

## **O EMPOWERMENT E A TEORIA ORGANIZACIONAL: UM INCREMENTO NO QUANTUM DE PODER ?**

LIMA, Marcos Antonio Martins

Universidade Federal do Ceará (UFC)

FROTA, Sâmia Araújo

Universidade Estadual do Ceará (UECE)

### **RESUMO**

O *empowerment* é tratado de duas formas na Teoria Organizacional. Primeiro, como uma filosofia que vem crescendo em influência ao longo das diferentes abordagens das organizações. Segundo, como uma ferramenta gerencial eficiente, eficaz e efetiva que viabiliza o desenvolvimento e manutenção das equipes de trabalho nas modernas práticas culturais das organizações pós-empresariais. O poder e o *empowerment* são lados de uma mesma moeda e a compreensão de um passa pelo entendimento do outro, sendo que sua aplicação envolve fatores críticos que precisam ser considerados.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

empowerment, poder, equipes, TQM (*Total Quality Management*), *Learning Organizations*, BPR (*Business Process Reengineering*), *Virtual Organizations* ou *Virtual Corporations*.

### **TEMA CENTRAL**

empowerment, Teoria Organizacional, organizações pós-empresariais e poder.

### **SUMMARY**

*Empowerment* is considered in two ways in the Organizational Theory. First, as a philosophy that has been growing in influence along the different perspectives of the organizations. Second, as an efficient and effective managerial tool that makes possible the development and maintenance of the work teams in the modern cultural practices of the post-managerial organizations. The power and the "empowerment" are sides of a same coin and the understanding of one goes through the other, and its application involves critical factors that need to be considered.

## INTRODUÇÃO

O presente ensaio aborda algumas questões fundamentais do entendimento do *empowerment* na Teoria Organizacional, revendo suas diferentes abordagens e buscando encontrar um conceito para o termo em uma perspectiva política e das relações de poder nas organizações empresariais.

O *empowerment* é inserido nas diversas perspectivas e abordagens da Teoria Organizacional, oferecendo variadas análises do termo, enquanto filosofia ou ferramenta gerencial, ao longo do rosário evolutivo da Teoria Organizacional desde a Abordagem Clássica até a Abordagem Contingencial.

A seguir o *empowerment* é analisado e estudado, com maior detalhe, sob a ótica do poder nas organizações. Sua relação com os interesses e conflitos pessoais, interpessoais e intergrupais. Sua relação com alguns outros fenômenos como a dominação, a autoridade, a responsabilidade e a delegação.

É apresentada uma classificação variada de fontes de poder nas organizações empresariais, bem como algumas propostas e tentativas de definição para o *empowerment* que se reveste de grande complexidade para um exame mais detalhado.

Em um contexto atual o *empowerment* é relacionado e absorvido nas novas práticas culturais das organizações pós-empresariais ou modernas. Essas novas práticas culturais são modelos de gerenciamento que vêm sendo adotados pelas organizações embora possam apresentar algumas diferenças entre as diversas empresas. A expressão "práticas culturais", segundo Sodré (1988:13-14), refere-se a:

“um processo de produção de expressividade simbólica e de distinções sociais pela sensibilidade individual. As práticas atuantes numa determinada sociedade desfrutam de autonomia relativa no seu interrelacionamento, ou seja, cada uma delas dispõe de um espaço estruturado ou sistematizado por regras próprias e com conteúdos claramente definidos.”

A análise é formulada a partir das idéias pioneiras sobre o termo profetizadas por Mary Parker Follett em meados de 1920 até as características principais do TQM (*Total Quality Management*); das *Learning Organizations*; do BPR (*Business Process Reengineering*); e das *Virtual Organizations* ou *Virtual Corporations*. Após estas análises mais detalhadas do *empowerment* são apresentados alguns fatores críticos sobre o conceito e sua viabilidade concreta nas organizações pós-empresariais, revendo alguns pontos de resistências e obstáculos para sua implementação efetiva. Nas considerações finais é apresentado um quadro demonstrativo que oferece a relação entre as quatro novas práticas culturais adotadas nas modernas organizações empresariais em termos da caracterização e configuração do *empowerment* adotado, bem como dos principais tipos de equipes de trabalho que são viabilizadas e aplicadas a partir dele.

### **“EMPOWERMENT” AO LONGO DA TEORIA ORGANIZACIONAL**

A partir de meados do século XVIII houve uma progressiva transformação nos processos fabris, com a utilização crescente de maquinaria. As antigas oficinas artesanais foram cedendo lugar às grandes fábricas, que chegavam a empregar milhares de operários. Essas organizações tornavam-se cada vez maiores e de gerenciamento mais complexo (Huberman, 1984:177, Garcia, 1991:40).

Crescia a demanda por técnicas gerenciais racionalizadoras do trabalho, de forma a organizar e controlar o trabalho, o cumprimento de horários, os níveis de produção e de produtividade. Estava formado o ambiente propício ao nascimento da Ciência Administrativa.

## **A Administração Científica e a Teoria Clássica**

Ao final do século XIX, surgiram as primeiras teorias das organizações: a Administração Científica e a Teoria Clássica.

A Administração Científica, cujo expoente é o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), tem por foco a padronização e o controle gerencial para obter o melhor processo fabril. Destacam-se como seus princípios básicos: divisão do trabalho em tarefas, estudo de tempos e movimentos, prescrição minuciosa pela gerência das tarefas de cada operário, padronização de instrumentos e materiais, planejamento dissociado da execução, chefia numerosa e funcional para instrução e supervisão, seleção de pessoal, salários por produção (Taylor, 1990:94).

O talento e iniciativa individuais cederam lugar à montagem, pela gerência, de um sistema que seria a melhor maneira de produzir. *“No passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia”* (Taylor, 1990:23).

Por sua vez, a Teoria Clássica extrapola o processo fabril, preocupando-se com a organização como um todo. O foco é a determinação da estrutura ideal, que seria formada por unidades de diferentes papéis. Representada genericamente por uma pirâmide, com a presidência no topo e, a partir daí, em níveis de diferentes papéis e autoridades até a base (nível operacional), a estrutura prescreve as linhas de relação entre os componentes (Cabral, 1997:1).

A Teoria Clássica embute alguns conceitos: divisão do trabalho e especialização de funções; delegação de autoridade; hierarquia; diferentes níveis de amplitude de autoridade e controle – quanto mais próximo do topo, maior a autoridade exercida e menor o controle a que se submete a unidade da estrutura; linhas rígidas de relacionamento entre as unidades.

Concebida e montada adequadamente a estrutura, caberia à administração apenas coordenar o funcionamento das unidades para o alcance dos objetivos.

Conforme Henri Fayol (1841-1925), principal representante dessa teoria, a função administrativa seria exercida a partir de cinco elementos - planejamento, organização, comando, coordenação, controle - e de quatorze princípios, dentre os quais destaca-se a Centralização, tida como fato natural e uma questão de medida, cujo limite pode variar em cada empresa e de acordo com as circunstâncias:

*“Se o valor do chefe, sua força, sua inteligência e experiência, a rapidez de sua percepção lhe permitirem estender bastante sua ação, ele poderá levar longe a centralização e reduzir seus auxiliares a simples agentes de execução. Se, ao contrário, mesmo conservando o privilégio de determinar as diretrizes gerais, ele preferir recorrer mais à experiência, aos critérios, aos conselhos de seus colaboradores, poderá efetuar ampla descentralização”.* (Fayol, 1990:48)

Prevalece nesse primeiro momento da teoria das organizações a busca da organização formal ideal – tarefas e estrutura hierárquica. O espaço para a iniciativa e poder dos funcionários é nulo ou incipiente, frente ao julgamento dos chefes e supervisores. O planejamento das atividades não tem participação daqueles que executam. O trabalhador é visto como indolente, que precisa ser controlado, instruído e motivado com remuneração monetária de acordo com a produção, através do pagamento por peça (*“homo economicus”*).

## **Teoria das Relações Humanas**

Em meados dos anos 30 tomou corpo a Teoria das Relações Humanas, a partir dos resultados das experiências realizadas por pesquisadores da Universidade de Harvard, sob a coordenação de por Elton Mayo, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago (EUA), no período 1927-1932 (Chiavenatto, 1997: 134).

Partindo da Teoria Clássica e da Administração Científica, a pesquisa objetivava investigar o efeito da fadiga dos operários (condições físicas) no nível de produção. Entretanto, os resultados iniciais apontavam a influência preponderante de aspectos psicológicos na determinação da eficiência produtiva, trazendo novos questionamentos que iam além da análise inicial prevista que abrangia simplesmente variáveis físicas (Homans, 1979:7-8).

O trabalho dos pesquisadores estendeu-se, assim, a diferentes experimentos em Hawthorne, ampliando o enfoque para a investigação das relações sociais entre as pessoas no ambiente da fábrica, a importância dos grupos sociais informais, as lideranças informais, a determinação dos comportamentos organizacionais por um “código” vigente em cada grupo social informal, com penalidades e recompensas sociais previstas (Homans, 1979: 29-36).

A nova teoria, derivada principalmente das conclusões de Hawthorne, traz uma abordagem humanista, segundo a qual a motivação do comportamento organizacional do trabalhador é determinado pelo seu nível de satisfação, a partir primordialmente de incentivos sociais e simbólicos. O trabalhador deseja mais do que receber instruções e o pagamento pelo trabalho executado. Como ser social, deseja aceitação, participação e reconhecimento do grupo social organizacional (“*homo social*” supera o “*homo economicus*” da Administração Científica e da Teoria Clássica).

A Teoria das Relações Humanas traz também um novo papel do gerente e do supervisor (cooperação e comunicação); a atenção a fatores determinantes fora da fábrica (classe social, religião, raça, fatores ambientais etc.); os tipos de liderança na motivação do grupo; a análise do conflito entre organização técnica e social:

*“O operário não somente é solicitado a acomodar-se a modificações que se produzem sem a sua participação na decisão, mas, ainda, o que é pior, muitas dessas modificações privam-no justamente daquelas coisas que dão significado ao seu trabalho”* (Homans, 1979:41).

Mayo defende que, para a eficiência produtiva, o conflito social (objetivos organizacionais x objetivos pessoais do trabalhador) deve ser evitado através de uma administração humanizada, que promova as relações humanas e a cooperação (Chiavenatto, 1997: 147).

### **Teoria da Burocracia**

A Teoria da Burocracia nas Organizações baseia-se na reinterpretação dos estudos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) sobre a racionalidade burocrática, concentrando-se na busca do tipo ideal de organização burocrática (Motta, 1986: 224).

A nova teoria propõe-se a lançar um modelo organizacional mais amplo, abrangendo tanto estrutura quanto pessoal, em resposta às limitações e radicalismos percebidos na Administração Científica, Teoria Clássica e na Teoria das Relações Humanas, que disputavam, na época, a hegemonia na Ciência Administrativa (Chiavenatto, 1997: 409).

O modelo burocrático propõe uma organização baseada em normas e regulamentos racionais elaborados visando a máxima eficiência no alcance dos objetivos propostos. As normas e regulamentos são escritos, devem abranger todas as áreas da organização e todas as ocorrências possíveis, conferindo autoridade aos ocupantes de cargos de supervisão e chefia para impor disciplina (Chiavenatto, 1997: 419).

As atividades na organização são determinadas pelos cargos e funções de maneira impessoal, independente das pessoas que os ocupam. A hierarquia de autoridade determina que todos os cargos inferiores tenham controle e supervisão, faz com que seja impessoal também a obediência ao superior. Todas as relações ocorrem tendo em vista os cargos.

Os teóricos dessa escola sustentavam que esses princípios do modelo protegiam os subordinados de arbitrariedades dos superiores, já que as rotinas e procedimentos sob sua responsabilidade estariam padronizados e registrados de forma clara e por escrito.

São pressupostos da Teoria da Burocracia a previsibilidade do comportamento dos membros da organização e das ocorrências possíveis. Na organização burocrática as pessoas têm que se enquadrar na padronização estabelecida normativamente para seu cargo e observar a disciplina. Como conseqüências, são indesejáveis a criatividade, a flexibilidade, o desejo de mudança, iniciativas imprevistas e relações sociais no trabalho.

### **Estruturalismo**

A organização proposta pela Teoria Burocrática, inflexível e sem espaço para inovação, não atendeu as exigências da realidade dinâmica, em constante mudança. Assim, no final da década de 1950, surge a Teoria Estruturalista (Chiavenatto, 1997: 468).

A sociedade moderna, para os estruturalistas, é uma sociedade de organizações (empresas, governo, exército, igrejas, hospitais etc.), nas quais ocorrem tanto interações internas, como externas, as interações interorganizacionais. Nessa sociedade, desempenhando diferentes papéis, em diferentes organizações, encontra-se o *homem organizacional*.

A Teoria Estruturalista amplia o foco da análise do indivíduo (Teoria Clássica) e dos grupos (Teoria de Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo, um sistema social cuja estrutura deve ser estudada em si mesma (Chiavenatto, 1997: 516).

A análise organizacional é ampliada através do enfoque conjunto dos elementos formais e informais da organização; da importância das recompensas materiais e sociais e suas influências mútuas; da interação entre a organização e seu ambiente; dos grupos informais e a relação entre esses grupos fora da organização; das posições hierárquicas mais altas até as mais baixas (Etzioni, 1967:80).

Os estruturalistas inovam ao analisar as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seu meio-ambiente, inserindo a expectativa de incerteza e imprevisibilidade e o reconhecimento de impactos de eventos externos na vida da organização.

Outra inovação é o reconhecimento dos conflitos organizacionais como inevitáveis (podem ser reduzidos, mas não eliminados): necessidades da organização x necessidades de seu pessoal, racionalidade versus irracionalidade, disciplina versus autonomia, relações formais e informais. Não deve ser buscada forma de eliminar os conflitos (impossível) ou disfarçá-los e sim buscar alternativas de resolução, que conduzirão à mudança e inovação, pelo que os conflitos são de certa forma até desejáveis (Chiavenatto, 1997: 499).

A organização é entendida como um sistema social criado com objetivos definidos, no qual as pessoas desempenham papéis. Com a resolução dos conflitos (ex: autoridade do especialista versus autoridade administrativa) pode-se proceder à verificação do poder e ajustar a organização em direção à harmonia (Chiavenatto, 1997: 499).

### **Abordagem Sistêmica**

Entre 1950 e 1968 foi lançada a Teoria Geral de Sistemas, a partir dos trabalhos de Ludwig von Bertalanffy. Seguindo uma tendência que surgia em várias ciências, a Teoria Geral de

Sistemas lança a idéia da análise dos sistemas, através da visão do “todo” e das interações entre seus elementos, ao invés da análise isolada dos elementos, praticada pela ciência clássica.

A Teoria Geral de Sistemas propõe a formulação de princípios lógico-matemáticos válidos para sistemas em geral, aplicáveis às várias ciências, naturais e sociais. Um sistema é definido como um conjunto de elementos em interação que forma um “todo” e apresenta três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos, com intercâmbio infinito com seu ambiente, que são os outros sistemas; as funções de um sistema dependem de sua estrutura (Chiavenato, 1997: 738).

A Abordagem Sistêmica da Ciência Administrativa parte dos princípios da Teoria Sistêmica. As organizações são sistemas sociais intencionalmente criados pelo homem que podem durar mais que os sistemas biológicos, já que não possuem a limitação temporal dos elementos físicos dos sistemas biológicos. De fato, os sistemas sociais são estruturas formadas por atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos, mais que por um arranjo físico (Katz e Khan, 1976:49).

As interações da organização com o ambiente são constantes, impactando e sendo impactada. Para sua sobrevivência é imprescindível à organização responder adequadamente às contínuas mudanças no ambiente. Vem daí a necessidade de flexibilidade, mudança e agilidade de resposta organizacional.

A Abordagem Sistêmica traz o conceito do *homem funcional*, que desempenha um papel na organização e relaciona-se com os demais indivíduos como um sistema aberto, em uma interação que envolve expectativas recíprocas e altera ou reforça os papéis (Chiavenato, 1997: 772). Com as exigências de flexibilidade organizacional para sobrevivência no ambiente dinâmico, também esse *homem funcional* passa a ser exigido nesse sentido, como elemento integrante do sistema organizacional.

A Abordagem Sistêmica ampliou consideravelmente a análise organizacional, em um enfoque explicativo e descritivo, inserindo conceitos como a importância das interações com o ambiente, das interações internas para o todo, o todo como mais que a soma dos elementos.

Por fim, uma advertência quanto à redução da participação do indivíduo no sistema:

*“A sociedade é baseada nas realizações do indivíduo e está condenada se o indivíduo for transformado em uma roda dentada da máquina social. Este, parece-me, é o preceito final que uma teoria da organização pode dar: não é um manual para ditadores de qualquer denominação subjugar mais eficientemente os seres humanos pela aplicação científica de Leis de Ferro, mas uma advertência de que o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem selar sua própria inevitável ruína”*(Bertalanffy, 1973:81).

### **Abordagem Contingencial**

A mais recente das abordagens da Teoria Organizacional estrutura-se a partir de quatro pesquisas, realizadas a partir do final da década de 1950.

Em 1958, Woodward[1], socióloga industrial inglesa, pesquisou a relação entre o êxito de algumas empresas e a aplicação dos princípios administrativos vigentes. A conclusão da pesquisa é que diferentes tecnologias impõem diferentes estruturas. A organização burocrática-mecanicista, por exemplo, se revela mais adequada a empresas que usam tecnologia de produção em massa. Organizações eficazes compatibilizam estrutura e tecnologia, através de uma escolha estratégica.

A pesquisa de Burns & Stalker[2] abrangeu diferentes ramos industriais britânicos, objetivando analisar como se relacionam as práticas administrativas adotadas e o padrão de mudança no ambiente externo. Observaram que estruturas mecanicistas são mais adequadas a ambientes mais estáveis, menos propensos a mudanças constantes. Por outro lado, estruturas orgânicas (toda a organização se envolve na resposta a mudanças ambientais - hierarquia e papéis organizacionais flexíveis) são mais eficazes em ambientes instáveis. Em resumo, o ambiente determina a estrutura e o funcionamento organizacional, através de decisões estratégicas dos administradores.

Em 1962, Chandler[3] pesquisou a relação entre mudanças estruturais de grandes empresas americanas e a estratégia de negócios de cada uma delas, ao longo de sua história. A conclusão é que a estrutura organizacional das empresas se alterou gradativamente, em função de mudanças na estratégia mercadológica, por sua vez determinada pelo ambiente. Alterações na tecnologia, fontes de suprimentos e mercados tornam evidentes aspectos inadequados de sua estrutura, o que determina mudanças para atendimento ao novo cenário.

Lawrence e Lorsch[4], em sua pesquisa, vêm integrar e complementar os estudos anteriores. As idéias principais de sua pesquisa são: diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e tecnologia; organizações que operam em ambientes instáveis necessitam de maior diferenciação interna. É necessário variar os estilos de organização entre as próprias sub-unidades da organização, em função dos seus respectivos sub-ambientes. Assim, departamentos de produção podem adotar modelos mais formais e burocráticos que os de pesquisa e desenvolvimento, que necessitam de mais flexibilidade. Adicionalmente, a pesquisa mostrou também a importância da variação de formas de integração, em ambientes estáveis maneiras burocráticas de integração: hierarquia e regras. Em ambientes turbulentos, formas alternativas são mais adequadas, a exemplo de equipes de projetos multidisciplinares. Essas formas alternativas seriam bem sucedidas não só em função do poder, *status* e competência dos envolvidos, mas também da estrutura de recompensas (Morgan, 1996: 57-58).

Segundo a Abordagem Contingencial, não existe uma forma única de organização, devem ser observadas as contingências do ambiente. Para eficiência e eficácia da organização, sua estrutura deve caracterizar-se por flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente e à tecnologia. São propostas novas formas de estrutura, a exemplo de estrutura matricial, organização por equipes, rede dinâmica etc.

As antigas estruturas marcadas por hierarquias rigorosas, decisões centralizadas, comunicação vertical e amplo conjunto de regras revelam-se incompatíveis com o novo ambiente encontrado pelas organizações, marcado pela evolução tecnológica contínua, mercado globalizado, concorrência acirrada. As organizações bem sucedidas da atualidade vêm mudando para estruturar-se em equipes – ou times – com poder de decisão (Nykodym, Ariss, Simonetti e Plotner, 1997: 70). Iniciativa, criatividade, descentralização, aprendizado contínuo são esperados dessas equipes autogeridas, que são a essência do *empowerment* na organização.

Dessa forma, percorrendo a evolução da teoria organizacional, verifica-se que o conceito de *empowerment*, inicialmente incipiente ou nulo, vem inserir-se plenamente no contexto da mais recente abordagem da teoria organizacional, a Abordagem Contingencial. A organização flexível, competitiva em ambientes marcadamente mais instáveis, só será possível à medida em que seus componentes também tenham flexibilidade, poder de decisão, autonomia para propor e desenvolver ações.

## EMPOWERMENT E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

*Empowerment* é uma daquelas palavras inglesas sem tradução conclusiva para o português. Alguns autores a decodificam como "empoderamento", "energização" ou delegação de poder, outros como "repotenciamento" (Denthom, 1995:5). É certo que a raiz da palavra *empowerment* é *power* que facilmente podemos traduzir para a língua portuguesa como "poder".

O *empowerment* é uma filosofia ou ferramenta gerencial adotada nas organizações modernas ou pós-empresariais que presume uma mudança nas relações sociais de trabalho através do emprego de formas autônomas de poder para as pessoas ou para as equipes. Portanto, os dois temas (*empowerment* e poder) são lados de uma mesma moeda.

As organizações, além de muitas outras coisas, são estruturas políticas. Logo, operam pela distribuição de autoridade e pelo estabelecimento de um palco para o exercício do poder (Zaleznik, 1986: 33). A relação entre política e poder nas organizações atrai também as relações entre os interesses e os conflitos pessoais, interpessoais e intergrupais. A política organizacional nasce quando as pessoas pensam diferentemente e querem agir também diferentemente. Essa diversidade cria uma tensão que precisa ser resolvida por meios políticos (Morgan, 1996:152). Assim para se compreender o *empowerment* é necessário se conhecer melhor o poder nas organizações empresariais, que além de estar intimamente relacionado com as relações políticas, permeia o conjunto de interesses e conflitos nestas organizações.

Os interesses representam um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção (Morgan, 1996:153). Para este mesmo autor, para se compreender melhor a política organizacional é preciso conceber os interesses em três domínios ou conjuntos interligados: interesses da tarefa ou cargo, ou seja, interesses ligados com o trabalho que alguém deve desempenhar; interesses da carreira que passam pela seqüência ou roteiro de posições ocupadas e de trabalhos ou projetos realizados na organização; e interesses extra-muro que representam o comprometimento da pessoa com o ambiente externo à organização. Este último conjunto permite configurar a forma de agir tanto em relação ao cargo, quanto à carreira.

O conflito surge à medida que os interesses colidem ou deixam de coincidir. O conflito pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões. Pode ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou ainda surgir em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Qualquer que seja a razão e qualquer que seja a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais (Morgan, 1996: 160).

O poder é um tema antigo, mas que nos últimos anos os teóricos das organizações passaram a reconhecer ainda mais a sua relevância nas análises e estudos a respeito dos diferentes aspectos das organizações empresariais. Esse reconhecimento, porém ainda não foi capaz de apresentar uma definição clara e precisa. Para alguns teóricos, o poder é um recurso possuído, para outros é uma relação social que gera dependência ou influência. A seguir são listados algumas definições diferentes de poder nas organizações.

Poder significa, para Max Weber, a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer forma de resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade (Chiavenato Apud Bayer, 1993: 413).

O poder é definido de forma variada como sendo a capacidade de: escolher; agir; influenciar outras pessoas; controlar outras pessoas; fazer com que outras pessoas ajam; fazer acontecer o que você quer que aconteça; obter o que você deseja. Poder é saber o que você deseja e agir com base nisso (Bellman, 1993: 135).



Se o *empowerment* é "repotenciamento", o poder significa o potencial para exercer influência. Uma pessoa pode ter poder para influenciar outras pessoas e nunca tê-lo feito (Chiavenato, 1993: 260).

O entendimento do *empowerment* como moderna filosofia de trabalho presente nas organizações, além do entendimento das relações de poder carece da compreensão de uma série de outros aspectos que permeiam algumas fontes ou caminhos do poder.

A classificação proposta por Morgan (1996: 164-191) apresenta uma variada descrição de quatorze fontes de poder nas organizações empresariais: autoridade formal; controle sobre recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle do processo de tomada de decisões; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites ou fronteiras; habilidade de lidar com incerteza; controle da tecnologia; alianças interpessoais, redes e controle da organização informal; controle das contra-organizações; simbolismo e administração do sentido; sexo e administração das relações entre os sexos; fatores estruturais que definem o estágio da ação; e o poder que já se tem.

Resumidamente, a autoridade formal, como Weber identificou, é o poder institucionalizado e oficializado, ou seja, as pessoas reconhecem quando alguém tem direito de mandar em áreas da organização e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer.

O controle do fluxo de recursos (dinheiro, materiais, tecnologia, pessoas etc) necessários a qualquer organização torna-se uma fonte de poder à medida que a escassez destes recursos gera dependência de alguém pelo seu suprimento.

A estrutura organizacional, as regras e os regulamentos representam, além de instrumentos racionais que visam melhorar o desempenho das tarefas, são o resultado e o reflexo de uma luta interna por poder.

A influência nos resultados dos processos decisórios constitui uma fonte de poder bastante reconhecida nos estudos das organizações. O controle do processo de tomada de decisão gera o poder de exercer uma grande influência nos negócios da organização.

A idéia de que o poder emana da pessoa que é capaz de estruturar a atenção em relação a determinados assuntos de maneira que efetivamente defina a realidade do processo de tomada de decisão traz a importância do conhecimento e das informações também como fontes de poder nas organizações.

O controle dos limites ou fronteiras, ou seja, interfaces entre diferentes elementos de uma organização (pessoas, grupos de trabalho, áreas internas ou ambiente externo) é capaz de oferecer considerável poder devido, por exemplo, ao acesso imediato a informações críticas. A administração das fronteiras ou interfaces pode integrar uma atividade ou grupo com o ambiente externo ou pode promover a autonomia em sua atuação. Morgan (1996: 175-176) propõe que a busca de autonomia por pessoas individualmente ou em grupos é um elemento importante da vida organizacional devido ao fato de que muitas pessoas gostam de ter o controle completo sobre os seus espaços de vida. Com os recursos necessários para criar e manter a autonomia e com estratégias que podem ser adotadas contra as possíveis ameaças têm-se a formação de grupos seletivos que podem ser ameaçados por estratégias contrárias de outros pontos do sistema. A perpetuação dessa autonomia pode ser viabilizada com o *empowerment* institucionalizado pela organização.

Em suas interações com o ambiente externo, as organizações submetem-se a situações imprevisíveis. As pessoas e grupos com habilidade de lidar com incertezas poderão ter oportunidades de exercer considerável poder.

O chavão “a tecnologia resolve, mas qual é mesmo a pergunta ?” é materializado com a eficácia proporcionada pelos padrões tecnológicos e nos conflitos e negociações que envolvem a mudança organizacional decorrente de novos padrões tecnológicos. Logo, o controle da tecnologia tem grande impacto nas relações de poder.

As alianças interpessoais, redes e controle da organização informal gera coligações interpessoais e intergrupais poderosas para transacionar apoio e favores dentro da organização. O culto a essas alianças e redes informais é mantido nos diversos níveis da organização pelos interesses idênticos ou não, mas que podem ser integrados visando obter resultados compartilhados em projetos ou atividades.

O poder compensatório de John Kenneth Galbraith (1908-) representa a formação de blocos rivais como forma de desfrutar poder. Exemplo clássico deste tipo de poder é a atuação dos Sindicatos na vigília às ações e decisões de quem está do outro lado. O controle da contra-organização é um caminho de exercer o poder nas organizações.

O simbolismo e administração do sentido torna-se uma fonte de poder quando a habilidade de persuasão é exercida com o objetivo de idealizar realidades para outras pessoas perseguirem. Por exemplo, quando lideranças repassam a idéia de que a organização seja uma equipe e o ambiente uma selva competitiva, quando falam sobre problemas em termos de oportunidades e desafios, quando simbolizam a importância de uma atividade-chave ou função, quando dão alta prioridade e visibilidade às suas próprias intenções pessoais, encontrando outras formas de criar e preservar os sistemas de crenças julgados necessários para atingir o seu objetivo. Nestas situações, ao controlar o sentido das situações organizacionais, podem configurar modelos de culturas e sub-culturas corporativas que viabilizarão o atingimento dos objetivos desejados.

A realidade organizacional ainda demonstra a existência de preconceitos relacionados ao sexo e à diferenciação entre ser homem ou mulher. Essas sutilezas podem determinar as relações de poder de acordo com os papéis que homens e mulheres exercem dentro da organização. Assim, o sexo e administração das relações entre os sexos influenciam na busca de poder e na manutenção de *status quo* nas organizações.

Os fatores estruturais que definem o estágio da ação representam fontes de poder devido a condições estruturalmente definidas, como o controle de um determinado orçamento por um gerente (os fatores estruturais são os investimentos de capital que sustentam a organização) ou um trabalhador de fábrica que, devido ao seu papel na linha de montagem, pode interromper completamente ou parcialmente o processo produtivo (o fator estrutural é a própria atividade produtiva que torna esse poder significativo).

A última fonte ou caminho de poder da classificação de Morgan (1996:190-191) é o poder que já se tem, ou seja, o poder é uma via para o poder. O poder é freqüentemente utilizado para se adquirir mais poder. O poder, como o mel, é uma fonte perpétua de sustento e atração para as abelhas trabalhadoras.

Além destas fontes ou caminhos do poder, ainda restam outros aspectos relevantes para o entendimento da viabilidade ou inviabilidade de implementação e manutenção de *empowerment* nas organizações: a dominação; a delegação; e a responsabilidade.

De acordo com a visão weberiana, ter autoridade é ter poder, embora ter poder nem sempre é ter autoridade. Porém, a autoridade e o poder dela decorrente depende da legitimidade. A legitimidade é o motivo que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. A legitimidade é essa aceitação e justificação do poder. A autoridade é legítima quando é aceita. Se a autoridade proporciona poder, o poder conduz à dominação. A dominação é uma relação de poder onde o dominador acredita ter o direito de exercer o poder e o dominado considera como sua obrigação obedecer-lhes as ordens (Chiavenato, 1993: 413).

A moderna filosofia do *empowerment* trabalha bastante com o fenômeno da delegação. A delegação consiste no processo de se dar poder e autoridade a uma pessoa para atuar como representante de outra. Durante o processo, a pessoa ou os membros da equipe que realizam uma tarefa ou projeto recebem autoridade para realizá-la e assumem responsabilidade por sua conclusão (Nelson, 1991: 12).

Esse processo de delegação tem fracassado em algumas situações devido a fatores como a inabilidade em dominar a arte de delegar e as resistências por parte dos gerentes em delegar. A delegação eficaz necessita do emprego de uma metodologia que permita o seu sucesso. Antes do ato de delegar, é necessária uma preparação; e após a delegação é preciso monitorar e avaliar o ato de delegar. Verifica-se a permanência da necessidade do controle mesmo para tarefas delegadas. Esse autor apresenta como ferramenta o Sistema PRICE (*Pinpoint, Record, Involve, Coach and Evaluate*) (Nelson, 1991:78-79).

O modelo inicia-se com o *pinpoint*. A localização refere-se ao fato do gerente identificar e comunicar responsabilidades ao delegar uma tarefa ou projeto a uma pessoa ou equipe. Uma vez que o gerente identifique e comunique as responsabilidades-chaves, o passo seguinte é registrar (*record*) o desempenho atual em áreas relacionadas às responsabilidades. Isso permitirá a medição do desempenho de uma tarefa delegada com base em informações sobre a responsabilidade do envolvido. A próxima etapa é o envolvimento de uma pessoa da equipe numa tarefa com base no estabelecimento de metas observáveis e mensuráveis para ele, a determinação de que tipo de supervisão e apoio será preciso, o asseguramento de que a pessoa saiba como será avaliado e qual a recompensa para a realização satisfatória da tarefa ou projeto. Para monitorar (*coach*) a pessoa durante o trabalho em uma tarefa delegada, o autor recomenda elogiar o andamento, repreender ou reorientar o desempenho indesejado, e observar a pessoa fazendo coisas certas. Monitorar requer *feedback* constante com a pessoa ou com a equipe. Finalmente a avaliação (*evaluate*) que inclui avisar a pessoa ou equipe o quão bem está se saindo, promover sua autoconfiança, determinar estratégias futuras para aperfeiçoamento de desempenho. Aqui o gerente também avalia seu próprio comportamento de liderança. Delegar não necessariamente abstrai o controlar, pelo contrário pode gerar novos mecanismos de controle.

A autoridade é o fundamento da responsabilidade, mas ainda assim esses termos constam na lista dos mais mal compreendidos na literatura da Administração. Os clássicos dão um verdadeiro *show* quando afirmam que a essência da responsabilidade é a obrigação, ou seja, a obrigação de utilizar a autoridade para exigir que sejam executadas as tarefas. O que se delega é autoridade e não responsabilidade (Chiavenato, 1993: 283).

Morgan considera que sua classificação, com numerosas e variadas fontes de poder, está longe de ser exaustiva, pois é difícil delimitar o fenômeno. Em sua análise sobre o poder nas organizações, Morgan (1996: 191) lança os seguintes questionamentos

*“Sabe-se que (o poder) está ligado a padrões assimétricos de dependência através dos quais uma pessoa ou unidade se torna dependente de outra de maneira desbalanceada e que isto tem também muito a ver com a habilidade de definir a realidade dos outros de maneira a levá-los a perceber e representar o tipo de relações que se deseja. Todavia, está longe de ficar claro se o poder deveria ser compreendido como um fenômeno de comportamento interpessoal ou como uma manifestação de fatores estruturais profundamente instalados. Não está claro se as pessoas têm e exercem o poder como seres humanos autônomos, ou se são simplesmente portadores das relações de poder que são o produto de forças mais fundamentais. Esses e outros aspectos – ou seja, se o poder é um recurso ou um relacionamento, se existe distinção entre poder e processos de dominação social e de controle, se o poder está, em última análise, ligado ao controle do capital e à estruturação do mundo econômico, ou se é importante distinguir entre o poder real manifesto e o poder potencial – continuam a ser assunto de considerável interesse e debate entre aqueles que estão interessados na sociologia das organizações.”*

As teorias organizacionais apresentam o interesse principal e freqüente de examinar o poder de forma reduzida a uma concepção do político baseada sobre o poder discricionário ou irrestrito, sobre os elementos ou sobre a dependência em relação a um recurso (Clegg, 1996: 51).

O trecho abaixo aborda algumas das formulações de Foucault (1979:183-184) sobre a análise do poder:

*“(...) não tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder – desde que não seja considerado de muito longe – não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido de poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja, o indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constituiu.”*

Portanto, compreender o *empowerment* nas organizações pós-empresariais passa também pelo entendimento das relações de poder nestas organizações. Mas como esta filosofia ou instrumento gerencial se apresenta nas organizações pós-empresariais ? Em quais palcos organizacionais este fenômeno representa e se viabiliza ?

## EMPOWERMENTE AS NOVAS PRÁTICAS CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES PÓS-EMPRESARIAIS

É intenção nesta parte do ensaio apresentar a filosofia e a configuração do *empowerment* nas novas práticas culturais que caracterizam as organizações pós-empresariais:

o TQM (*Total Quality Management*); as *Learning Organizations*; o BPR (*Business Process Reengineering*); e a *Virtual Organization* ou *Virtual Corporation*.

### **Mary Parker Follett e o *empowerment* Preconizado**

Mary Parker Follett (1868-1933) é uma espécie de Nostradamus ou profeta para a Administração moderna. Seus estudos realizados por volta da década de 1920 tratam sobre o processo de gerenciamento dentro de uma empresa e das formas de obter-se uma perfeita gestão, integrando equipes de trabalho, aproveitando ao máximo o potencial de cada indivíduo e, acima de tudo, permitindo maior envolvimento e comprometimento dos homens que compõem uma organização (Moura, 1997: 87).

Suas idéias, apesar de gerarem controvérsia na época em que ela proferia palestras em empresas norte-americanas, se enquadram nos dias atuais e nas mudanças organizacionais propagadas pelas novas expressões culturais das organizações pós-empresariais. Follett era

uma pessoa de visão extremamente auspiciosa e profícua para a época em que viveu (Moura, 1997: 87).

De acordo com Follett, interesse, responsabilidade e poder constituem uma parceria indissolúvel, que tem como escopo a capacidade de autodesenvolvimento e que não deve ser entendida como delegação de poder ou poder compartilhado pelos funcionários de uma organização, pois o controle não seria legítimo: o poder não é uma coisa preexistente, que pode ser dada a alguém, ou tirada. O poder é uma forma de influência interativa que deve permear a todos dentro de uma organização e com isso permitir um relacionamento transparente entre as classes hierárquicas, cujo envolvimento e comprometimento tornam-se a base de sustentação da Administração (Moura, 1997: 87).

Preconizando o *empowerment*, Follett relata em seus artigos quais são as condições necessárias para a delegação de poder a uma pessoa dentro da organização, enfatizando os preparativos necessários para a delegação, o papel de cada um, a comunicação como fator relevante no processo, o respeito mútuo entre os indivíduos e, sobretudo, o treinamento adequado que promove a preparação adequada das pessoas para a habilidade de “dar ordens”

### **As Novas Práticas Culturais e o *empowerment* Presenciado**

Participando do cenário das organizações pós-empresariais, o *empowerment* surge como uma filosofia ou mesmo uma ferramenta gerencial que dá suporte e viabiliza os objetivos de algumas das novas expressões culturais nas organizações modernas.

Essas novas práticas culturais são novas vertentes que fazem parte do grande guarda-chuva do processo permanente de mudanças e transformações nas organizações pós-empresariais. Processo esse que foi acelerado com o cenário sócio-político-econômico mundial de fim de milênio que apresenta a globalização, a competitividade e os avanços tecnológicos em sua linha de frente.

As novas práticas culturais, integradas ou não, interferem no padrão cultural, nas sub-culturas e contra-culturas existentes nas organizações. No presente ensaio, para análise do *empowerment*, serão abordados apenas quatro das inúmeras práticas culturais atualmente existentes: o TQM (*Total Quality Management*); as *Learning Organizations*; o BPR (*Business Process Reengineering*); e as *Virtual Organizations* ou *Virtual Corporations*.

Embora estas modernas práticas culturais estejam em sua maioria sendo constantemente modificadas e expandidas em suas definições. Serão apresentados conceitos mais ou menos já sedimentados entre os estudos das organizações pós-empresariais.

#### *O TQM (Total Quality Management)*

O *Total Quality Management*, como os teóricos organizacionais apresentam, surgiu em meados dos anos 70 como forma de atendimento a maior exigibilidade dos clientes das organizações, conforme descreve Nadler (1994:120-121)

*“Quando as organizações em todo o mundo começaram a pensar seriamente em qualidade, surgiu uma definição comum que reflete a influência de que dispõem hoje os clientes. A qualidade é definida como uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, as expectativas do cliente. Embora existam muitas definições técnicas de qualidade, a ênfase no atendimento ou superação das exigências do cliente constitui uma mensagem facilmente compreendida, e vigorosa.*

*Com base nessa definição, a administração da qualidade pode ser definida como o desenvolvimento e operação de processos de trabalho capazes de projetar, produzir e entregar, de maneira consistente, ofertas de qualidade. Fundamental a essa definição é o*

*ênfoque na administração do processo (em oposição à administração funcional) como meio principal de melhoria continuada. Ampliando um pouco mais o quadro de referência, a administração da qualidade total (TQM) pode ser definida como a criação e implementação de arquiteturas organizacionais que motivam, apoiam e possibilitam a administração da qualidade em todas as atividades da empresa. Em outras palavras, **total** indica que toda a organização e todas as suas funções estão incluídas; **qualidade** indica que a oferta de produto ou serviço atende ou supera as exigências do cliente; **administração** indica que os processos de trabalho fundamentais estão no controle e são capazes, e a qualidade está totalmente integrada no processo de administração."*

Mas para entender, aceitar, atender e superar as necessidades, os desejos e as expectativas dos seus clientes de forma sistemática, as organizações necessitam acelerar os processos de trabalho em duas partes. Através das inovações nos recursos tecnológicos e também através da forma como os recursos humanos desempenham os serviços e desenvolvem os produtos na organização. Para viabilizar esta segunda parte no TQM, o trabalho em equipe torna-se uma necessidade premente.

O papel das equipes é enfatizado por muitos teóricos organizacionais para a busca da melhoria contínua da qualidade buscada pelo TQM. São nos grupos de melhoria contínua e nos times da qualidade que o *empowerment* assume sua posição no TQM gerando as equipes autogerenciáveis, autogerenciáveis ou os *empowered teams*. O conceito de *empowerment* no universo das equipes requer uma análise sobre os parâmetros do poder. Qual é a fonte de poder da equipe? Quais são os instrumentos pelos quais esse poder é exercido? Qual é a quantidade de poder permitida à equipe no contexto organizacional? Qual é o raio de ação em que se pode exercer legitimamente esse poder? (Morris, 1997: 62).

O poder a ser desfrutado pelas equipes para a implantação do TQM tem sua origem ou fonte principal na gerência, ou seja, a gerência, que está fora da equipe, delega à equipe uma capacidade de ação que normalmente é prerrogativa de alguém ou algum grupo de maior ascendência na hierarquia organizacional. Aqui podem surgir obstáculos para a concretização das novas práticas de *empowerment* caso a gerência apresente resistência para delegar poderes seja por insegurança, falta de capacidade gerencial, falta de confiança nos subordinados ou falsa racionalização ("eu faço melhor que os meus subordinados"). Analogamente, a outra parte também pode promover barreiras em aceitar novas responsabilidades de tomar decisões. Aqui as equipes podem evitar o *empowerment*, temendo demissões ou críticas devido a erros, ou ainda, a falta de incentivo ou recompensa para maiores responsabilidades e pressões no trabalho (Morris, 1997: 64).

Para esse mesmo autor, a essência do *empowerment* são as equipes autogerenciáveis e o segredo do *empowerment* é uma liderança eficaz e transformadora. Considerando-se que o *empowerment* é um elemento-chave para o TQM, as organizações pós-empresariais têm focado o trabalho de desenvolvimento das equipes em três dimensões a serem adotadas de forma inter-relacionada: a motivação intrínseca, ou seja, que brota do interior da pessoa (Bergamini, 1998: 11-12); a autopercepção, ou seja, a compreensão do papel da equipe na implementação e sustentação da melhoria contínua da qualidade; e a capacidade para empregar técnicas de tomadas de decisões.

Com todos estes elementos presentes e inter-relacionados, o *empowerment* está presente nos *empowered teams*, mas com a ausência de qualquer um deles a organização contará somente com os times da qualidade ou equipes de melhoria contínua. Não se pode abstrair a liderança eficaz que permeia estes três elementos, viabilizando a transformação da motivação extrínseca em motivação intrínseca, aprimorando a capacidade das equipes de desempenhar as tarefas e projetos exigidos, transmitindo a autopercepção dinâmica às equipes, de modo a compartilhar com a gerência a visão e a missão organizacional, enfatizando o treinamento e desenvolvimento da pessoa e da equipe, e reconhecendo todos os colaboradores como parte do mesmo empreendimento coletivo, com metas alcançáveis com a melhor utilização dos

recursos humanos e materiais na busca do objetivo maior do *TQM*, ou seja, o atendimento das exigências dos clientes. (Morris, 1997: 67).

### **Learning Organizations**

Outra nova forma ou prática cultural verificada nas organizações pós-empresariais são as chamadas *learning organizations* que buscam adaptar as empresas às exigências do final do século XX, ou seja, padrões crescentes de desempenho financeiro (lucros) e não-financeiros (inovação, produtividade, qualidade, satisfação e serviços voltados para os clientes), ajuste organização-ambiente, flexibilidade e adaptabilidade) (Cabral, 1997: 1), ou seja, em sua maioria as mesmas necessidades de mudanças buscadas pelo *TQM*.

A aprendizagem organizacional ou *organizational learning* surge como forma de lidar com o processo de mudança nas organizações, através de vários aspectos: o desenvolvimento e capacitação das pessoas e da própria organização; e a tecnologia capaz de fornecer à organização um diferencial competitivo. O atual referencial teórico das *learning organizations*, apesar da solidificação de seu conceito a partir do final da década de 80 e início da década de 90, ainda apresenta áreas de consenso e dissenso entre os seus teóricos. Ainda assim, o termo é confundido com as expressões mudança, adaptação, novos *insights* ou conhecimentos, novas estruturas, novos sistemas, meras ações ou alguma combinação dessas abordagens. Uma definição mais elaborada para aprendizagem organizacional é apresentada por Dodgson referindo-se às (Cabral, 1997:1-2)

*“formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria da utilização das amplas habilidades de suas forças de trabalho.”*

A parte final desta definição evoca a necessidade de ampliação das habilidades dos seus colaboradores focando e priorizando continuamente a aprendizagem organizacional ou em equipes sem desprezar a aprendizagem individual. E reencarna o papel da liderança ou do novo líder organizacional na visão de Peter Senge citado por Cabral (1997: 2), o grande catalizador desta nova prática cultural nas organizações pós-empresarias. Para este autor, o desempenho destes papéis pressupõe um conjunto de novas habilidades: a construção de uma visão compartilhada, o despertar e o desafiar dos modelos mentais e o pensamento sistêmico. Essas habilidades convergem para as cinco novas disciplinas do aprendizado propostas por Senge e praticadas pelos times de aprendizagem, times de alta performance ou time dos sonhos: raciocínio sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum; e aprendizado em grupo.

Nesta abordagem, o *empowerment* é um dos seus elementos intrínsecos, face a necessidade gerada pela otimização organização-ambiente que envolve a organização e seus membros individuais. Estes últimos com o papel de adquirir novas habilidades e conhecimentos que visem uma melhor adaptabilidade do indivíduo, o que lhe permite o contato com múltiplas informações sobre a organização e o meio ambiente, bem como permite uma visão ampla e estratégica da organização a que pertence. Esse conjunto integrado de objetivos leva à necessidade de maior autonomia e liberdade de ação com os devidos amparos técnicos, administrativos e financeiros. Em síntese, a adaptabilidade requerida implica o *empowerment* dos membros e grupos da organização. Mais do que desenvolvimento pessoal, o *empowerment* significa a aceitação do aumento dos direitos de decisão dos empregados em função de sua maior visão e compreensão da organização (Cabral Apud F. Sligo, 1997: 11). Esse conhecimento adquirido individualmente permite o acréscimo de poder, mas em contrapartida busca atender as necessidades centrais para o sucesso da organização, como acelerar as respostas ao mercado e aos clientes, integração entre diferentes níveis da empresa e otimização do aproveitamento de oportunidades contingenciais nos negócios.

Na perspectiva do poder, Duncan e Weiss citados por Cabral (1997:11), propõem que o conceito de aprendizagem organizacional surge como um processo através do qual os indivíduos que dominam as relações de poder de uma organização desenvolvem a habilidade de identificar, no momento certo, quais mudanças são necessárias para otimizar a sintonia entre a organização e o ambiente.

As organizações tornam-se *empowering organizations* em seus segmentos de mercado quando, adotando as novas práticas culturais das *learning organizations*, são capazes de antecipar as mudanças que ocorrerão no ambiente externo, sendo capazes de produzir os resultados desejados e elevar ou manter seu padrão de competitividade.

### **O BPR (Business Process Reengineering)**

O BPR ou a *Reengineering*, surgida por volta dos anos 80, é assim definida por seus principais idealizadores:

*“A reengenharia propriamente dita, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”*(Hammer and Champy, 1994: 22).

Segundo Hammer e Champy (1994: 22-24), essa definição encerra quatro palavras-chaves: fundamental; radical; drástica; e processos. As organizações precisam, para praticar a reengenharia, formular as perguntas fundamentais: por que fazemos o que fazemos? E por que fazemos dessa forma? A reengenharia ignora o que existe e se concentra no que deveria existir. Para isso é necessário ir à raiz das coisas, introduzindo mudanças radicais e reinventando formas completamente novas de trabalhar. As melhorias procuradas pela reengenharia são drásticas, no sentido de saltos quânticos de desempenho. O conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente são os processos. A organização precisa estar voltada não para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas, mas para processos empresariais.

A *Reengineering*, por ser um processo contínuo que renova um ciclo quando o processo de mudança exige, continua sendo bastante praticada pelas organizações empresariais. Quando o principal problema que gera a necessidade da reengenharia forem os custos, isso leva a um processo de demissões no curto prazo. Este fato, reconhecido por Hammer (HSM Management, 1997: 21), tem causado severas críticas a essa abordagem pelos interessados e envolvidos com a Teoria Organizacional.

Essas críticas têm criado uma censura ao termo no ambiente das organizações, mas não têm evitado as confusões com outras novas práticas culturais como *downsizing* (redução de tamanho) de origem em meados de 1987-1989, *rightsizing* (tamanho certo), *turnaround management* (revirar a empresa) que vigorou a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80, e *resizing* (redefinição de tamanho) dentre outros.

Mas para tornar essa transformação preconizada pela reengenharia como sendo possível, é necessária toda uma mobilização interna na organização. Então algumas pessoas entram em cena, participando das equipes de reengenharia ou equipes de redesenho de processos. Na verdade, existem equipes de todos os tipos, tamanhos e disposições. Neste cenário, aparecem os *teamworks*, ou seja, equipes de trabalho em regime de concentração de esforços. Independente do nome que você atribua, não há muita dúvida de que as equipes – todos os graus, todos os níveis, todos os tipos de equipes – serão um componente-chave de qualquer estrutura gerencial horizontal emergente (Dentton, 1995: 113).

Após a implementação dos novos processos de trabalho, a tendência é tornar a estrutura organizacional horizontalizada, ou seja, com menores níveis hierárquicos e mais grupos e



equipes viabilizadas pelo *empowerment* e pela maior autonomia, mas sempre voltadas para processos focados no cliente externo ou interno. A utilização do trabalho em equipe como estratégia empresarial vem aumentando dramaticamente à medida que as empresas começam a perceber o valor do trabalho em equipe para os lucros (Parker, 1994: XII).

### ***Virtual Organizations* ou *Virtual Corporations***

Uma nova e futurística prática cultural que vem se desenvolvendo nas organizações pós-empresariais são as *virtual organizations* ou *virtual corporations*. Esses tipos são preconizados como sendo os modelos imperantes nas organizações do terceiro milênio. Sua viabilização decorre de altos padrões e recursos tecnológicos disponíveis na organização, sendo a informação seu fator indispensável (Masiero, 1996: 125).

A ambiência laboral é “materializada” no escritório virtual e o trabalho remoto ou teletrabalho impera e é desempenhado seja fora do ambiente físico da organização, seja através de modernos equipamentos de Informática.

Essa configuração do trabalho leva à formação de times virtuais como sendo grupos de pessoas que trabalham em um mesmo projeto à distância e sem o contato físico direto (Kugelmass, 1996). Aqui, as características do *empowerment* são mais voltadas para os membros individuais, embora as equipes existam, sua delimitação pode tornar a autonomia individualizada, fortalecendo o surgimento e aplicação do *empowered people*.

O poder e as atribuições da gerência, já afetado pelo *empowerment* necessário à viabilização e atingimento de resultados pelas equipes de trabalho que representam os recursos humanos, são ainda mais influenciados pelos recursos tecnológicos devido à presença marcante da Informática que é combinada com o processo de tomada de decisões em nível estratégico (Masiero, 1996: 126).

A mobilização rápida de recursos para atender as necessidades contingenciais de mercados altamente voláteis faz com que as organizações pós-empresariais combinem competências e tecnologias com outras organizações pós-empresariais através de parcerias e alianças estratégicas temporárias. As fronteiras são indefinidas para as *Networks*, que são outros tipos de *Virtual Organizations* ou *Virtual Corporations* com sistemas cooperativos entre fornecedores, concorrentes e clientes, tornando difícil dizer onde uma organização termina e a outra parceira começa (Wood Jr., 1997: 90). Nas organizações de redes, as equipes de trabalho muitas vezes se configuram como equipes inter-organizacionais, com membros multidisciplinares das empresas parceiras.

### **EMPOWERMENT: FATORES CRÍTICOS**

Conforme visto anteriormente, o conceito *empowerment* está integrado à mais recente teoria da administração e ao esforço das modernas organizações em manterem-se ou tornarem-se competitivas. A palavra de ordem é manter um elevado desempenho através de uma renovação contínua.

Como a organização pode manter flexibilidade, iniciativa, inovação, conhecimento, ação para continuamente renovar-se? Duas recomendações centrais: a horizontalização das organizações (eliminação de níveis hierárquicos) e o trabalho baseado em equipes autogeridas (Nykodym, Ariss, Simonetti e Plotner, 1997:70). Essa a essência do *empowerment*: maior autonomia, poder e responsabilidade às pessoas que fazem a

organização, através de equipes de trabalho autodirigidas ou autogerenciáveis (Morris e Haig, 1997:68).

A realização do *empowerment* na organização pós-empresarial, entretanto, convive com alguns questionamentos que devem ser colocados, sob pena de conduzir a situações críticas, exacerbando os problemas organizacionais, conforme exposto sucintamente em seguida.

## **Cultura**

A ênfase atual na ação, o sentido de urgência na mudança do modelo organizacional pode levar a uma tentativa de negação da cultura organizacional vigente, através da imposição imediatista de uma série de novos conceitos.

A cultura, entretanto, é primordial, pois estrutura o modo pelo qual as pessoas pensam, tomam decisões e agem nas organizações, formando, assim, valores centrais compartilhados. Esses valores são frutos de processos históricos próprios e a tentativa de negá-la através da aplicação de receitas prontas e rápidas demonstra “pouca compreensão do que exatamente pode ser mudado por uma administração – ou como”.(Wood, 1990:9)

A mudança cultural é a liga que unirá os membros da organização em torno dos novos valores e, para ser efetiva, precisa ser bem compreendida pelos administradores como um processo e trabalhada como tal. Sem ela, o novo modelo tenderá a uma vida breve, pela pouca compreensão e compromisso dos membros da organização.

Nesse sentido, cabe destacar o papel fundamental da comunicação. Funcionários oriundos de uma estrutura departamentalizada não têm, de imediato, condições de visualizar as necessidades da organização como um todo. É comum a falta de comunicação ou antagonismos entre membros dos departamentos de marketing e finanças, por exemplo. Para mudança desse quadro, é imperativo para a organização viabilizar um bom nível geral de informação a todos os membros dos grupos, permitindo a identificação e compartilhamento de pensamentos e idéias (Nikodym, Ariss, Simonetti e Plotner, 1997: 77-78).

## **Implantação**

Conforme Morris e Haigh (1997:62), professores da Sheffield Business School, do Reino Unido, é fator crítico na implantação de equipes autodirigidas o investimento na qualificação dos membros das equipes em sua capacidade de análise, geração e teste de soluções, monitoria da solução escolhida, aferição e relato de resultados obtidos e mantidos.

Outros fatores críticos do *empowerment* são destacados no processo de implantação de equipes autodirigidas, impostos tanto por parte da gerência como pelos seus subordinados (Morris e Haig, 1997: 64):

Por parte da gerência: a insegurança, ou seja, a gerência continua responsável pelas ações dos subordinados, o que pode levar à relutância em delegar poder; a falta de capacidade gerencial, ou seja, a desorganização ou a inflexibilidade da gerência para planejar a delegação de tarefas e o sistema de monitoramento de resultados; a falta de confiança nos subordinados e justificável somente no curto prazo, se atribuível à deficiente qualificação da equipe. Gerência deve, então, investir na qualificação do grupo; a falsa racionalização expressa em frases como: “eu faço melhor” ou “gasto muito do meu tempo para explicar aos outros o que deve ser feito”.

Já por parte dos subordinados: a insegurança ou a maior poder de tomar decisões traz mais risco e responsabilidades; a falta de incentivo ou a maior responsabilidade significa trabalhar mais, sob maior pressão, sem perspectiva de correspondente remuneração adicional.

## **Remuneração**

Funcionários mais comprometidos, com mais responsabilidades e qualificações certamente exigirão maior remuneração. Ao lado do esforço das organizações em pagar o menor valor possível, novos sistemas de remuneração vêm sendo propostos, também no sentido de não mais remunerar igualmente as pessoas por sua posição hierárquica, mas pela contribuição de cada um aos objetivos traçados para a organização. As diversas alternativas, dentre as quais a distribuição de lucros ou de ações, não têm entretanto, garantido por si só o comportamento requerido pelas organizações no novo modelo (Wood, 1990:12).

### **Empowerment versus Cooperação**

Conceder maior poder e responsabilidade às pessoas levam normalmente a maior empenho na realização do projeto em que se está envolvido e na busca de reconhecimento de seus resultados (Sirianni, 1997: 90). A nova organização exige que só permaneçam em seus quadros aqueles que efetivamente “agregam valor” (Kanter, 1997:273).

Esse cenário revela um novo conflito. Ao mesmo tempo em que a organização baseia-se no trabalho em equipe, estimula a competição individual. Citando comentários de Wood a respeito do pensamento de Rosabeth Moss Kanter, os administradores podem estar fazendo uma reestrutura que

*“... na realidade exarceba rivalidades políticas, que não se preocupa com os perdedores e que reduz, mais do que aumenta, a cooperação entre as pessoas. (...) Aparentemente, os mesmos movimentos em direção a organizações mais enxutas, menos hierarquizada e mais focalizadas podem, se manejados numa direção ao invés de outra, produzir resultados muito diferentes e, na verdade, guiar a aventura para fora do seu curso, de volta a uma situação altamente conflituosa, na qual o imediatismo, a politicagem e as desigualdades no poder permanecem a norma” (Wood, 1990: 12).*

### **Autonomia versus Controle**

Se a maior autonomia das pessoas é necessária à organização para mantê-la flexível e inovadora, por outro lado traz uma questão inerente à continuidade da própria organização como um todo, um sistema: como exercer controle sobre os subsistemas, sobre a ação das pessoas.

Os velhos sistemas não mais se adaptam a todas as subunidades: menos hierarquias, menos cartões de ponto, maior autonomia para viagens e gastos. Novas formas precisam ser criadas. Nesse sentido, o foco tende a ser o controle de resultados, ao invés de processos.

### **Conseqüências Humanas**

As transformações revolucionárias que estão sendo levadas às organizações, dentre as quais a implantação de equipes autoridrigidas (*empowerment*) implica também em mudanças na vida de seus membros e muitas pessoas e suas famílias não estão ainda preparadas (Kanter, 1997:54). Jornadas de trabalho mais longas, trabalhos feitos em casa e nos finais de semana, comprometimento cada vez maior dos empregados, menor tempo de lazer e de convívio com a família etc.

*“Para os funcionários não basta simplesmente colocar seu tempo no trabalho: eles precisam colocar seus pensamentos, sua energia e seu comprometimento também. De qualquer modo, a própria quantidade do tempo diário que é necessária para se ter sucesso em um cenário pós-empresarial é maior do que no local de trabalho tradicional” (Kanter, 1997: 301).*

Surge aí uma tensão no sistema, segundo Kanter (1997:301):

*“À medida que as organizações se soltam e começam a operar em premissas menos hierárquicas, dando a mais pessoas a oportunidade de participar das decisões, lidar com projetos desafiadores e assumir tarefas excitantes, elas também absorvem mais tempo, energia e emoções das pessoas. Se for-lhes permitido absorver mais das pessoas sem oferecer apoio para outras responsabilidades, elas serão mais antagonistas da família do que foram no passado ou eliminarão a perspectiva de jamais alcançar metas de oportunidades iguais nos cargos mais desafiadores, de nível mais alto e com melhores salários.”*

Na ânsia de modernizar-se, aplicando os mais recentes conceitos da teoria da Administração, muitas organizações ignoram ou não dão a devida importância ao processo de implantação do *empowerment*, que pode revelar pontos críticos a serem trabalhados, sob pena de comprometer a sustentabilidade do processo de mudança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Outros conceitos mais pragmáticos para *empowerment* retratam outros aspectos do termo e sua importância nas novas práticas culturais. Na visão de Rosabeth Moss Kanter, *empowerment* significa contratar, treinar e remunerar os funcionários para tomarem decisões baseadas em três ferramentas essenciais: informação, recursos e apoio (Morris Apud Kanter, 1997: 62).

O incremento no *quantum* de poder decorrente do *empowerment* se materializa na atuação das equipes de trabalho presentes nas novas práticas culturais aplicadas às organizações modernas. Esse acréscimo de poder se concretiza de diversas formas: o acesso, embora ainda limitado, a informações estratégicas sobre a empresa e o alcance a conhecimentos sobre o seu ambiente externo; a autonomia de atuação dentro da organização para desempenhar ações e projetos antes só possíveis a escalões hierárquicos superiores; desenvolvimento de habilidades que permitem lidar com incertezas, como a flexibilidade e a adaptabilidade etc.

Porém a delegação de poder, por si só, não é suficiente para se concretizar o *empowerment* (Morris, 1997: 68), pois além do papel da liderança eficaz (*TQM*) ou do líder organizacional (*Learning Organizations*), o limite de acesso a informações e conhecimentos na organização e mesmo a delegação imposta de poder, podem elevar o nível de autonomia das pessoas e equipes, mas podem também aumentar o risco de fracasso do *empowerment* enquanto ferramenta gerencial institucionalizada pela organização.

O *empowerment*, enquanto filosofia ou mesmo instrumento gerencial eficiente, eficaz e efetivo está presente nas quatro novas práticas culturais aplicadas nas modernas organizações empresariais. A configuração ou modo como o *empowerment* aparece nestes diversos movimentos, demonstra porém a existência de alguns detalhes que permitem algumas diferenciações quanto a sua aplicação e interfaces nas relações de poder e quanto a viabilização da formação das equipes de trabalho, que representam o alicerce e a base de sustentação das quatro novas práticas culturais descritas neste ensaio.

O quadro a seguir é um esforço de demonstrar estas diferenciações com base nas leituras, pesquisas e exames documentais acerca do *empowerment* e as modernas práticas culturais presentes nas organizações pós-empresariais.

Nova Prática Cultural em Organizações Pós-empresariais	Características do <i>empowerment</i>	Tipos de Equipes de Trabalho
<p><b>TQM (Total Quality Management)</b></p> <p><u>Necessidade Central:</u> Entender, aceitar, atender e superar as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes de forma sistemática.</p>	<p>F Segredo na liderança eficaz e transformadora;</p> <p>F Essência nas equipes desenvolvidas sob três elementos: motivação intrínseca; autopercepção; e capacidade para tomada de decisões.</p>	<p>J Equipes autogerenciáveis ou <i>osempowered teams</i>(com todos os três elementos presentes e inter-relacionados);</p> <p>J Equipes de melhoria contínua ou times de qualidade (sem os três elementos presentes ou inter-relacionados).</p>
<p><b>Learning Organizations</b></p> <p><u>Necessidade Central:</u> Padrões crescentes de desempenho financeiro (lucros) e não-financeiros (inovação, produtividade, qualidade, satisfação e serviços voltados para os clientes), ajuste organização-ambiente, flexibilidade e adaptabilidade.</p>	<p>F Novo Líder organizacional;</p> <p>F Poder obtido através da aprendizagem individual e da aprendizagem coletiva.</p>	<p>J Times de aprendizagem, times de alta performance e times dos sonhos; e</p> <p>J <i>Empowering Organizations.</i></p>
<p><b>BPR (Business Process Reengineering)</b></p> <p><u>Necessidade Central:</u> repensar o fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.</p>	<p>F Estrutura gerencial horizontalizada; e</p> <p>F Integração entre os grupos multidisciplinares que participam de um mesmo processo.</p>	<p>J Os <i>teamworks</i> ou equipes de trabalho em regime de concentração de esforços;</p> <p>J As equipes de reengenharia ou redesenho de processos, ou seja, equipes viabilizadoras do projeto <i>dereengineering.</i></p>
<p><b>Virtual Organizations</b> ou</p>	<p>F Disponibilidade e acesso a múltiplas informações;</p>	<p>J Times virtuais;</p> <p>J <i>Empowered people;</i></p>

<p><i>Virtual Corporations</i></p> <p>Necessidade Central: Altos padrões e recursos tecnológicos disponíveis na organização, sendo a informação seu fator indispensável.</p>	<p>F Autonomia individualizada para o trabalho remoto ou teletrabalho.</p>	<p>e</p> <p>J <i>Networks</i> com equipes inter-organizacionais.</p>
--	--	--

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLMAN, Geoffrey. A Vocação de Consultor: A Integridade, Responsabilidade e a Espiritualidade como Fatores que Definem a Vocação de um Consultor. Tradução: Flávio Deny Steffen; Revisão Técnica: José Hernani Arrym Filho. São Paulo: Makron, 1993, 217 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Difícil Administração das Motivações. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 38, n. 1, jan./mar./1998, p. 6-17.
- BERTALANFFY, L. von. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes. 1973. pp.52-81
- CABRAL, Augusto César de Aquino. Aprendizagem Organizacional. Texto Curso de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, julho/1997, 14 p.
- CHIAVENATO, Idalberto apud BAYER, Gustavo F. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993, 920 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997, 920 p.
- CLEGG, Stewart. Poder, Linguagem e Ação nas Organizações (Pouvoir, Symbolique, Langage et Organisation). CHANLAT, Jean-François (Coordenador). O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1. p. 47-66.
- DENTHOM, D. Keith. Organização Horizontal: Além da Satisfação Total do Cliente. Revisão Técnica: Neiva A. A. Moura, Tradução: Outras Palavras. São Paulo: IMAM, 1995. 209 p.
- ETZIONI, A. Organizações Modernas. São Paulo: Atlas. 1967, pp. 54-80.
- FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas. 1990.

- FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Organização e Tradução: Roberto Machado. 11 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1975, 295 p.
- GARCIA, F. C. Repensando o Paradigma Taylorista na Ciência Administrativa: Um Ensaio sobre os Primórdios da Racionalização do Trabalho. Belo Horizonte: CAD. Tese para Professor Titular da FACE-UFMG. 1991, pp. 39-59.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: Reinventando a Empresa. Tradução: Ivo Korytowski. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 189 p.
- HOMANS, G. C. As pesquisas na Western Electric, in Y. F. Balcão (org.), Comportamento Humano na Empresa. Rio de Janeiro: FGV. 1979, pp. 05 –43
- HSM MANAGEMENT. A Realidade da Reengenharia. Barueri: Editora Savana, ano 1, n. 2, mai.-jun/1997, p. 20-23.
- HUBERMAN, L. (1983). História da Riqueza do Homem. 19<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Zahar.
- KANTER, R. M. Quando os Gigantes Aprendem a Dançar: Dominando os Desafios de Estratégia, Gestão e Carreira nos Anos 90. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KATZ, D. e KHAN, R. L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Brasiliense.1976, pp. 29-49
- MASIERO, Gilmar. Introdução à Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1996, 149 p.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996, 421 p.
- MORRIS, D. S., HAIGH, R. H. Quem Manda em Quem. Revista HSM Management. Barueri: Editora Savana, ano 1, n. 5, nov.-dez/1997, p. 62-68.
- MOURA, Delmo Alves de. Resenha do Livro: Profeta do Gerenciamento. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 37, n. 2, abr.-jun./1997, p. 87-89.
- NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert B. & Associados. Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 265 p.
- NELSON, Robert B. Delegar: Um Passo Importante, Difícil e Decisivo. Tradução: Marisa Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, 171 p.
- NIKODYM, N., ARISS, Sonny. S., SIMONETTI, J. L., PLOTNER, Jean. Uma Estrutura para 2001. Revista HSM Management. Barueri: Editora Savana, nr. 5, nov-dez.1997pp.70-78.
- PARKER, Glenn M. Teams Players & Teamworks: A Nova Estratégia Competitiva. A Equipe e Seus Integrantes. Trad: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994, 165 p.

- PUGH, D. S. and HICKSON, D. J. (1996). Writers on Organizations. 5<sup>th</sup> ed. California: Sage Publications.
- ROETHLISBERGER, F. J. The Hawthorne Experiments, in J. Steven Ott. 2<sup>nd</sup> ed. *Classic Readings in Organizational Behavior*. New York: ITP. 1941, pp. 35-44.
- SIRIANNI, Carmem. A Força das Equipes. Revista HSM Management. Barueri: Editora Savana, ano 1, nr. 5, nov-dez/97, pp. 86-90.
- SODRÉ, Muniz. A Verdade Seduzida. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988, p. 13-14.
- TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas. 1990.
- UDY, S. Burocracia e Racionalidade na Teoria Weberiana de Organização: Um Estudo Empírico, in E. C. Coelho (org.) *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar. 1978.
- WOOD JR., Thomaz. Mais Leve que o Ar: Gestão Empresarial na Era de Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais. São Paulo: Atlas, 1997, 123 p.
- WOOD, S. J. Buscando a Renovação: A Nova Onda Administrativa. Revista de Administração de Empresas. 1990, 30 (nr.4) pp. 5-21
- ZALEZNIK, Abraham. Poder e Política na Vida Organizacional (Power and Politics in Organizational Life). São Paulo: Editora Nova Cultural. 1986. Coleção Harvard de Administração. n. 11, p. 33-63.

---

[1] Woodward, Joan (1958). *Management and Technology*. Londres: Her Majesty's Stationery Office.

[2] Burns, Tom e Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Public.

[3] Chandler Jr., Alfred. (1976). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Press.

[4] Lawrence P. R. e Lorsch J. W (1973). *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis: Vozes.