desvantagens	• remuneração atrelada a posição do cargo no mercado. • ascensão vinculada aos níveis existentes.

Os programas de treinamento tradicionais (Quadro 9) baseiam-se na diferenciação entre funcionários que realizam atividades operacionais e gerentes. O conteúdo dos programas de treinamento busca desenvolver os funcionários para os cargos específicos, com atribuições e responsabilidades estáveis, o que permite uma programação do treinamento de longo prazo, definida pela gerência. Não há preocupação para adequar o conteúdo dos programas de treinamento às atividades realizadas pelos funcionários.

QUADRO 9 - Caracterização do treinamento tradicional
(adaptado de SOLOMON, 1994, p.62)

TREINAMENTO TRADICIONAL
• Funcionários recebem treinamento em habilidades e executivos recebem desenvolvimento.
• Metas de treinamento são baseadas na solicitação dos usuários.
• Treinamento atende primariamente as necessidades imediatas ou os planos de curto prazo.
• A avaliação de necessidade é feita pelo grupo de treinamento ou por gerentes.
• Treinamento é conduzido localmente ou em sala de aula distante do local de trabalho.
• A entrega do treinamento é programada por períodos.
• O modelo de treinamento é entrega de conhecimento.
• O treinamento é dirigido pelo instrutor e os programas são elaborados por especialistas.
• O conteúdo é genérico, desenvolvido por especialistas de treinamento e freqüentemente prospectivo.
• Treinadores desenvolvem e entregam o conteúdo; os treinados são recipientes.

As políticas de recursos humanos são desempenhadas de forma a separar o trabalho operacional do trabalho intelectual de modo a fazer com que os funcionários apenas executem seu trabalho de forma rápida e sem erros para aumentar a produtividade da empresa e reduzir os custos de produção.

4.1.2 Estratégia utilizada no estágio de especialização funcional

Geralmente as empresas que se encontram no estágio de especialização funcional optam predominantemente pela estratégia de redução de custos "através de controles

mais rígidos, minimização de custo administrativo e busca de economia de escala. Para isso é necessário o aumento de produtividade, ou seja, o custo de *output* por pessoas, que pode significar uma redução no número de empregados e/ou uma redução nos níveis salariais. A redução de custo também pode ser conseguida através da contratação de funcionários sob regime de meio-período, sub-contratação, simplificação e procedimentos de mensuração do trabalho, automação, mudanças nas regras do trabalho, flexibilidade na atribuição das tarefas" (SCHULER & JACKSON, 1995, p.27).

Neste estágio ocorre a centralização da estratégia no proprietário da empresa, os funcionários não têm conhecimento da estratégia, apenas executam seu trabalho de maneira rotineira e padronizada.

4.1.3 Gestão da qualidade no estágio de especialização funcional

No estágio de especialização funcional da área de gestão da qualidade os esforços voltam-se para a inspeção da qualidade e o controle estatístico do processo produtivo. A qualidade do produto era definida como sinônimo de perfeição técnica. Esta conceituação de qualidade estava baseada no produto e na produção (Quadro10).

QUADRO 10 – Inspeção e controle estatístico da qualidade

(adaptado de GARVIN, 1992, p.44)

Etapas do movimento da qualidade	**Inspeção**	**Controle estatístico da qualidade**
Preocupação básica	Verificação	Controle
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos
Responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamento de produção e engenharia
Orientação e abordagem	Inspeciona a qualidade	Controla a qualidade

4.1.4 Estágio de especialização funcional e *empowerment*

No estágio de especialização funcional, a excessiva focalização no conteúdo do trabalho leva à criação de estruturas funcionais rígidas que favorecem a centralização dos processos de tomada de decisão. A este estágio está associado nenhum *empowerment*, como mostrado no Ponto A da Figura 3. Há a possibilidade de ocorrer o estabelecimento de atividades, apresentado no ponto B da Figura 3, porém os

funcionários não participam da tomada de decisões estratégicas da empresa, podendo unicamente realizar mudanças em seus procedimentos de trabalho.

A empresa que se encontra no estágio de especialização funcional está estruturada como burocracia mecanizada, rígida e burocrática, proporcionando muita dificuldade para a implementação do *empowerment*. A organização burocrática caracterizada principalmente pelas empresas com modo de produção em massa, funciona com funcionários treinados e especializados essencialmente para executarem seu trabalho. Neste 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. Isto torna muito difícil a implementação do *empowerment,* como propôs QUINN & SPREITZER (1999, p.21-22), através de novas experiências e perspectivas, redefinição dos papéis e atividades para ocorrerem novas formas de agir e inovar fazendo com que a organização cresça e tenha sua confiança aumentada. A burocracia mecanizada trabalha com produção em massa, baixo custo de produção e padronização do trabalho. Há uma nítida separação em quem tomas as decisões e quem executa o trabalho, isto é, a decisão está centrada no poder dos gerentes e a execução nos trabalhadores.

As burocracias mecanizadas não possuem nenhuma das dimensões de implementação do *empowerment* propostas por HERRENKOHL, JUDSON, HEFFNER (1999): visão compartilhada, estrutura organizacional e gerenciamento que apóiam o *empowerment*, responsabilidade por conhecimento e aprendizagem, e reconhecimento institucional dos trabalhadores. Pelo contrário, estas empresas não

compartilham suas metas, apresenta um rígido controle como forma de gerenciamento e o conhecimento proporcionado é apenas o necessário para o realizar seu trabalho e se distanciar das decisões estratégicas empresariais.

4.2 Considerações finais

As empresas que se encontram no estágio de especialização funcional são denominadas burocracias mecanizadas. As burocracias mecanizadas funcionam com alto volume de produção, padronização do trabalho e baixo custo de produção. Neste tipo de organização, a gestão de recursos humanos deve estar formalmente estruturada para proporcionar treinamento, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho a fim de atingir as metas organizacionais. O trabalho intelectual é separado do trabalho operacional fazendo com que o trabalhador não tome conhecimento da estratégia da empresa. A este estágio encontra-se nenhum *empowerment* dos funcionários devido à sua rigidez estrutural e centralização no processo decisório.

5 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO INTERNA

Neste capítulo descreve-se o estágio de integração interna, sua estratégia, estrutura, gestão de recursos humanos e qualidade e, tipos, dimensões e ciclo do *empowerment* neste tipo de organização.

5.1 Estágio de integração interna

No estágio de integração interna, as empresas cresceram tanto que diferenciaram seus produtos e se transformaram em divisões. A burocracia divisional (MINTZBERG, 1995, p.213-249) atua em mercados diversificados e os gerentes divisionais necessitam de poder para administrar sua divisão que tem a estrutura da burocracia mecanizada. A burocracia divisional utiliza uma forma híbrida de departamentalização, formadas de acordo com o produto, com o cliente ou com as diferenças geográficas, cujo principal mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados. Este tipo de estrutura é encontrado em grandes empreendimentos corporativos, isto é, empresas com idade e grande porte. "Funcionam melhor em mercados diversificados e com ambientes estáveis no nível das divisões" (SCHERMEHORN, 1999, p.169).

Neste estágio, o foco ocorre no contexto interno das organizações. "As áreas de gestão buscam adequar o conteúdo de seus programas e políticas aos negócios vigentes, como os específicos de cada divisão. O compartilhamento de recursos, no

âmbito divisional, faz com que as áreas funcionais atendam às demandas da gerência divisional, com o objetivo de tornar o conteúdo de seus programas compatível com a estratégia divisional" (SANTOS, 2001, p.31). No contexto interno ocorre a integração interna das áreas de gestão, isto é, as áreas de gestão buscam direcionar suas competências, recursos e tecnologia para os interesses das divisões.

5.1.1 Estratégia utilizada no estágio de integração interna.

No estágio de integração interna das áreas de gestão, a especialização das unidades organizacionais, a padronização dos processos de trabalho e as atividades de controle passam a conviver com atividades de planejamento, o que permite a redefinição constante de objetivos estratégicos. Dessa forma, a criação de empresas com forma divisionalizada é o início do processo de criação de empresas mais voltadas para necessidade do mercado (SANTOS, 1998, p.34).

Os gerentes divisionais passam a compartilhar a formulação da estratégia empresarial com a cúpula estratégica da corporação. Os funcionários passam a ser cobrados por resultados e ter o conhecimento da estratégia, mas somente depois de formulada. As áreas de gestão não participam da formulação da estratégia, mas devem ter o conhecimento dela para alinhar recursos e esforços para a consecução dos objetivos da organização.

Neste estágio a preocupação estratégica passa além do custo de produção para a qualidade e a diferenciação para atender os mercados correntes.

5.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de integração interna.

Para MESHOULAM & BAIRD (1987, p.486-489), no primeiro momento do estágio de integração interna de recursos humanos, tem-se o "crescimento controlado". Com a divisionalização das organizações, busca-se a administração compartilhada de recursos funcionais, a diversificação das linhas de produtos e o decorrente controle de custos. Todos esses objetivos levam ao gerenciamento profissional dos recursos humanos.

No segundo momento do estágio de integração interna das áreas funcionais, denominado "integração funcional", o contínuo crescimento e a crescente complexidade exigem a evolução da gestão de recursos humanos (Quadro 11). Frente à crescente diferenciação de produtos e conseqüente criação de divisões, faz-se necessário gerenciar os recursos humanos distintamente em cada divisão. O foco ocorre na descentralização e na integração dentro das funções. A organização precisa desenvolver sistemas de planejamento e métodos de integração eficazes para as suas várias atividades. Nesta fase a gestão de recursos humanos é orientada para a coordenação e integração das sub-funções de pessoal, tais como treinamento, remuneração e recrutamento (SANTOS, 1998, p.36).

QUADRO 11- Estágios evolutivos "crescimento controlado" e "integração funcional" da gestão de recursos humanos

(adaptado de MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.488)

COMPONENTES	ESTÁGIO III: CRESCIMENTO CONTROLADO	ESTÁGIO IV: INTEGRAÇÃO FUNCIONAL
Consciência gerencial	• consciente e freqüentemente frustado devido à fragmentação.	• Cooperativo e envolvido.
Gestão da função de pessoal	• realizada pelo executivo de pessoal; • orientação pelos negócios divisionais, pelo controles, medidas de desempenho e metas.	• Orientação funcional e pelas , metas das unidade de negócios; • planejamento de longo prazo; • relações de colaboração entre linha e área de recursos humanos.
Programas	• programas de controle gerencial em orçamentos e análise de investimentos; • programas reavaliados em termos mensuráveis e analíticos; • evolução dos sistemas de remuneração.	• programas interdisciplinares; • foco nas metas e direção departamentais; • produtividade, mudança, formas de gerenciamento, flexibilidade e planejamento da sucessão.
Atribuições da gestão de pessoal	• aumento do profissionalismo na função e nas habilidades gerenciais.	• integração de atividades e habilidades ao planejamento e aos sistemas da organização.
Consciência do ambiente interno e externo	• consciência dos riscos e oportunidades no ambiente; • estabelecimento de alguma relação desses com os programas de pessoal.	• consciente de reagir às mudanças ambientais identificadas e de incorporá-las no processo de planejamento estratégico.

Devido ao fato das divisões se configurarem como burocracias mecanizadas, a área de recursos humanos não tem participação efetiva no planejamento estratégico se restringindo apenas à sua integração em âmbito divisional.

O perfil do comportamento dos funcionários para se trabalhar em empresas no estágio de integração interna tendo como prioridade competitiva a estratégia de melhoria de qualidade inclui: "comportamentos relativamente fixos e previsíveis, alto nível de participação do empregado relevante aa execução do seu trabalho, moderada quantidade de cooperação e interdependência, alta preocupação com a qualidade, moderada preocupação com a quantidade de *output*, extensivo treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, alta preocupação com o processo, tomada de ações de baixo risco e comprometimento com as metas da organização" (SCHULER & JACKSON, 1995, p.31). Segundo eles, o aumento da qualidade leva a um maior comprometimento do empregado com a estratégia da empresa.

5.1.3 Gestão da qualidade no estágio de integração interna

No momento de integração interna das áreas funcionais, a gestão da qualidade passa a se preocupar com todos os fatores necessários para a prevenção de problemas e incorpora conceitos gerenciais em seus instrumentos de trabalho: quantificação dos custos de qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e "zero defeito". Assim, este estágio é denominado garantia da qualidade (Quadro 12).

Quadro 12 – Garantia de Qualidade

(adaptado de GARVIN, 1992, p.44)

Etapa do movimento da qualidade	Garantia da qualidade
Preocupação básica	Coordenação.
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido proativamente.
Ênfase	Toda a cadeia de produção, todos grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.
Métodos	Programas e sistemas
Papel dos profissionais da qualidade	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programa.
Responsável pela qualidade	Todos os departamentos
Orientação e abordagem	Constrói a qualidade

A preocupação do controle da qualidade do produto ganha nova dimensão, incluindo todas as atividades do ciclo produtivo, do desenvolvimento ao pós-venda. A qualidade da organização e da gestão das operações passa a ser importante para garantir a qualidade de dimensões como custo e entrega. Neste momento, os recursos humanos começam a ser valorizados para a obtenção da qualidade.

5.1.4 Estágio de integração interna e empowerment

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 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 a estratégia empresarial. A este estágio de integração interna está associado inicialmente o estabelecimento de atividades, apresentado no Ponto B da Figura 3. 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 3).

5.2 Considerações finais

As empresas que se encontram no estágio de integração interna são grandes corporações que necessitam diferenciar seus produtos e/ou serviços e são chamadas de burocracias divisionais. Neste estágio, a estratégia predominante passa do custo a qualidade para a inovação. Com a divisionalização das organizações, busca-se a administração compartilhada de recursos funcionais, a diversificação das linhas de produtos e o decorrente controle de custos levando ao gerenciamento profissional dos recursos humanos. A este tipo de organização associa-se um *empowerment* do tipo estabelecimento de atividades até um *empowerment* do tipo participativo devido ao

fato de que cada divisão direciona suas atividades às necessidades específicas de seus clientes e as pessoas são mais responsabilizadas pelos resultados de seu trabalho.

6 *EMPOWERMENT* NO ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO EXTERNA

Neste capítulo descreve o estágio de integração externa, sua estratégia, estrutura, gestão de recursos humanos e qualidade e, tipos, dimensões e ciclo do *empowerment* neste tipo de organização.

6.1 Estágio de integração externa

No estágio de integração externa ocorre uma necessidade de aumento nas competências e habilidades dos funcionários devido à necessidade das empresas se preocuparem com uma inovação radical de seus produtos. Neste estágio as empresas operam em um ambiente competitivo onde a característica principal é a complexidade, isto é, para competir as empresas necessitam estar sempre alterando suas linhas de produtos. Para tanto as empresas organizam-se em equipes *ad hoc,* e a esta configuração MINTZBERG (1995) denomina *adhocracia.*

A *adhocracia* é definida "como uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização do comportamento, grande especialização horizontal do trabalho baseada em treinamento formal, tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidade de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho, apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para o mecanismo de coordenação, dentro e entre essas equipes, e

descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e peritos de assessoria e de operação" (MINTZBERG, 1995, p.251). A coordenação é feita através de ajustamento mútuo. Portanto, tem-se a constituição de redes de trabalho baseadas em equipes que se sobrepõe à estrutura organizacional tradicional.

A diferenciação e inovação necessitam de trabalhadores qualificados que exige o emprego de especialistas profissionais, denominados "peritos" por MINTZBERG (1995, p.115-116).

No contexto da *adhocracia*, há uma necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos com a direção estratégica dos negócios, o que exige uma postura pró-ativa desta área funcional obtida através de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade de tratar as macro-questões (SANTOS, 1998, p. 94). Para MESHOULAM & BAIRD (1987, p.486-489), nesta fase recursos humanos assume um papel ativo no processo de tomada de decisão.

6.1.1 Estratégia utilizada no estágio de integração externa

No estágio de integração externa, caracterizada principalmente por uma estrutura flexibilizada organizada em equipes de trabalho, compete geralmente através da inovação.

As empresas *adhocráticas* atuam com pessoal altamente qualificado em mercados dinâmicos e complexos fazendo com que a atuação estratégica das equipes passe a

interferir na formulação estratégica da empresa. "Não antes que a alta gerência comece a compartilhar informação sobre a fatia de mercado e as oportunidades de crescimento da empresa, assim como sobre as estratégias competitivas, os empregados capacitados a decidir começam a atuar na empresa" (RANDOLPH, 1995, p.22).

Nas organizações burocráticas, o processo de implementação da estratégia ocorre de cima para baixo e controlado pela cúpula estratégica. Na *adhocracia*, o processo de formulação da estratégia não é formalizado, isto é, a estratégia nessa estrutura acontece na medida em que os funcionários tomam suas decisões. O planejamento da estratégia ocorre juntamente com a ação. "Quando a finalidade central da organização é inovar, os resultados de seus esforços nunca podem ser predeterminados" (MINTZBERG, 1995, p.259).

6.1.2 Gestão de recursos humanos no estágio de integração externa

O estágio de integração externa e a adoção da estratégia de inovação têm implicações significativas para a gestão de recursos humanos que passa a ter o papel de fazer com que as pessoas trabalhem diferentemente, com um maior comprometimento com a profissão e com elas mesmas. Essas empresas optam por profissionais altamente qualificados, dando aos empregados bastante diferenciação, utilizando controles mínimos, fazendo maiores investimentos em recursos humanos, provendo mais recursos para experimentação, permitindo e mesmo recompensando falhas ocasionais, e avaliando o desempenho pelas suas implicações de longo prazo. Para isso, o perfil dos comportamentos de papéis de seus funcionários inclui: "alto grau de

comportamento criativo, foco de longo prazo, um relativo grau de cooperação e comportamento interdependente, um moderado nível de preocupação com a qualidade, um moderado nível de preocupação com quantidade, um nível de preocupação equivalente para processos e resultados, um alto grau para tomada de ação de risco e alta tolerância para com a ambigüidade e imprevisibilidade" (SCHULER & JACKSON, 1995, p.4-5).

No estágio de integração externa das áreas funcionais, as organizações procuram concentrar esforços para responder ao ambiente competitivo e para se posicionar estrategicamente no futuro. Para tal, elas necessitam integrar as funções para atingir a flexibilidade e aumentar a capacidade de resposta às mudanças ambientais.

No contexto da *adhocracia*, há uma necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos com a direção estratégica dos negócios, o que exige uma postura pró-ativa dessa área funcional, obtida através de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macro-questões. Assim, recursos humanos assume um papel ativo no processo de tomada de decisão (MESHOULAM & BAIRD, 1987, p.486-489), buscando antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades e propondo medidas como as apresentadas neste trabalho (Quadro 13).

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).

QUADRO 13- Estágios evolutivos "integração estratégica" ou "integração externa" da gestão de recursos humanos (adaptado de MESHOULAM & BAIRD, 1987,p.488)

COMPONENTES	ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA
Consciência gerencial	• integrado à gestão de negócios.
Gestão da função de pessoal	• orientação pela companhia, consistente e integrada com a direção estratégica dos negócios.
Programas	• diagnóstico da cultura organizacional e do ambiente externo, planejamento de longo prazo; • ênfase na mensuração da eficiência e eficácia diretamente relacionadas às necessidades do negócio
Atribuições da gestão de pessoal	• alto nível de envolvimento na organização, habilidades em tratar as macro-questões.
Consciência do ambiente interno e externo	• busca sistemática dos impactos, assume um papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando formulá-lo; • questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas através da integração das bases de dados da corporação e de recursos humanos.

Na organização *adhocrática*, diferentemente da organização burocrática, planejamento e organização devem ocorrer simultaneamente. "Uma vez definido o problema e relacionadas às 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 retro-alimentação e resolver conflitos.

Aliadas às 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. Eles devem ter ferramentas para a solução de problemas. Eles 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. 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 deverão estar coerentes com a organização *adhocrática.* "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 a esta nova estrutura. "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).

6.1.3 Gestão da qualidade no estágio de integração externa

Neste estágio de integração externa das áreas funcionais, a gestão da qualidade passa a colaborar com a formulação da estratégia empresarial e com todas as etapas do processo produtivo, desde *marketing* a pesquisa & desenvolvimento.

A gestão da qualidade total privilegia dimensões da qualidade que aumentam a competitividade do produto em nichos da qualidade. A qualidade do produto passa a

depender da qualidade do sistema produtivo e a satisfação do cliente depende do que a concorrência oferece:

- TQM é o sistema de atividades dirigidas para se atingir clientes satisfeitos, empregados com responsabilidade e autoridade, maior faturamento e menor custo (JURAN & GRYNA, 1993, p.12);

- TQM é uma estratégia de fazer negócios que objetiva maximizar a competitividade de uma empresa através da melhoria contínua da qualidade dos seus produtos, serviços, pessoas, processos e ambiente (GOESTSCHI & DAVIS, 1995, p.6);

- TQM é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização (SLACK *et al*, 1997, p.653).

O foco da gestão estratégica da qualidade passa ser a satisfação dos clientes, internos e externos, e a concorrência.

QUADRO 14 - Gestão estratégica da qualidade

(adaptado de GARVIN, 1992, p.44)

Etapa do movimento da qualidade	**Gestão estratégica da qualidade**
Preocupação básica	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Oportunidade da concorrência
Ênfase	As necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento; trabalho consultivo com outros departamentos; delineamento de programas
Responsável pela qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	Gerencia a qualidade

6.1.4 Estágio de integração externa e *empowerment*

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 3).

Segundo AHANOTU (1998, p.177-178), os trabalhadores não sentem o *empowerment* se não participam dos processos de inovação na manufatura. O importante é desenvolver o conhecimento que integre o trabalhador nos processos de inovação. Para QUINN & SPREITZER (1999, p.21-22), o aprendizado e crescimento aumenta a auto-confiança do trabalhador proporcionando o *empowerment* de todos do grupo. A determinação aliada ao poder de decisão gera novas perspectivas e experiências para novas ações que resultam em inovação (Figura 4). O conhecimento é fator crucial para o *empowerment.*

6.2 Considerações finais

As empresas que se encontram no estágio de integração externa são denominadas por MINTZBERG (1995) *adhocracias.* Essas organizações são formadas por equipes *ad hoc* que possuem a inovação como principal estratégia competitiva. A estratégia de inovação necessita de políticas de recursos humanos mais flexíveis que contribuem para o funcionário tomar decisão e agir. Neste contexto desenvolve-se o *empowerment* em sua totalidade ou auto-gerenciamento.

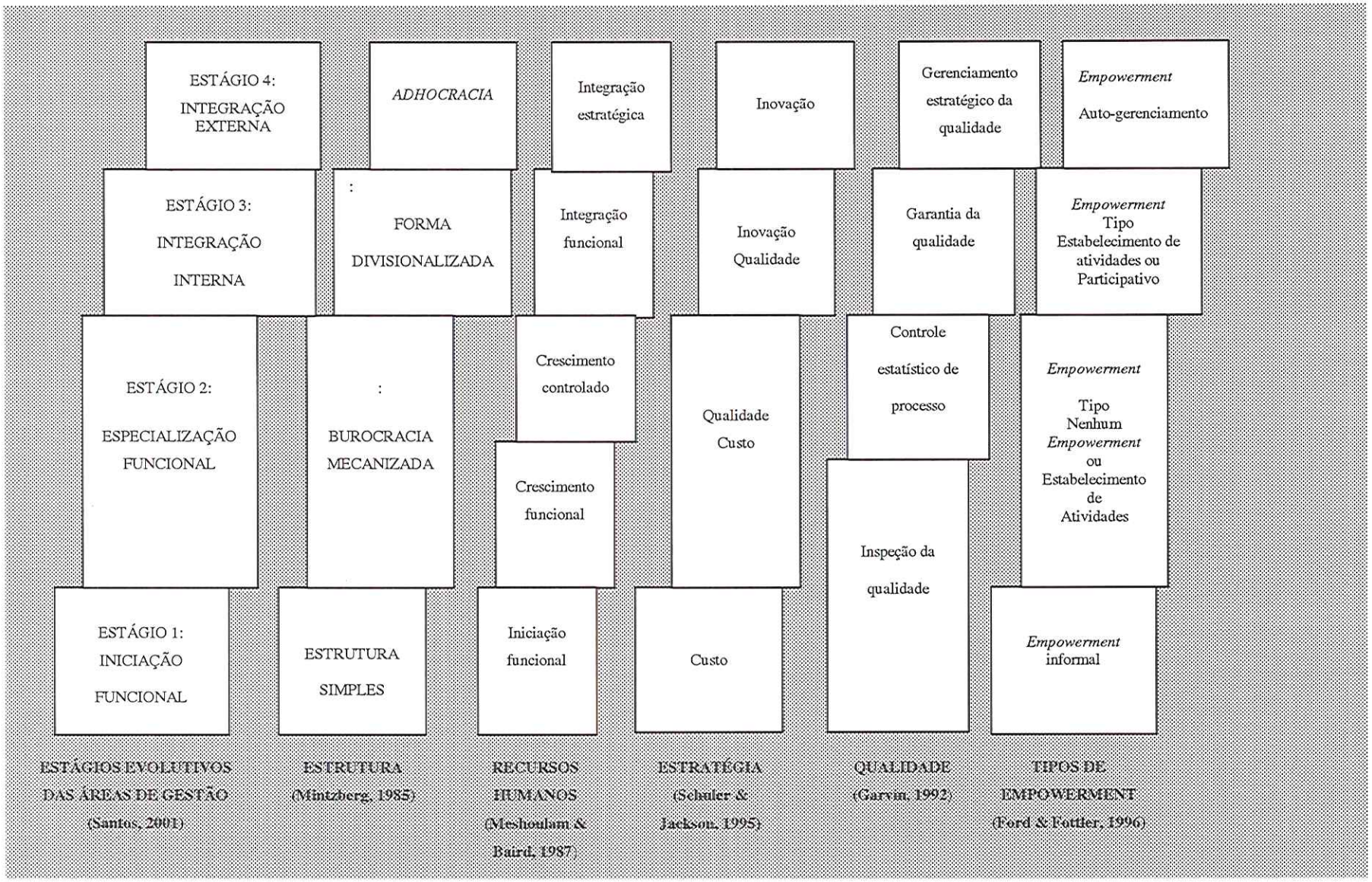

FIGURA 5 – Relacionamento do *empowerment* com estratégia, estrutura, gestão de recursos humanos, gestão da qualidade e estágios evolutivos das áreas de gestão

7 ESTUDO DE CASOS

Neste capítulo realiza-se um estudo de casos com o objetivo de analisar a gestão de recursos humanos na indústria manufatureira e associar o grau de participação dos funcionários com o estágio evolutivo das áreas de gestão, gestão da qualidade, estrutura organizacional e estratégias competitivas.

7.1 Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo deste estudo de casos é analisar o desenvolvimento do *empowerment* na gestão de duas empresas manufatureiras situadas no interior do Estado de São Paulo com base no referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores, ou seja, o desenvolvimento do *empowerment* através da evolução das áreas funcionais e de gestão.

Nesta pesquisa, pretende-se analisar o processo produtivo, o histórico da empresa e sua atuação no mercado nos últimos dez anos. A escolha dessas empresas deve-se à potencialidade de se realizar uma análise comparativa dos processos de implementação e dos tipos de *empowerment* com o estágio evolutivo das áreas de gestão da empresa, verificar as estratégias competitivas, os programas de qualidade, bem como a gestão de recursos humanos que viabilizaram esta abordagem de projeto de trabalho.

Como principais questões teóricas e práticas sobre *empowerment* a serem investigadas tem-se:

1 desenvolvimento do *empowerment* na empresa;

2 relacionamento entre a implementação do *empowerment* e o estágio evolutivo das áreas de gestão;

3 relacionamento entre *empowerment* e a estratégia competitiva adotada pela organização e o grau de participação do funcionário na elaboração de estratégias da manufatura;

4 programas de qualidade utilizados na empresa;

5 políticas de recursos humanos compatíveis com o *empowerment* tais como:

5.1 .....clareza de metas para os funcionários;

5.2 autonomia dos funcionários para definir as metas na manufatura;

5.3 competências e habilidades individuais e de equipe adquiridas durante o *empowerment;*

5.4 programas de treinamento e desenvolvimento associados ao *empowerment*;

5.5 participação dos funcionários no estabelecimento de índices de desempenho.

7.2 Metodologia adotada

Para o estudo de casos foram escolhidas duas empresas situadas no interior do Estado de São Paulo. A primeira empresa pesquisada (empresa A) produz bens de consumo duráveis e está situada na cidade de São Carlos. A segunda empresa pesquisada (empresa B) é uma empresa produtora de bens de capital e prestadora de serviços situada na cidade de Araraquara. Ambas são multinacionais. A escolha destas empresas ocorreu com base nas seguintes características:

- empresas manufatureiras do setor metal-mecânico;
- empresas líderes de mercado que estão enfrentando alto nível de concorrência;
- empresas que operam com processos produtivos diferenciados: a primeira apresenta processo de produção em massa e a segunda, por lotes ou encomenda;
- empresas com certificação ISO 9000.

A pesquisa realizada tem um caráter exploratório, isto é, uma investigação empírica que tem objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, possuindo caráter de observação não participante pelo pesquisador. A pesquisa será realizada através de entrevistas estruturadas a fim de se obter informações através de questionário semi-estruturado (Anexo 1) aplicado em visitas técnicas.

O questionário foi aplicado, em forma de entrevistas, ao gerente geral da organização, ao gerente de recursos humanos, ao gerente de desenvolvimento de produto, ao gerente de qualidade e de produção de cada empresa estudada. Na empresa A foram entrevistados somente o gerente de produção e o gerente de recursos humanos, devido ao fato de a empresa, não possuir nesta unidade o gerente geral, o gerente de qualidade e o gerente de desenvolvimento de produto.

As visitas técnicas e entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2002. Assim sendo, todas as informações aqui colocadas referem-se a este período de tempo.

Relacionam-se as questões do tópico "objetivos da pesquisa" e as práticas utilizadas nas empresas. Por fim, realiza-se uma análise comparativa entre a bibliografia pesquisada e a realidade nas empresas (Figura 6).

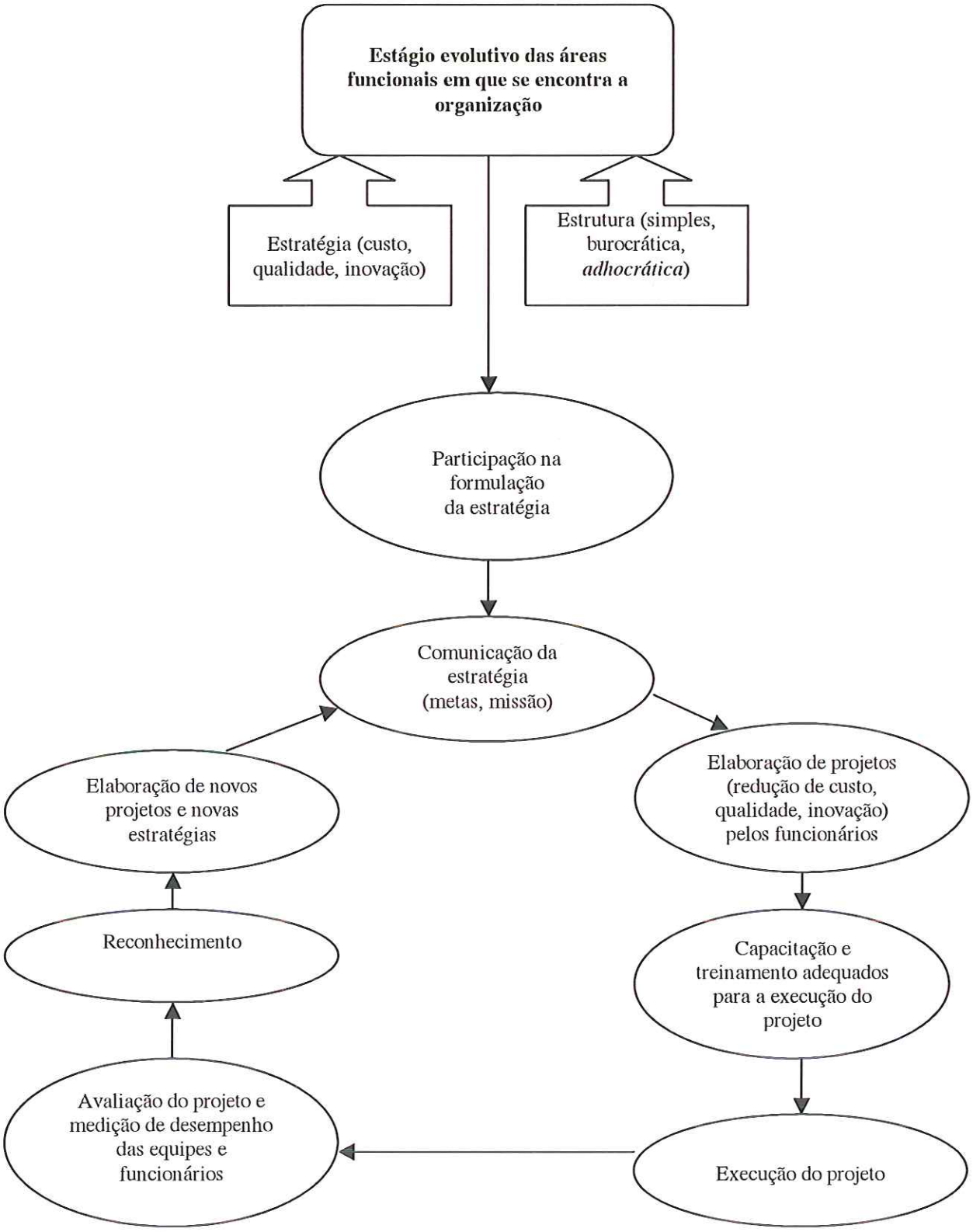

FIGURA 6 - Etapas a serem verificadas no estudo de casos

7.3 Caracterização das empresas

A pesquisa foi realizada em duas empresas manufatureiras do interior do estado de São Paulo. A empresa A está situada na cidade de São Carlos e empresa B está situada na cidade de Araraquara.

A empresa A caracteriza-se como uma das plantas industriais da Divisão Brasil de uma empresa multinacional sueca. A segunda empresa estudada, empresa B constitui a Divisão Brasil de uma empresa multinacional norte-americana (Tabelas 1).

TABELA 1 – Caracterização das empresas pesquisadas

Empresa	**Caracterização da unidade pesquisada**			**Número de empregados**		
	Matriz	Divisão Brasil	Unidade Regional	Empresa	Divisão Brasil	Corporação
A			X	1146	5000	525000
B		X		286	321	7000

A empresa A faz parte de uma grande corporação que atua em diversos mercados: farmacêutico, automotivo, telecomunicação, compressores e ferramentas, madeira, indústria de rolamentos, indústria elétrica e de eletrodomésticos. As empresas do grupo sueco movimentam em torno de cem bilhões de dólares por ano, atuando também no setor de hotelaria, informática, aviação, comunicação e finanças, possuem o maior banco sueco.

A empresa A é uma planta regional pertencente à Divisão Brasil do grupo do setor de eletrodomésticos. A Divisão Brasil possui uma sub-divisão situada na cidade de

Curitiba, e duas unidades regionais uma na cidade de Manaus e a outra situada em São Carlos. A estrutura hierárquica da Divisão Brasil é formada pelo presidente da empresa e a diretoria de negócios, situado em escritório no município de São Paulo. Na empresa de Curitiba encontram-se os gerentes de divisão, os gerentes e os supervisores das áreas funcionais, e os funcionários operacionais. A empresa A, por se constituir apenas uma unidade fabril, possui apenas os gerentes e os supervisores das áreas funcionais, e os funcionários operacionais. As principais etapas do processo de fabricação desta empresa se constituem em fabricação e montagem de componentes em linha de montagem. Há dez anos, possuía aproximadamente dois mil funcionários. Atualmente, a empresa conta com um mil, cento e quarenta e seis funcionários. A empresa sofreu redução gradual de funcionários em nível operacional e administrativo.

As principais etapas do processo produtivo desta empresa são, principalmente, montagem e pintura. A maioria dos componentes para a montagem dos produtos é importado e o desenvolvimento de novos produtos ocorre em nível corporativo, cabendo à Divisão Brasil participar apenas de estudos sobre manufaturabilidade e propor pequenas modificações para adequar o produto ao mercado nacional.

A empresa B faz parte da Divisão Brasil de corporação norte-americana. A corporação atua no mercado de máquinas e equipamentos para indústria alimentícia, equipamentos para aeroporto e máquinas para a extração de petróleo. A empresa B faz parte da Divisão Brasil do setor de máquinas e equipamentos para a indústria alimentícia.

A empresa B possui em sua estrutura hierárquica o gerente mundial, o gerente geral do Cone Sul, os gerentes de departamento (controladoria, recursos humanos, *marketing,* produção, engenharia e desenvolvimento de produto, qualidade), os supervisores dos departamentos e os funcionários operacionais. A empresa B é uma unidade de negócio independente e possui duzentos e oitenta e seis funcionários somando os de nível operacional e administrativo. A empresa não sofreu grande alteração do número de funcionários de dez anos para os dias atuais, apenas ocorreu o enxugamento de um nível hierárquico da empresa: a extinção do gerente de nível médio (Tabela 2).

TABELA 2 – Estrutura hierárquica das empresas pesquisadas

Empresa	**Estrutura Hierárquica**
A	Gerentes de produção e de recursos humanos, supervisores da produção e funcionários operacionais
B	Gerente mundial, gerente do Cone Sul, gerentes de departamentos (*marketing*, recursos humanos, controladoria, produção, engenharia e desenvolvimento de produto e qualidade), supervisores de departamentos e funcionários operacionais

As principais etapas do processo de fabricação desta empresa se constituem em fundição, usinagem, fabricação de peças e montagem dos equipamentos. A empresa trabalha em processo de produção por lotes ou encomenda de acordo com as necessidades do mercado e dos clientes.

O principal produto da empresa B é adquirido através de regime de locação pelos clientes, cabendo à empresa fornecer a manutenção e atualização tecnológica de seus produtos da empresa, que são bens de capital. A manutenção do produto, alocado nas instalações industriais dos clientes, exige entrega rápida de peças e pronto serviço de assistência técnica. Por isso, vários funcionários de manutenção trabalham nas instalações dos clientes em contato permanente com a manufatura da empresa.

A empresa está desenvolvendo novas máquinas e equipamentos para aumentar o aproveitamento da capacidade produtiva da empresa, que trabalha com toda capacidade produtiva no primeiro semestre do ano e fica com alto grau de ociosidade no segundo semestre do ano, devido às características peculiares dos clientes que utilizam seus equipamentos.

Os novos produtos da empresa B são desenvolvidos e testados na própria divisão em Araraquara e nos potenciais clientes para a sua aprovação. A empresa está procurando nichos de mercado para aumentar e diversificar a produção atendendo às exigências de outros mercados consumidores.

Ambas as empresas são líderes no mercado mundial. A empresa A possui a vice-liderança no mercado nacional e a empresa B é também líder no mercado nacional. As duas empresas possuem certificação ISO 9000 (Tabela 3).

TABELA 3 – Caracterização das empresas pesquisadas

Empresa	Posicionamento no mercado brasileiro	Dimensão da área fabril (mil m^2)	Processo de produção	Principais produtos
A	2°	entre 80 e 100	massa	bens de consumo duráveis
B	1°	entre 20 e 40	lotes	bens de capital

7.4 O estágio evolutivo das áreas de gestão das empresas pesquisadas

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se constatar que as duas empresas estudadas se encontram no estágio de integração interna e possuem sua estrutura da forma divisionalizada (Tabela 4). A forma divisionalizada justifica-se pelo fato das empresas serem formadas por grandes empreendimentos corporativos que diferenciam seus produtos e se transformam em divisões, formadas de acordo com o produto, com o cliente ou com as diferenças geográficas.

A empresa A possui sua forma de departamentalização baseada no produto, cujo principal mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados. A unidade fabril de São Carlos faz parte de um grande empreendimento corporativo, ou seja, o trabalho dos funcionários é guiado pelos objetivos e metas da divisão e da corporação.

Já a empresa B possui forma divisionalizada baseada na região geográfica e na proximidade com o cliente. Neste caso a empresa está mais voltada para a

necessidade do mercado e dos clientes. A integração interna desta empresa ocorre devido ao alinhamento das atividades das áreas funcionais com os negócios divisionais. Além disso, existe uma grande integração entre esta unidade de negócio e a corporação.

TABELA 4 – Estágio evolutivo das áreas de gestão e estrutura organizacional das empresas pesquisadas

Empresa	**Estágio evolutivo das áreas de gestão**	**Estrutura organizacional**
A	Integração interna	Forma divisionalizada
B	Integração interna	Forma divisionalizada

7.5 Estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas

Foram analisadas nas empresas pesquisadas, as três principais estratégias competitivas definidas por SCHULER & JACKSON (1995): custo, qualidade e inovação.

As duas empresas pesquisadas apontaram a qualidade como a principal estratégia competitiva da empresa. Ambas relataram que seus produtos possuem qualidade e serviço de atendimento que as diferenciam das demais proporcionando para elas vantagem competitiva (Tabela 5).

A empresa A destacou a qualidade, cuja dimensão mais destacada é a confiabilidade dos bens de consumo duráveis. Como a argumentação preponderante da empresa líder no mercado nacional reside na robustez de seus produtos, a empresa A, que é líder no mercado mundial, tem como uma de suas estratégias competitivas adquirir a liderança no mercado nacional através de melhorias contínuas objetivando sempre a confiabilidade do produto.

Devido às atividades da empresa A, isto é, seus produtos são bens de consumo duráveis voltados para o consumo de massa, a redução de custos não pode ser desprezada para este tipo de negócio. A disputa de mercado através de melhores preços é uma constante no ambiente em que esta empresa opera. Por isto, o gerente de produção da empresa A apontou a qualidade associada a custos competitivos como principal estratégia da organização.

O fator inovação foi considerado importante para a gerência, mas devido ao fato desses produtos serem populares e se encontrarem na fase de maturidade de seu ciclo de vida, não há inovação substancial em características dos produtos, apenas em cores e *design's.*

A empresa B também destacou a qualidade de seus equipamentos como principal estratégia competitiva da empresa. A empresa apontou a qualidade relacionada à diferenciação de seus produtos, isto é, a empresa apresenta produtos com qualidade superior e diferenciada da concorrência. A concorrência não possui o mesmo desempenho em qualidade e atendimento. Desta forma, a principal preocupação das

engenharias de produto e de fabricação reside no aperfeiçoamento de produtos existentes e no lançamento de novos modelos.

A inovação também é preocupação estratégica da alta gerência. A Divisão Brasil em Araraquara tem seu próprio setor de desenvolvimento de produto e o alto nível de sofisticação dos produtos e processos de fabricação desta unidade de negócio é, em alguns casos, superior, às de unidades norte-americanas.

Pelo fato dos produtos e serviços da empresa serem muito diferenciados dos concorrentes nacionais, o custo não é preocupação principal da gerência. Cuidados em redução de custos são tomados para evitar que clientes importem produtos similares de fortes concorrentes no mercado global.

TABELA 5 – Estratégias competitivas das empresas pesquisadas

Empresa	**Principal estratégia**	**Preocupação estratégica associada**
A	Qualidade	Custo
B	Qualidade	Inovação

7.6 O grau de participação dos funcionários na formulação da estratégia empresarial nas empresas pesquisadas

A formulação da estratégia empresarial ocorre de maneira diferenciada nas duas empresas pesquisadas (Tabela 6).

Na empresa A, a estratégia é corporativa, isto é, a estratégia é definida globalmente para todas as empresas do grupo. A estratégia nacional é adaptada pelo presidente da Divisão Brasil, situada no município de São Paulo, juntamente com os membros da diretoria. A gerência da empresa A não participa diretamente da formulação da estratégia nacional, cabendo a ela somente a comunicação das diretrizes estratégicas. A comunicação destas diretrizes ocorre, *em cascata,* de cima para baixo, através dos níveis hierárquicos da organização. Segundo a gerência da unidade, as diretrizes são adaptadas para cada planta fabril indo ao encontro do planejamento estratégico.

A empresa B possui maior autonomia para definir sua estratégia nacional devido ao fato de ter presente na empresa, o gerente mundial da divisão e o gerente geral do Cone Sul. A presença da cúpula estratégia da organização aumenta a autonomia da empresa e garante que a estratégia esteja focada diretamente no mercado consumidor. Neste caso a formulação da estratégia nacional é realizada na empresa pelo gerente mundial e o gerente do Cone Sul com a presença de outros gerentes de área, alinhada a estratégia corporativa.

A comunicação da estratégia ocorre de forma clara em efeito *cascata* para toda a organização. Segundo o gerente geral da organização, todos têm conhecimento da estratégia empresarial, principalmente os funcionários que estão em contato direto com os clientes.

Ambas as empresas reconheceram que a estratégia empresarial é confidencial e de competência exclusiva dos gerentes de cúpula. Os demais funcionários podem

participar indiretamente da estratégia empresarial através de reuniões com gerentes de departamento para delinear a estratégia departamental que deve estar alinhada com a estratégia organizacional.

TABELA 6 – Responsáveis pela formulação da estratégia da Divisão Brasil

Empresa	Responsáveis pela formulação da estratégia nacional
A	Presidente e diretoria da divisão juntamente com a cúpula estratégica da corporação (não há participação dos gerentes da empresa A na formulação da estratégia da divisão)
B	Gerente mundial da divisão, gerente geral do Cone Sul e alguns gerentes das áreas funcionais da empresa B

7.7 Programas de Qualidade nas empresas pesquisadas

Ambas empresas pesquisadas possuem certificação ISO 9000. As duas empresas possuem como principal estratégia competitiva a qualidade de seus produtos e serviços adquirindo a certificação como conseqüência da participação e o envolvimento de todos os membros da organização. A qualidade é pensada na forma de mudança de atitude das pessoas e conscientização para a qualidade como um todo (Tabela 7).

A empresa A possui certificação ISO 9001 que abrange produtos, pessoas e processos, e recentemente adquiriu a ISO 14001 que trata sobre gestão ambiental.

Pode-se afirmar que a empresa A encontra-se na etapa "garantia da qualidade" dos movimentos pela qualidade, segundo GARVIN (1992). A empresa possui programas e sistemas que coordenam as atividades de todos os departamentos e no seu processo produtivo para prevenir falhas da qualidade. A alta gerência apresenta um envolvimento periférico com o projeto, participando apenas no planejamento da qualidade. A unidade não dispõe de um gerente de qualidade, apenas três supervisores que têm por função viabilizar os programas de qualidade definidos a nível corporativo.

A empresa B também possui certificação ISO 9001 e, no ano de 2003, tem por objetivo concorrer ao Prêmio da Fundação Nacional da Qualidade, excelência em qualidade no país. Segundo o gerente de qualidade da empresa B, a empresa está reunindo esforços de todas as pessoas da organização para atingirem este objetivo.

Esta empresa encontra-se na etapa "gerenciamento estratégico da qualidade", segundo GARVIN (1992). A empresa B enfatiza o planejamento estratégico e o estabelecimento de objetivos para toda a organização, a fim de atender as necessidades dos clientes e do mercado. A alta gerência está envolvida juntamente com toda a organização para a obtenção da qualidade como forma de satisfação do consumidor e diferenciação da concorrência.

TABELA 7 – Programas de Qualidade das empresas pesquisadas

Empresa	Certificação de Qualidade	Estágio do Movimento da Qualidade
Empresa A	ISO 9001 e ISO 14001	Garantia da Qualidade
Empresa B	ISO 9001	Gerenciamento Estratégico da Qualidade

7.8 Gestão de recursos humanos nas empresas pesquisadas

De acordo com os gerentes de recursos humanos das empresas pesquisadas, o departamento de recursos humanos foi o que mais sofreu modificações nos últimos dez anos, sofrendo mudanças físicas, estruturais e conceituais.

A principal mudança foi a terceirização de atividades inerentes ao departamento como folha de pagamento, recrutamento e seleção (Tabela 8), além do enxugamento do pessoal. A empresa A possui uma pessoa apenas responsável pelo departamento e a empresa B possui três pessoas no departamento. Além desta mudança principal, a gerência de recursos humanos passa a desempenhar funções mais estratégicas na organização, tais como desenvolvimento organizacional, gestão das competências e gestão do clima organizacional.

TABELA 8 – Atividades de recursos humanos terceirizadas pelas empresas

Empresa	**Atividades terceirizadas pelas empresas**		
	Folha de Pagamento	Recrutamento	Seleção
A	SIM	SIM	SIM
B	SIM	SIM	SIM

Os gerentes das duas empresas identificam duas prioridades básicas na gestão de recursos humanos: instrumentalizar e capacitar pessoas para o crescimento organizacional. Ambos afirmam que o diferencial entre uma organização e outra é o capital intelectual que esta possui.

Para reforçar esta postura da gerência, analisam-se atividades como treinamento, avaliação de desempenho e os sistemas de recompensa ao trabalhador.

A empresa A possui programas de treinamento para o nível operacional através da Escola de Manufatura. Este treinamento é disponibilizado a todos os funcionários da empresa e realizado todos os dias. Um grupo de oito funcionários é treinado na Escola da Manufatura, onde se encontra uma réplica da linha de montagem simulando parte do processo produtivo. Os funcionários são treinados em funções específicas com visão global do processo, tornando-se trabalhadores multifuncionais.

Para as outras áreas da empresa, o departamento de recursos humanos desenvolve treinamento de acordo com necessidades específicas da organização.

Esta empresa não possui sistema de medição de desempenho. A corporação está desenvolvendo estudos sobre um sistema de medição de desempenho formal em nível corporativo. A empresa possui uma avaliação do desempenho global que está vinculado ao programa de participação nos resultados. Os sistemas de recompensa estão amarrados a uma escala salarial que tem como base pesquisas de mercado.

A empresa B não possui programas de treinamento gerais para a organização. O treinamento dos funcionários está vinculado ao sistema de medição de desempenho denominado sistema de medição de desenvolvimento do funcionário. O sistema de medição de desenvolvimento avalia as competências dos funcionários necessárias para o negócio da empresa, cujo objetivo é definir ações de desenvolvimento. O funcionário é avaliado juntamente com o seu supervisor, sendo consideradas as habilidades e deficiências do funcionário no seu trabalho, a fim de serem propostos treinamento para o desenvolvimento dos funcionários nas competências debilitadas.

Segundo o gerente de recursos humanos da empresa B, esta não possui um sistema formalizado de recompensa. A principal recompensa para ele é a confiança mútua entre a empresa e o funcionário. Formalizados, a empresa possui somente o reconhecimento por tempo de serviço e a participação dos funcionários nos resultados, o qual é denominado "mérito pela *performance*" (Tabela 9).

TABELA 9 – Políticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas

Empresa	**Treinamento e desenvolvimento**	**Sistemas de Medição de Desempenho**	**Sistemas de Recompensa**
A	Treinamento voltado para a especialização técnica	Inexistente	Participação nos resultados
B	Treinamento atrelado às competências do trabalhador	Sistema de Medição de Desenvolvimento do trabalhador	Reconhecimento por tempo de serviço e participação nos resultados

Analisando as políticas de recursos humanos nas duas empresas, pode-se afirmar que na empresa A, a gestão de recursos humanos está orientada por negócios divisionais, realizando programas voltados para a produtividade e os objetivos organizacionais. A participação das atividades de recursos humanos restringe-se à sua integração interna no âmbito divisional, não participando efetivamente do planejamento estratégico. Devido a estas características principais, a empresa encontra-se no estágio de integração funcional de recursos humanos, como conceituado por MESHOULAM & BAIRD (1987) (Tabela 10).

A empresa B apresenta a gestão de recursos humanos mais integrada com a gestão de negócios da empresa. A empresa tem programas voltados para o diagnóstico da cultura organizacional e do ambiente externo, a fim de desenvolver sistemas de

medição de desempenho voltados para a eficiência e eficácia dos funcionários diretamente relacionadas às necessidades do negócio. A gestão de recursos humanos está orientada pela companhia e integrada com a direção estratégica do negócio apresentando características determinantes para o estágio de integração estratégica de recursos humanos, como conceituado por MESHOULAM & BAIRD (1987).

TABELA 10 – Estágio evolutivo da gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas

Empresa	**Estágio evolutivo da gestão de recursos humanos**
A	Integração funcional
B	Integração estratégica

7.9 Desenvolvimento do *empowerment* nas empresas pesquisadas

As empresas estudadas sofreram profundas mudanças organizacionais nos últimos dez anos para continuarem competindo no mercado em que atuam. Os gerentes das duas empresas apresentaram como principais mudanças:

- a criação de unidades de negócios;
- a redução de níveis hierárquicos (*downsizing*);
- a redução do número de funcionários;

- a maior participação das áreas funcionais na gestão do negócio.

A empresa A se constituiu em uma unidade de negócio focalizado na manufatura de seus produtos com reduzida área administrativa, isto é, uma unidade fabril cujos esforços estão voltados exclusivamente para a produção.

A empresa B transformou-se numa área de negócio com elevado grau de autonomia diante da corporação, que transferiu a gerência mundial desta área do negócio dos Estados Unidos para a Divisão Brasil, a fim de garantir a maior aproximação entre a alta gerência e os clientes dos seus produtos.

Como mudança organizacional importante ocorrida nas duas empresas, teve-se a transformação das áreas de recursos humanos e qualidade em áreas de suporte aos negócios. Com a terceirização das funções tradicionais da gestão de recursos humanos, esta área passa a se dedicar a programas e políticas mais estratégicas relacionadas com os objetivos das empresas. A área de qualidade muda sua posição de inspeção e controle para gerenciar a confiabilidade do produto através do comprometimento e satisfação dos clientes internos e externos da organização.

As duas empresas sofreram também, nos últimos dez anos, redução de níveis hierárquicos e redução do número de funcionários. O crescente avanço tecnológico e da tecnologia de informação, a necessidade de respostas rápidas devido às mudanças no ambiente competitivo e a necessidade de redução de custos para continuarem competindo levaram as empresas ao enxugamento de pessoal e ao *donwsizing*.

Há dez anos, a empresa A apresentava um quadro de pessoal com dois mil funcionários e o departamento de recursos humanos com oitenta e seis funcionários. Hoje apresenta um quadro com mil cento e quarenta e seis funcionários totais e quatro funcionários na área de recursos humanos: a gerente, dois médicos e um enfermeiro de segurança. A empresa também sofreu redução gradual dos seus níveis hierárquicos apresentando na unidade apenas o nível gerencial, de supervisão de área, supervisor de produção e operacional.

A empresa B também teve seu quadro de pessoal reduzido de quinhentos funcionários, dez anos atrás, para trezentos e vinte e um na Divisão Brasil com reduções principalmente nas áreas administrativas. O departamento de recursos humanos, por exemplo, teve seu quadro diminuído de quarenta para três funcionários: um gerente, um analista e uma secretária.

TABELA 11 – Redução do número de funcionários das empresas pesquisadas

Empresa	**Redução número de funcionários**	
	Nº funcionários 1990	Nº funcionários 2002
A	2000	1146
B	500	321

Para a obtenção de melhores resultados na unidade de negócios, a empresa reduziu três níveis hierárquicos em dez anos. Os níveis eliminados eram ocupados por gerentes de nível médio com função de supervisão.

No entanto, a redução dos funcionários não implicou distanciamento das áreas funcionais da gestão estratégica de negócio. Pelo contrário, segundo depoimentos dos gerentes, as áreas funcionais se aproximaram mais das decisões estratégicas das empresas, principalmente na empresa B. Alguns gerentes da empresa B participam juntamente com o gerente de divisão da definição e consecução dos objetivos estratégicos da organização.

As principais mudanças organizacionais ocorridas levaram as empresas a um aumento gradual e espontâneo do *empowerment*. A formação de unidades de negócio, a redução do número de funcionários e o *donwsizing* aproximam lentamente as áreas funcionais e os funcionários do processo decisório das empresas.

Observa-se que a empresa A encontra maior dificuldade para o processo de *empowerment* devido à natureza do negócio e ao processo de produtivo. A empresa fabrica bens de consumo duráveis no processo de produção em massa, não produzindo nem desenvolvendo peças, trabalha apenas com linha de montagem. Apesar da empresa alegar que os funcionários são treinados para funções específicas e conheceram todo o processo produtivo, ainda estão amarrados à linha de produção os incapacitando para a tomada de decisão. Os funcionários tornam-se multifuncionais dentro da fábrica, mas não multidisciplinares.

A empresa B encontra mais facilidade para o processo de *empowerment* devido à natureza do negócio, ao processo produtivo e à proximidade do cliente. Neste caso, a empresa desenvolve produtos para clientes específicos através de unidades de

negócio e equipes multidisciplinares. No chão de fábrica a produção ocorre por lotes, não há linha de montagem. Os funcionários são treinados em cada parte do processo produtivo e a montagem do equipamento ocorre de acordo com as necessidades dos clientes.

As empresas pesquisadas reconheceram o *empowerment* dos funcionários um fator importante para aumentar a rapidez na tomada de decisões e solução de problemas. Elas associam o *empowerment* ao conhecimento, pois somente trabalhadores bem treinados tecnicamente e conscientes do ambiente interno e externo da organização desenvolvem o *empowerment.* Para a maioria dos gerentes entrevistados o grande desafio para a implementação do *empowerment* está na resistência dos gerentes e dos trabalhadores. Os gerentes porque temem compartilhar as informações, e os trabalhadores porque não se sentem preparados para assumir novas responsabilidades e ter autonomia para a tomada de decisões. As pessoas resistem ao *empowerment* porque se sentem ameaçadas com as mudanças.

7.10 Tipos de *empowerment* nas empresas pesquisadas

Praticamente é muito difícil enquadrar as empresas na tipologia do *empowerment* apresentada por FORD & FOTTLER (1996). As empresas não são caracterizadas por um único tipo específico de *empowerment* como foi descrito na parte teórica deste trabalho. A autoridade e responsabilidade para a tomada de decisão é variável dentro da mesma organização.

Após a análise nas empresas estudadas, pode-se dizer que o *empowerment* está mais próximo dos funcionários que estabelecem um contato maior com o cliente.

A empresa A é uma multinacional sueca, cuja maioria das práticas e estratégias são realizadas pela matriz. Os gerentes da unidade brasileira alinham suas estratégias departamentais com a estratégia empresarial e as repassam para os funcionários. Os gerentes desta unidade possuem autoridade para intervirem no conteúdo de seu trabalho e pouca para intervirem na estratégia empresarial, no que diz respeito ao ambiente externo da organização. Os funcionários de chão de fábrica estão presos à linha de montagem conseguindo pouca intervenção no conteúdo de seu trabalho, apesar de serem treinados para possuírem uma visão global do processo.

A empresa B, multinacional americana, está situada proximamente do mercado consumidor e os gerentes de divisão possuem maior autonomia na definição da estratégia empresarial brasileira juntamente com a matriz americana. A gestão de recursos humanos está mais voltada para as necessidades do negócio e os funcionários produzem de acordo com as necessidades e especificações do cliente. Segundo o gerente geral desta empresa, o funcionário operacional que trabalha diretamente com o cliente possui maior responsabilidade e autonomia do que pessoas que exercem funções administrativas internas dentro da empresa.

Os funcionários da empresa B, tanto os gerentes como os operários, possuem um *empowerment* maior para realizarem seus trabalhos. Quanto à empresa A, o *empowerment* já é mais difícil de ser obtido devido à não participação direta dos

gerentes funcionais na formulação da estratégia divisional e ao processo produtivo em massa. (Figura 7). É importante ressaltar que, apesar de serem entrevistados os gerentes das áreas funcionais da empresa A e B, deve-se considerar que os gerentes da empresa A estão hierarquicamente mais distantes da cúpula estratégica da corporação do que os gerentes da empresa B. Este distanciamento hierárquico e físico dificulta uma maior participação na formulação da estratégia empresarial.

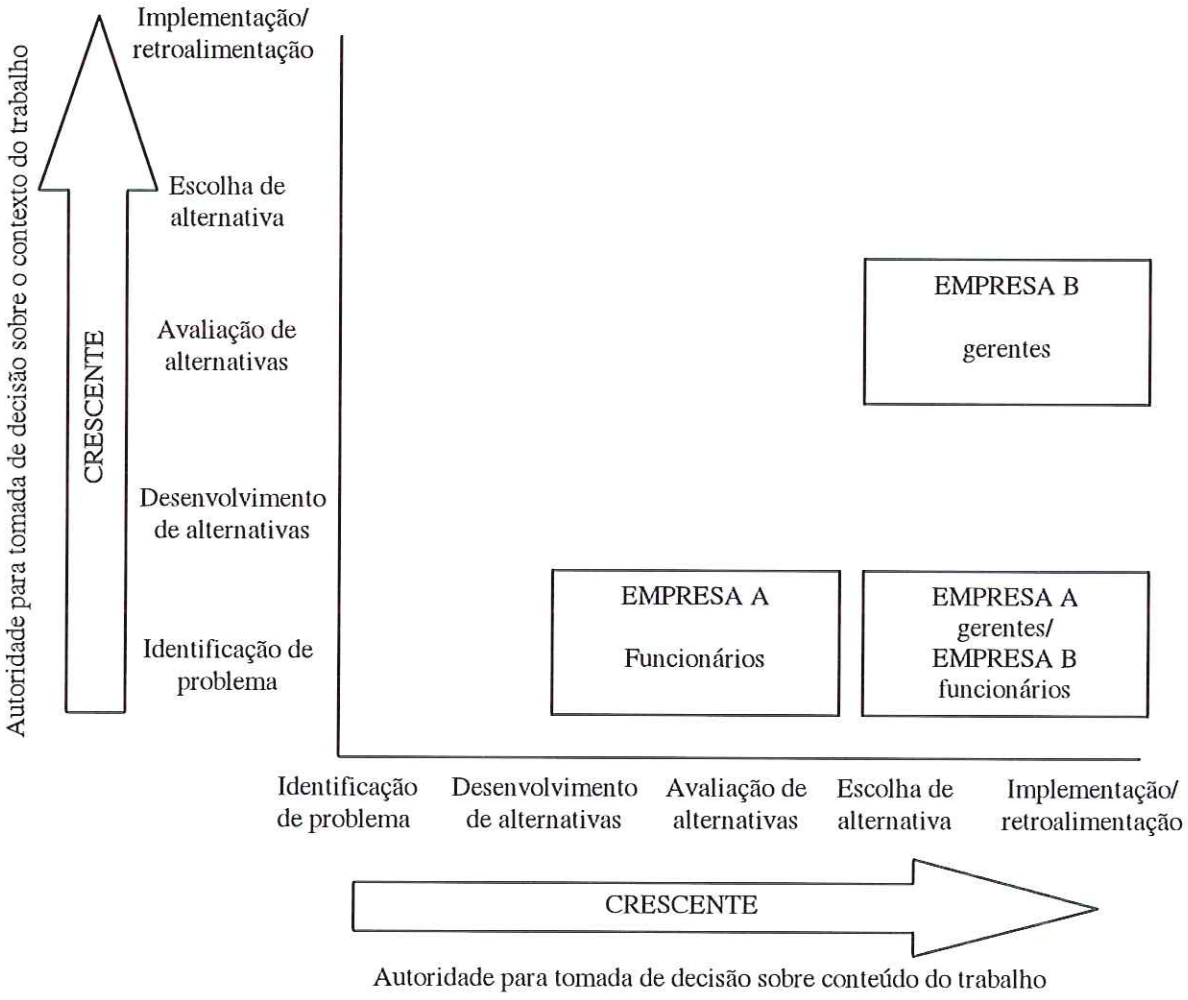

FIGURA 7 - Tipos de *empowerment* do funcionário

7.11 Considerações finais

Neste estudo de casos, analisaram-se duas empresas manufatureiras do interior do Estado de São Paulo a fim de se verificar o estágio evolutivo das áreas de gestão, a estrutura organizacional, as estratégias competitivas, a gestão de recursos humanos, as políticas de qualidade e os tipos de *empowerment* de cada empresa (Figura 8).

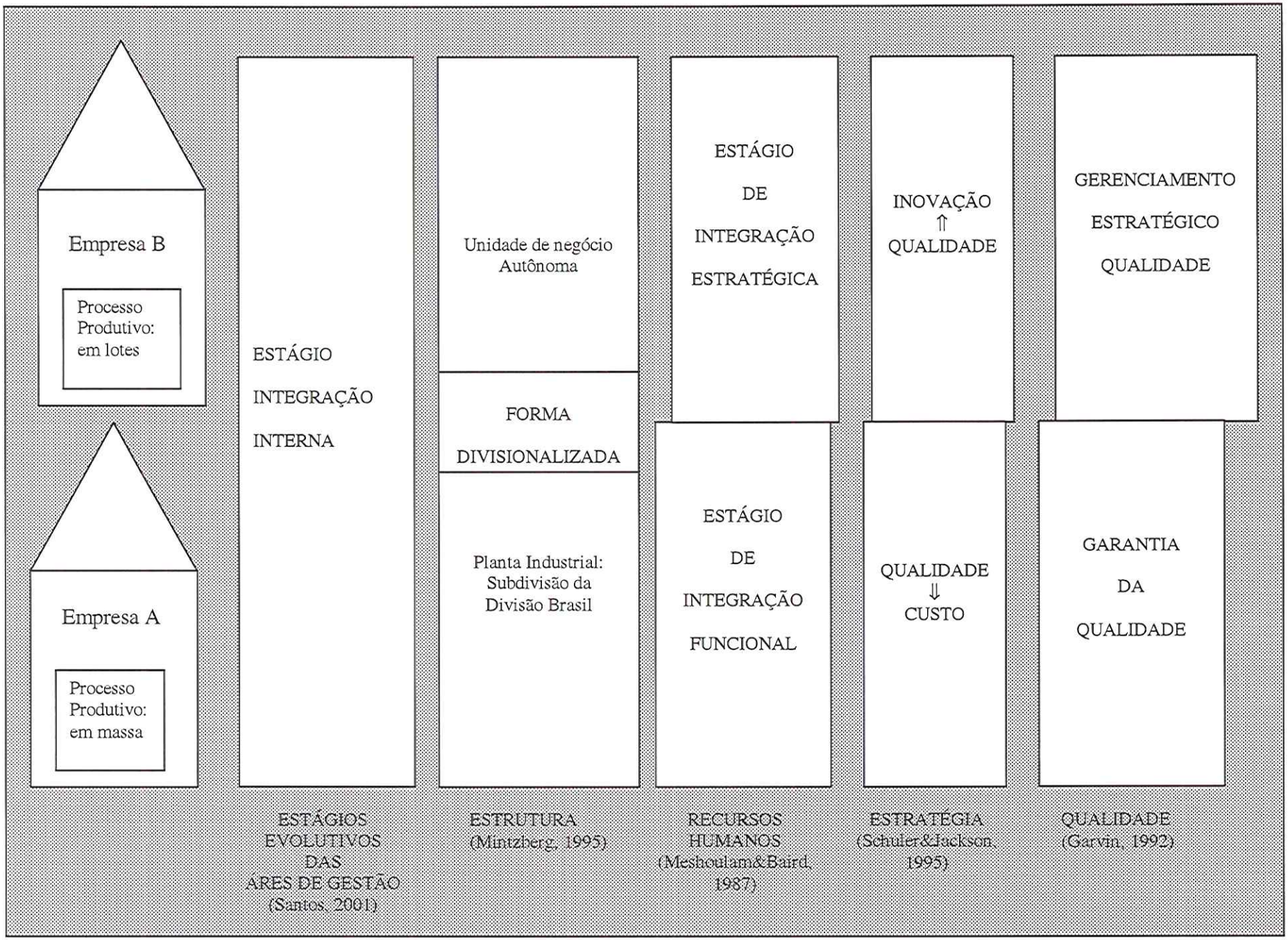

FIGURA 8 - Estudo de casos: análise geral das empresas pesquisadas

8 CONCLUSÕES

Apresentou-se neste trabalho uma abordagem evolutiva e crítica do *empowerment,* buscando-se relacionar os tipos e dimensões do *empowerment* aos estágios evolutivos das áreas de gestão, às configurações organizacionais, à gestão de recursos humanos, à gestão da qualidade e às estratégias competitivas, com objetivo de identificar aspectos-chave para sua implementação e sustentação dentro das empresas.

Neste capítulo pretende-se analisar os fatores que contribuíram para o *empowerment* nas empresas pesquisadas, suas particularidades e as limitações que as empresas encontram para a sua implementação.

8.1 Fatores que contribuíram para o *empowerment*

O *empowerment* não ocorreu nas empresas pesquisadas como um programa planejado. O aumento do *empowerment* dos gerentes e funcionários é uma conseqüência do processo evolutivo das organizações e do ambiente externo em que estas organizações estão inseridas. As organizações sofreram alterações internas para sobreviverem às grandes mudanças do ambiente externo.

Como principais mudanças ocorridas no final do século XX podem-se apresentar:

- o crescente avanço tecnológico, principalmente da tecnologia de informação;
- o aumento da competitividade devido ao excesso de ofertas;

- a globalização da economia;

- a mudança de atitude dos clientes e a exigência do mercado consumidor; e,

- o dinamismo da força de trabalho

Estes principais fatores levaram as organizações a reduzirem custos e aumentarem a velocidade de resposta para a atender às novas demandas. Como principais mudanças internas têm-se a redução dos funcionários, a diminuição dos níveis hierárquicos e a descentralização da autoridade.

Estes principais fatores levaram a uma aproximação gradual dos funcionários com o processo decisório das empresas.

8.2 Particularidades do *empowerment*

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

Apesar da possibilidade de se associar o *empowerment* com as configurações organizacionais (MINTZBERG, 1995), notou-se, durante o estudo de casos, que particularidades devem ser consideradas para a implementação do *empowerment.*

Deve-se considerar que, quando se trata de temas administrativos relacionados à organização moderna, não se pode fazer generalizações.

OSTERMAN (1994) constatou que as empresas estão fazendo uso substancial do trabalho flexível nas empresas manufatureiras norte-americanas, mas isso não significa que o *empowerment* resolva todos os problemas e modifique todas as organizações. Os conflitos organizacionais associados à descentralização de decisão, ao compartilhamento de informações e à autonomia dos funcionários em seu trabalho devem ser consideradas. As empresas precisam sentir a necessidade de descentralizar o poder para ganharem vantagem competitiva e saber quais funcionários terão maior poder de decisão dentro da organização. Neste contexto, quatro particularidades das empresas devem ser analisadas:

- quais são as características necessárias à empresa para os funcionários desenvolverem o *empowerment*;

- quais estratégias competitivas facilitam o *empowerment*;

- quais empresas necessitam de trabalhadores com poder de decisão; e

- como os gerentes destas empresas facilitam o *empowerment*.

O *empowerment* não é implementado na empresa de forma homogênea, isto é, uma empresa inteira não possui um único tipo de *empowerment* conforme FORD & FOTTLER (1996), isto é, ou todos os funcionários da empresa trabalham com

nenhum *empowerment* ou todos são auto-gerenciáveis. Fatores como natureza do negócio, *mix* de produtos e serviços, processo produtivo, estrutura hierárquica, estratégia competitiva e outros, influenciam na necessidade das organizações em adotarem um maior ou menor *empowerment* a determinados funcionários.

O estudo de casos realizado em duas empresas com processos produtivos e linha de produtos diferentes apresentam níveis de *empowerment* bastante diferenciados.

A empresa A fabrica bens de consumo duráveis em linha de produção com principal estratégia competitiva a qualidade a baixos custos de produção. Nesta organização:

- os funcionários de chão de fábrica não participam e não tem necessidade de participar do processo decisório da empresa. A estes funcionários cabe um treinamento técnico necessário para operar as máquinas e manter um bom funcionamento na linha de produção assegurando a qualidade e a produtividade;

- os gerentes de recursos humanos e produção possuem apenas autoridade e autonomia no que diz respeito ao conteúdo de seus trabalhos para atingir os objetivos e metas da corporação. A estes gerentes não cabe decidir sobre as estratégias empresariais voltadas para o ambiente externo e mercado consumidor.

A empresa B fabrica máquinas e equipamentos em processo produtivo por lotes, com principal estratégia competitiva a qualidade tendendo à inovação. Neste caso, as características da empresa favorecem o *empowerment:*

- do gerente geral e de alguns gerentes das áreas funcionais da organização que tem poder de decisão junto ao gerente mundial da organização para a definição da estratégia empresarial;

- dos engenheiros de produto que necessitam de maior liberdade e autonomia para desenvolverem novos produtos;

- dos técnicos de manutenção, que representam a empresa no cliente, têm maior autoridade e responsabilidade para a resolução dos problemas.

A empresa B, ao contrário da empresa A, necessita de mais funcionários com *empowerment* devido à estratégia da empresa tender para a inovação e à proximidade do negócio da empresa com o cliente.

Quando a empresa trabalha com processo produtivo em linha de montagem e estratégia voltada para custos, a necessidade do *empowerment* torna-se limitada à natureza da empresa e do negócio. Mas, quando a empresa necessita inovar para competir, a empresa sente o *empowerment* necessário para proporcionar condições para o funcionário criar e desenvolver novos produtos.

Outro fator bastante importante que favorece ao *empowerment* foi a proximidade dos funcionários com a necessidade do cliente. A empresa que fabrica em massa não possui uma clientela específica e os funcionários não tem contato direto com os consumidores de seus produtos. Já a empresa que fabrica de acordo com as especificações e necessidades do cliente, e que monta equipamentos ou vende produtos diretamente dentro da empresa do cliente, sente necessidade de funcionários com maior competência e autonomia para atendê-los.

A empresa, que necessita de um maior *empowerment* dos seus funcionários, precisa encontrar no apoio da gerência as condições para sua sustentação: "visão compartilhada, estrutura e gerenciamento, responsabilidade por conhecimento e aprendizagem, e o reconhecimento institucional dos funcionários" (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999). A importância destes fatores é determinante para que os funcionários sintam que a gerência confia neles e que a empresa recompensa suas iniciativas.

8.3 Limitações ao processo do *empowerment*

Apesar de certas etapas do *empowerment* terem sido implementadas com certa facilidade, as empresas enfrentam dificuldades e limitações para o processo de *empowerment* (Tabela 12).

TABELA 12 – Níveis de participação dos funcionários nas etapas do *empowerment*

ETAPAS DO EMPOWERMENT	**EMPRESAS**				
	A		**B**		
	Gerentes funcionais	Funcionários	Gerentes funcionais	Engenharia de produto e manutenção	Funcionários
Participação na formulação da estratégia	Baixa	Nenhuma	Média	Nenhuma	Nenhuma
Comunicação	Alta	Médio	Alta	Alta	Média
Elaboração do projeto	Média	Alta	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Capacitação e treinamento adequados	Alta	Média	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Execução dos projetos	Muito alta	Média	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Avaliação dos projetos	Muito alta	Média	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Medição de desempenho das equipes	Média	Baixa	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Reconhecimento	Média	Baixa	Médio	Médio	Médio

Escala utilizada para medir níveis das etapas do *empowerment*:
muito alta, alta, média, baixa, muito baixa, nenhuma

Pode-se afirmar que as dimensões do *empowerment* em que as empresas encontram maiores limitações são: participação na formulação da estratégia, medição de desempenho e reconhecimento do trabalho dos gerentes e funcionários.

A participação na formulação da estratégia cabe somente aos gerentes de cúpula estratégica devido ao fato das principais estratégias competitivas das empresas serem confidenciais. Os gerentes das áreas funcionais participam somente da estratégia de seus departamentos e alguns deles participam da formulação das estratégias de negócios, não participando da formulação da estratégia corporativa (Figura 9).

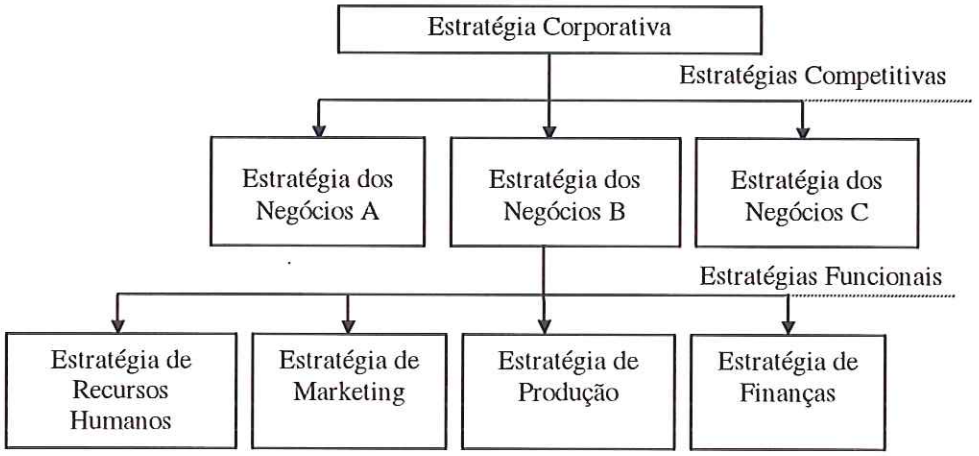

Figura 9 - Hierarquia das estratégias empresariais

(adaptado de HAYES & WHEELWRIGHT, 1984, p.28)

O sistema de medição de desempenho, principalmente da empresa A, não é adequado ao *empowerment*, porque a medição é realizada através de indicativos financeiros de resultados. Já, os sistemas de recompensa das duas empresas não reconhecem o trabalhador para o *empowerment,* as empresas apenas rateiam os lucros e resultados financeiros gerais por níveis salariais e não por participação, competência e trabalhos realizados.

Outro fator encontrado nas empresas, não analisado na teoria, que dificulta a implementação do *empowerment*, foi a resistência das pessoas às mudanças. Do ponto de vista da gerência das duas empresas estudadas, não são todas as pessoas que estão preparadas para trabalhar com *empowerment*. Para eles, as pessoas temem por mudanças e aumento de responsabilidades nos seus ambientes de trabalho.

8.4 Considerações finais

A maior preocupação da dissertação foi mostrar uma pesquisa crítica sobre o *empowerment,* não o considerando como um fenômeno isolado. Preocupou-se também em contextualizar o seu desenvolvimento e estabelecer um relacionamento com diversos fatores da evolução das empresas, a fim de obter uma análise mais abrangente, contribuindo-se assim para o estudo das organizações.

ANEXO A

Questionário a ser utilizado no estudo de casos

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social :

_____

Caracterização da Empresa:

- ☐ Matriz do Grupo Empresarial
- ☐ Divisão Brasil
- ☐ Unidade Regional
- ☐ Outra:_____

Localização:

_____

Nome do Presidente / Diretor:

_____

Ano de fundação:

_____

Composição do Capital: ____% Nacional ____% Estrangeiro

Faturamento anual em 2001 (US$):

- ☐ até 25 milhões
- ☐ entre 25 e 50 milhões
- ☐ entre 50 e 100 milhões
- ☐ entre 100 e 150 milhões
- ☐ mais que 150 milhões

Dimensão da Área Fabril (m^2):

- ☐ até 10 mil
- ☐ entre 10 e 40 mil
- ☐ entre 40 e 70 mil
- ☐ entre 70 e 100 mil
- ☐ mais que 100 mil

Grupo Controlador (***Holding***)**:**

_____

EESC - USP Biblioteca Campus de S. Carlos

Número de funcionários da empresa:_____

Número de funcionários do grupo:_____

Principais Clientes:

_____

_____

_____

Principais Produtos	Nº de Modelos:	Fatia de Mercado

Principais Produtos	Principais Concorrentes

Outros negócios ou unidades da empresa:

_____

_____

_____

Principais etapas do processo de produção (ex: fundição, montagem, usinagem, etc.)

_____

_____

_____

_____

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

(*gerente de recursos humanos*)

Como está configurada a estrutura organizacional da empresa?

O departamento de Recursos Humanos desempenha quais funções dentro da organização?

Ocorreram mudanças estruturais na área de recursos humanos nos últimos dez anos?

Qual era o número de funcionários da empresa dez anos atrás?

Qual é a estratégia do departamento de recursos humanos?

As funções do departamento de recursos humanos são estratégicas para a organização?

Quais funções do departamento de recursos humanos foram terceirizadas?

A empresa possui programas de treinamento? Como funciona?

Como o funcionário é treinado para executar a estratégia da empresa? Ele tem consciência do ambiente competitivo em que a empresa está inserida?

Como funcionam os sistemas de avaliação e medição de desempenho dos funcionários?

Como são administrados os sistemas de recompensa?

Você acredita que a empresa contribui para o *empowerment* do funcionários? A organização é capaz de formar e informar o funcionário para a tomada de decisão?

Na sua opinião, o *empowerment* contribui para uma gerência mais eficiente e eficaz?

Quais problemas a empresa tem encontrado para atingir o *empowerment*?

3 HISTÓRICO DO *EMPOWERMENT* NA EMPRESA

(gerente geral)

Ocorreram mudanças estruturais na empresa nos últimos dez anos?

Como se dá o projeto de trabalho, isto é, a organização do trabalho dentro da empresa? A empresa trabalha de forma integrada com equipes multifuncionais?

A principal estratégia competitiva da empresa está mais voltada para custos, qualidade ou inovação?

Como ocorre a comunicação da estratégia empresarial ao funcionário? O funcionário participa de alguma maneira na formulação da estratégia empresarial ou da estratégia do seu departamento?

Quais funcionários possuem autonomia para participarem das estratégias empresariais? Isto ocorre de forma individual ou interfuncional? Eles têm consciência do ambiente competitivo em que a empresa está inserida e como eles podem contribuir para a execução das metas organizacionais?

Os departamentos trabalham alinhados às estratégias organizacionais?

Você acredita que a empresa contribui para o *empowerment* dos funcionários? A organização é capaz de formar e informar o funcionário para a tomada de decisão?

Na sua opinião, o *empowerment* contribui para uma gerência mais eficiente e eficaz?

Quais problemas a empresa tem encontrado para atingir o *empowerment*?

3 HISTÓRICO DO *EMPOWERMENT* NA EMPRESA

(gerente de produção e gerente de engenharia)

Ocorreram mudanças estruturais na empresa nos últimos dez anos?

Como se dá o projeto de trabalho, isto é, a organização do trabalho dentro do seu departamento? A empresa trabalha de forma integrada com equipes multifuncionais?

A principal estratégia competitiva da empresa está mais voltada para custos, qualidade ou inovação?

Como ocorre a comunicação da estratégia empresarial ao funcionário? O funcionário participa de alguma maneira na formulação da estratégia empresarial ou da estratégia do seu departamento?

Quais funcionários possuem autonomia para participarem das estratégias empresariais? Isto ocorre de forma individual ou interfuncional? Eles têm consciência do ambiente competitivo em que a empresa está inserida e como eles podem contribuir para a execução das metas organizacionais?

O seu departamento trabalha alinhado às estratégias organizacionais?

Você acredita que a empresa contribui para o *empowerment* dos funcionários? A organização é capaz de formar e informar o funcionário para a tomada de decisão?

Na sua opinião, o *empowerment* contribui para uma gerência mais eficiente e eficaz?

Quais problemas a empresa tem encontrado para atingir o *empowerment*?

4 GESTÃO DA QUALIDADE

(gerente da qualidade)

A empresa trabalha com algum Programa de Qualidade? Qual?

Os programas de qualidade estão mais centrados no processo de fabricação ou englobam todos os departamentos da organização?

Quais as principais funções do departamento de qualidade da empresa?

Qual a principal estratégia do departamento? Ela está alinhada com a estratégia organizacional?

Os programas de qualidade para serem bem implementados e atingirem os resultados esperados necessitam do comprometimento de todos os funcionários da empresa?

Quais os principais problemas encontrados para se conseguir o comprometimento e o envolvimento dos funcionários com os objetivos empresariais e com a qualidade na empresa?

Você acredita que a empresa contribui para o *empowerment* dos funcionários? A organização é capaz de formar e informar o funcionário para a tomada de decisão?

Na sua opinião, o *empowerment* contribui para uma gerência mais eficiente e eficaz?

Quais problemas a empresa tem encontrado para atingir o *empowerment*?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHANOTU, N. D. (1998). Empowerment and production workers: a knowledge-based perspective. *Empowerment in Organizations,* v.6, n.7, p.177-186.

ALBUQUERQUE, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração da USP*, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez.

COOPERS & LYBRAND. (1997). *Remuneração por habilidades e por competências*: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo, Atlas.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personal Review*, v.28, n.3, p.192-207.

DUTRA, J. S. (1996). *Administração de carreiras*: uma proposta para repensar a gestão das pessoas. São Paulo, Atlas.

FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. (1996). Empowerment: a matter of degree. *IEEE Engineering Management Review*, v. 24, n. 3, p. 19-24, Fall.

GARVIN, D.A. (1992). *Gerenciando a qualidade.* São Paulo, Quality Mark.

GOESTSCHI, D. L.; DAVIS, S. (1995). *Implementing total quality.* Columbus, Prentice Hall.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S.C. (1984). *Restouring our competitive edge*: competing through manufacturing. New York, John Wiley.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 11.ed. Rio de Janeiro, Campus.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.35, n. 3, p. 373-389, Sept.

JURAN, J. M. ; GRYNA, F. (1993). *Quality analysis and planning*. New York. Mc.Graw Hill.

MESHOULAM, I.; BAIRD, L. (1987). Proactive human resource management. *Human Resource Management,* v.26, n.4, p. 483-502, Winter.

MINTZBERG, H. (1995). *Criando organizações eficazes*: estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas.

OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, v. 47, n.2, p. 173-188, Jan.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. (1990). Increasing productivity through empowerment. *Supervisory Management*, p.8-17, Jan.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. (1999). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *IEEE Engineering Management Review*, v. 27, n. 2, p.21-28, Summer.

RANDOLPH, N. A .(1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 4, p.19-32.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A . (2001a). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gestão e Produção*, v.8 , n.3, p. 237-249, dez.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F .C. A. (2001b). Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. In: ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 21., Salvador. *Anais*, São Paulo, ABEPRO.. (CDROM).

RUBINSTEIN, S. P. (1993). Democracy and quality as an integrated system. *Quality Progress*, v. 26, n. 9, p.51-55, Sept.

SANTOS, F. C. A. (1998). *Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos;* importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras.São Paulo, 302p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

SANTOS, F. C. A. (2001). Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. *Revista de Administração da USP*, v.36, n.4, p.18-32, out./dez.

SCHERMERHORN, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S. E. (1995). Linking competitive strategies with human resource management practices. IN: MINER, J.B.; CRANE, D.P. *Advances in the practice, theory and research of strategic of human resource management.* New York, Harper Collins College.

SLACK, N. *et al.* (1997). *Administração da produção*. São Paulo, Atlas.

SOLOMON, C. M. (1994). HR facilitates the learning organization concept. *Personnel Journal*, v.73, n.11, p.56-64, Nov.

SYKES, G.; SIMPSON, M.; SHIPLEY, E. (1997). Training and empowerment inprove performance: a case study. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 8, n.2, p.90-102.

TAYLOR, F .W. (1916). The principles of cientific management. New York, Harper & Johnson.

WILKINSON, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review.* v.27, n.1, p.40-56.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARGYRIS, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, May/June.

BANKER, R.D.; KHOSLA, I. S.; (1995). Economics of operations management; a research perspective. *Journal of Operations Management*, n.12, p. 423-439.

CLAYDON, T.; DOYLE, M. (1996). Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment. *Personnel Review*, v.25, n.6, p.13-25.

DAFT, R. L. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.

D'ANNUNZIO-GREEN, N.; MACANDREW, J. (1999). Re-empowering the empowered – the ultimate challenge? *Personnel Review*, v.28, n.3, p.258-278.

DOOLEY, L.; SULLIVAN, D. (1999). Decision support system for the management of systems change. *Technovation*, v.19, p.483-493.

EISENSTAT, R. A. (1993). Implementing strategy: developing a partnership for change. *Planning Review*, v.21, n.5, p.33-6, Sept./Oct.

EISENSTAT, R. A. (1996). What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. *Organizational Dynamics*, v.25, n.2, p.7-22, Autumn.

ELSON, D. (1999). Labor markets as gendered institutions: equality, efficiency and empowerment issues. *World Development*, v.27, n.3, p.611-627.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 11.ed. Rio de Janeiro, Campus.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. (1994). *Arquitetura organizacional*: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro, Campus.

PORTER, M. (1986). *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. 7 ed. Rio de Janeiro, Campus.

PROCTER, S.; CURRIE, G.; ORME, H. (1999). The empowerment of middle managers in a community health trust: structure, responsibility and culture. *Personnel Review*, v.28, n.3, p.242-25.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. (1999). The relationship between quality management practices and operations performance. *Journal of Operations Management*, n.17, p. 393-409.

SANTOS, F. C. A. (1999). *Estratégia de recursos humanos*: dimensões competitivas. São Paulo, Atlas.

SIMONS, R. (1997). Control in an age of empowerment. *IEEE Engineering Management Review*, v. 25, n. 2, p. 106-112, Summer.

APÊNDICE 1

Carta de apresentação enviada às empresas

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

São Carlos, 20 de junho de 2.002.

Prezados Senhores,

Para contribuir com a redução do criticado distanciamento entre a universidade e a empresa, os cursos de pós-graduação têm estimulado seus alunos e professores ao exercício da pesquisa empírica. Por essa razão, tomamos a liberdade de nos dirigir a V.Sas. nesta oportunidade.

O título do trabalho é "*Empowerment e estágios evolutivos das áreas de gestão: estudo de casos em empresas manufatureiras*", sendo o *empowerment* uma forma de gerenciamento que visa delegação de poder para a tomada de decisão a fim de melhorar o desempenho da organização. Pretende-se identificar mudanças no comportamento organizacional que favorecem o *empowerment* dos funcionários como forma de gestão. Nossa pesquisa teórica de mestrado resultou no artigo "*Empowerment*: ciclo, dimensões e tipologia", publicado na revista Gestão & Produção em dezembro de 2.001 (em anexo). Pretendemos agora estudar as práticas associadas a esta teoria.

Para isso, pedimos gentilmente, a colaboração dos gerentes: geral, produção, qualidade, recursos humanos e dos gerentes de engenharia de produto e processo. O tempo utilizado para as entrevistas não ultrapassará uma hora para cada entrevistado. Os dados obtidos serão mantidos em sigilo, sendo utilizados somente neste trabalho. Os resultados da pesquisa serão enviados posteriormente.

Esperamos contar com a valiosa colaboração de V.Sas., formulamos questionário anexo para maiores esclarecimentos sobre o estudo que pretendemos realizar.

Antecipadamente gratos.

Cordialmente,

Claudia Heloisa Ribeiro Rodrigues
Pesquisador- Mestrando

Prof. Dr. Fernando César Almada Santos
Orientador