

**POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

**A FILOSOFIA GERENCIAL DO *EMPOWERMENT* E A
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS**

PATRÍCIA NORONHA

**Belo Horizonte
2011**

Patrícia Noronha

**A FILOSOFIA GERENCIAL DO *EMPOWERMENT* E A
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2011), sob orientação do Prof. Lauro Soares de Freitas.

**Belo Horizonte
2011**

Patrícia Noronha

**A FILOSOFIA GERENCIAL DO *EMPOWERMENT* E A
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS**

FICHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada no Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2011) da Fundação João Pinheiro e da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

**PROF. LAURO SOARES DE FREITAS
ORIENTADOR**

Avaliador da PMMG

Avaliador da Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 18 de outubro de 2011

Dedico este trabalho monográfico à minha amada família, razão primeira da minha existência, sem a qual não teria forças para chegar até este momento tão especial, principalmente à minha amada mãe, minha filha Mariana (pérola de Deus), Flávia (irmã sempre presente) e ao meu companheiro Juliano que me surpreendeu e preencheu com louvor minha ausência, fundamental à conclusão dessa importante etapa de nossas vidas. Muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Deus que sempre está presente em todos os momentos de minha vida e me presenteia com seu infinito amor e compreensão, iluminando meus caminhos e me fortalecendo todos os dias em minha caminhada.

A minha querida mãe Inácia da Costa, que lutou e venceu todos os obstáculos e momentos difíceis que passamos juntas e pelo exemplo de mulher forte, humilde e corajosa.

Ao meu orientador, Professor Lauro Soares de Freitas, meus sinceros agradecimentos pela paciência, apoio, incentivo, disponibilidade e conhecimento, e principalmente por acreditar em meu potencial, sempre me incentivando em todos os momentos deste trabalho.

A bibliotecária da APM, Sra. Rita, pelo carinho, disponibilidade e palavras de apoio nos momentos de incertezas que passei ao longo do caminho percorrido até a presente conclusão deste trabalho.

Aos senhores, Cel PM José Anísio Moura, Cel PM Divino Pereira de Brito, pela atenção, sugestões e por me ajudarem na difícil escolha do tema deste trabalho.

Muitos foram os amigos que me apoiaram. Difícil nomear a todos. A eles meus agradecimentos.

“A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.”

(David A. Garvin)

RESUMO

Apesar de sua importância para o contexto atual das organizações, o tema *empowerment* tem sido negligenciado pelos pesquisadores das ciências sociais aplicadas. Somado a esta constatação, a análise do *empowerment* em um contexto tão particular como o das organizações policiais brasileiras ainda não foi explorado por pesquisadores e pela própria Instituição policial. Como forma de contribuir para com o preenchimento desta lacuna de pesquisa, este trabalho teve por objetivo verificar a presença da filosofia gerencial do *empowerment* no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Em função de ser um tema pouco explorado na literatura gerencial, optou-se pela abordagem qualitativa baseada numa pesquisa bibliográfica e na revisão de documentos Institucionais. Com o propósito de alcançar este objetivo maior, foram descritas as bases fundamentais do *empowerment* e seus mecanismos de implementação. Um segundo objetivo foi o de apresentar as transformações históricas recentes da PMMG no contexto da gestão pública. Constatou-se que as diversas mudanças como a adoção da Filosofia de Polícia Comunitária, do modelo de Integração e Gestão de Segurança Pública (IGESP), e de uma administração pautada em processos e cientificidade têm estimulado uma maior autonomia e responsabilidade, em especial para os policiais de linha de frente. Desta forma, a conclusão que se faz, é que os conceitos e práticas correlacionadas com a filosofia gerencial do *empowerment* estão formalmente presentes e citados nos principais documentos Institucionais da PMMG. Vale ressaltar, que esta constatação não é suficiente para afirmar que o *empowerment* é um conceito amplamente aplicado pelos gestores da PMMG. Neste sentido, esta pesquisa também objetivou identificar fatores que podem dificultar ou facilitar a implementação do *empowerment* na Instituição. Por fim, foram apresentadas algumas vantagens que podem ser alcançadas por meio da correta aplicação do *empowerment* na Corporação, como: aprimoramento da filosofia de polícia comunitária, aumento na motivação dos policiais militares no desempenho de suas atividades, otimização das respostas na área de defesa social e, conseqüentemente, alcance de metas e resultados previstos no plano estratégico da PMMG.

Palavras-chave: *empowerment*, tomada de decisão e polícia militar.

ABSTRACT

Despite the importance for the current context of organizations, empowerment issue has been neglected by social sciences researchers. Added to this finding, the analysis of empowerment in a particular context such as the Brazilian police organizations has not been explored yet by researchers and, in the same way, by the police institutions. As a contribution in order to fill this lack, this study aimed to verify the presence of the management philosophy of empowerment in the Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). That is a topic not explored yet in the management literature. That is why a qualitative approach was chosen, based on the literature search and review of institutional documents. In order to achieve this goal, it was described the foundations of empowerment and its implementation mechanisms. A second objective was to present the recent historical changes of PMMG in the context of public management. It was found that many changes, as the adoption of the philosophy of Community Policing, the model of Integration and Management of Public Security (IGESP) and an administration guided by scientific processes have encouraged greater autonomy and responsibility to particularly for front-line policemen. Thus, the conclusion is that the concepts and practices correlated with the management philosophy of empowerment are formally present in several institutional documents of the PMMG. By the other hand, this finding is not enough to say that empowerment is a concept widely applied by managers of the PMMG. In this sense, this research also aimed to identify factors that may hinder or facilitate the implementation of empowerment in the institution. Finally, we present some advantages that can be achieved through the correct application of empowerment in the Institution, such as improving of the philosophy of community policing, the increase of the motivation of policemen to do their activities, the optimization of the responses in the field of social defense and, consequently, the achievement of goals and expected goals described in the strategic plan of the PMMG.

Keywords: empowerment, making decision and military police.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 AS ORGANIZAÇÕES E A FILOSOFIA DO <i>EMPOWERMENT</i>	13
2.1 Mudanças Organizacionais	15
2.2 Estrutura Organizacional.....	19
2.3 Cultura Organizacional.....	22
2.4 Os Recursos Humanos e Lideranças de uma Organização	25
2.5 O <i>Empowerment</i> e suas Origens	29
2.6 Conceitos de <i>Empowerment</i>	31
2.7 Conceitos Correlacionados ao <i>Empowerment</i>	34
2.7.1 Poder	34
2.7.2 Tomada de Decisão.....	37
2.7.3 Delegação e Descentralização	43
2.7.4 Responsabilidade e Autonomia	45
2.8 Controle e <i>Empowerment</i>.....	46
2.9 Tipologia e Implementação do <i>Empowerment</i>	49
2.10 Benefícios da Implementação do <i>Empowerment</i>.....	59
3 O <i>EMPOWERMENT</i> NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS.....	62
3.1 Evolução Histórica da Polícia Militar de Minas Gerais	65
3.2 Caracterização do <i>Empowerment</i> na PMMG	69
3.3 O <i>Empowerment</i> e o Controle na PMMG	76
3.4 A Tomada de Decisão na PMMG.....	78
4 CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

A crescente exigência da sociedade mineira para que os órgãos do Estado entreguem serviços públicos com melhor qualidade e produtividade tem implicado a seus administradores a adoção de novas formas de planejamento, organização e controle de seus recursos e, principalmente, novas formas de liderança de seus recursos humanos. É nesse contexto que se concentra o tema desta pesquisa: a filosofia gerencial do *empowerment* e a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o termo “*empowerment*”, de origem inglesa, será mantido, por não haver tradução para a língua portuguesa com correspondência que atenda ao macro entendimento e significado da palavra. O *empowerment* é definido como o conjunto de ações empreendedoras desenvolvidas pelos envolvidos na tomada de decisão, visando uma atitude mais proativa, com responsabilidades e motivação, e colocando suas habilidades e conhecimentos em prol da inovação e aprimoramento das atividades de sua organização.

Uma constatação inicial importante é a de que diversos estudos recentes têm mostrado que algumas organizações públicas do estado de Minas Gerais têm tentado utilizar diversos conceitos, métodos e modelos de gestão oriundos de organizações privadas para se alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos à sociedade. Essa realidade pode ser atestada, principalmente, pelo “Choque de Gestão”, modelo de administração gerencial que se iniciou em 2003 pelo governo do Estado de Minas Gerais.

Essa nova forma de administrar implica em mudanças e reorganizações na estrutura da máquina administrativa, caracterizada pela estabilização dos recursos orçamentários e modernização do Estado. Assim, tem sido evidenciada a prática de inovações na gestão, com definição de objetivos e metas a serem atingidas para propiciar uma maior qualidade na prestação dos serviços públicos à sociedade.

Ao longo dos últimos anos, as lideranças da Polícia Militar de Minas Gerais tem procurado implementar novos conceitos e filosofias para a melhoria da qualidade de prestação dos serviços de segurança pública. Como exemplo, destaca-se: a filosofia de Polícia Comunitária, que

visa um maior envolvimento do policial linha de frente¹ com a comunidade local para a busca de soluções preventivas para os problemas. Outro exemplo é a participação da PMMG no programa de Integração e Gestão de Segurança Pública (IGESP) promovido pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS). Este modelo de gestão implementado a partir de 2006 é inspirado no modelo norte-americano *COMPSTAT*², cuja teoria ressalta uma maior autonomia dos gestores de média gerência nas unidades policiais e maior interação entre a cúpula da polícia com os policiais que trabalham nas ruas.

Conforme será apresentado neste trabalho, a adoção da filosofia de Polícia Comunitária implica na necessidade de *empowerment* de policiais de linha de frente. Vale ressaltar que a polícia Militar mineira tem investido nesta nova forma de produzir serviços desde o início da década de 1990 e diversos programas tem sido adotados, a se destacar: Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência (PROERD); Jovens Construindo a Cidadania (JCC); Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR) e a Base Comunitária Móvel (BCM).

Apesar de não ser tão novo para as organizações, o tema *empowerment* tem sido negligenciado pelos pesquisadores das ciências sociais aplicadas. Vale ressaltar que isto não se deve a falta de importância das questões relacionadas ao poder. Pelo contrário, o tema tem grande importância prática e teórica, pois se situa no centro de múltiplas áreas das ciências humanas e sociais. O pequeno número de trabalhos sobre o assunto estaria então associado à dificuldade de acesso às organizações para estudar o tema, o que é visto por muitos gestores como um algo intocável.

Se os estudos sobre *empowerment* são escassos, a sua análise em um contexto tão particular como ao da Polícia Militar ainda não foi explorado por pesquisadores das diversas áreas de conhecimento. Vale dizer, que também são raros os estudos sobre *empowerment* em outros órgãos da administração pública.

¹ Os policiais de linha de frente são aqueles que têm contato direto com os cidadãos, seja no atendimento de ocorrências ou na prestação de serviços de prevenção.

²*COMPSTAT*: sigla para *Computerized Statistics* (Estatística Computacional); projeto desenvolvido em Nova York, no ano de 1994, baseado no registro computadorizado e análise de dados criminais. Disponível em: <<http://www.comunidadessegura.org>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

Desta forma, a pergunta que este estudo se propõe a responder é: Se o tema *empowerment* é tão importante para as organizações, pode-se afirmar que ele está presente no contexto das transformações vividas pela Polícia Militar de Minas Gerais? Em função da incorporação da filosofia de Polícia comunitária e outras dinâmicas modernas de gestão, a proposição inicial de pesquisa é que a filosofia do *empowerment* está presente nas transformações organizacionais da polícia militar mineira e sua aplicação pode favorecer o aprimoramento das suas decisões praticadas.

A partir desta questão de pesquisa, o objetivo geral consiste em verificar a presença do *empowerment* no contexto das Diretrizes Institucionais da Polícia Militar de Minas Gerais. Para o alcance deste objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as bases fundamentais do *empowerment* e seus mecanismos que possibilitem a sua implementação;
- b) mapear as características e transformações ocorridas na PMMG em que o tema *empowerment* possa estar relacionado;
- c) pontuar fatores que possam favorecer ou dificultar a prática do *empowerment* no contexto da PMMG.

Vale reforçar que este estudo não se propõe a construir nenhum conjunto de prescrições sobre como implementar o *empowerment* na organização e tampouco se propõe a conceber modelos ou modificações na estrutura hierárquica da Instituição.

Quanto à metodologia de pesquisa utilizada trata-se de uma pesquisa bibliográfica que tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito, por meio de levantamento do arcabouço teórico sobre o tema de pesquisa. Como técnica de estudo utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica. Essa última teve como ênfase uma abordagem em teorias do *empowerment* apoiando-se em autores como Tracy (1994), Quinn e Spreitzer (1999), Maximiano (2000), Slack, Chambers e Johnston (2002), Iorio (2002), Romano e Antunes (2002), Moraes (2004), Araújo (2007), Marras (2007) e Schermerhorn Jr (2007).

A pesquisa documental teve como base as leis e as principais diretrizes que compõem o arcabouço doutrinário da PMMG, dentre eles o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais; a Lei n. 14 310, de 19 de junho de 2002; História Militar da Polícia Militar de Minas Gerais; Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 06/2003 – CG. Regula o papel do administrador da polícia ostensiva de preservação da ordem pública, sob os efeitos sociais, políticos e econômicos da nova ordem mundial (globalização), Plano Estratégico 2009-2011; Diretriz para Gestão para Resultados n. 01/2010; Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar e Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp) e Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.06/2011-CG.

Além desta seção, o estudo foi dividido em outras três seções. A seção 2 apresenta uma abordagem teórica sobre conceitos relacionados às organizações no que se refere às mudanças, estrutura e cultura organizacionais, gestão de recursos humanos e uma revisão bibliográfica sobre a filosofia gerencial do *empowerment*. Em seguida, a seção 3 apresenta a identificação do *empowerment* no contexto organizacional da PMMG. Na quarta e última seção são apresentados as conclusões e sugestões da pesquisa.

2 AS ORGANIZAÇÕES E A FILOSOFIA DO *EMPOWERMENT*

Diante da nova ordem mundial determinada pelo fenômeno da globalização, caracterizado pelo encurtamento das distâncias e derrubadas de fronteiras, a troca e a velocidade das informações provocam inúmeras transformações no mundo e em especial nas organizações.

Assim, deve ser entendida a importância das organizações na vida das pessoas, pois, conforme explica Matias-Pereira (2010, p. 13) “a maioria da população mundial vive numa sociedade eminentemente organizacional. O indivíduo, ao longo de sua trajetória, depende das organizações e é controlado por organizações e nelas passa a maior parte do tempo.”

Exemplificando essa afirmação, a abrangência das organizações ainda é demonstrada por Maximiano (2010, p. 6), ou seja, o universo imensurável de tipos organizacionais:

As organizações estão por toda parte. A faculdade é uma delas, assim como a Universidade e o centro acadêmico. A ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, o aeroporto internacional, também. O Teatro Municipal e a Orquestra Filarmônica, o *shopping* Center e cada uma de suas lojas, *idem*.

Além da infinidade de organizações que existem no mundo, deve ser destacada a relevância de cada uma. É nesse aspecto que Maximiano (2010, p. 3) ainda explica o papel desenvolvido por elas.

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações. Tente pensar em algo que você use e que não dependa de alguma organização. É difícil, pode apostar. (grifo nosso)

Feitas essas considerações, é necessário entender que os gestores das diversas organizações precisam adotar uma visão de futuro, promovendo as mudanças necessárias para que as transformações e avanços do mundo contemporâneo não prejudiquem as atividades por elas desenvolvidas ou, até mesmo, acarretando na sua própria falência organizacional.

Nesse contexto, é evidente que as organizações públicas ou privadas necessitam adotar cada vez mais formas de aprimorar suas atividades, a fim de maximizar ou otimizar os seus desempenhos e, conseqüentemente, atingir os seus objetivos, pois conforme afirma Maximiano (2010, p. 4) “objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição da administração e também de organização.”

Deve se destacar que, o assunto relacionado às mudanças organizacionais é bastante complexo, pois envolve transformações de ações e comportamentos muitas vezes solidificados, bem como as incertezas e riscos que estão presentes nos processos de mudanças, conforme aponta Hall (2004) e Moraes (2004). No entanto, devem ser considerados novos conceitos que possibilitem alcançar melhores resultados como a redução de custos e o aumento da qualidade dos produtos e serviços prestados.

Neste cenário, percebe-se a possibilidade de aplicar uma nova filosofia gerencial denominada *empowerment*, considerando ser uma oportunidade para que as organizações possam utilizá-la em prol dessas mudanças e inovações, visando alcançar maior desempenho e participação de seus profissionais no processo de crescimento da organização.

Assim como em qualquer tipo de mudança em uma organização, o *empowerment* também necessita que a estrutura organizacional, a gestão dos recursos e a cultura organizacional sejam analisadas e avaliadas para melhor aproveitamento das possibilidades que esta filosofia apresenta, como por exemplo: maior autonomia, inovação, produtividade e aprimoramento da tomada de decisão, entre outros que serão detalhados ao longo deste estudo.

Esta seção pretende apresentar uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados à administração organizacional e o *empowerment*, destacando: suas principais definições, os seus elementos constituintes, conceitos correlacionados, suas origens e principais perspectivas de estudo, benefícios e custos de implementação, e aplicação nas organizações.

2.1 Mudanças Organizacionais

Os obstáculos e desafios contemporâneos que as organizações enfrentam decorrem de uma gama de mudanças vividas no mundo globalizado. Para tanto, deve ser destacado que as mudanças no âmbito de uma organização podem ocorrer em virtude de suas políticas, evolução histórica, da própria dinâmica que as envolve, e deve ser levado em conta o cenário de transição, oportunidades e incertezas vividas na atualidade.

É nesse propósito que Moraes (2004, p. 115) afirma que “as transformações dos valores gerenciais acompanharam as mudanças históricas.” A autora ainda faz uma análise demonstrando a evolução que envolve as organizações, ilustrado no quadro 1, identificando as características organizacionais da fase conhecida como modernidade (caracterizado pela forte industrialização) e, pelo período pós-moderno (evidenciado pela era da Tecnologia da informação, conhecimento e desenvolvimento tecnológico).

Quadro 1 - Comparativo dos paradigmas organizacionais da modernidade e pós-modernidade.

ASPECTOS OBSERVADOS	MODERNIDADE	PÓS-MODERNIDADE
AMBIENTE	Estável Pouco diversificado Previsibilidade fácil	Turbulento Complexo Caótico
CAPITAL	Valorização de recursos materiais	Valorização do capital intelectual e da informação
TECNOLOGIA	Método e rotina Produção em série e em massa Padronização	Tecnologia não rotineira Tecnologia da informação e da mudança Customização (atendimento diversificado)
METAS	Crescimento	Eficácia
FOCO DE ATUAÇÃO	Realização de tarefas	Aprendizado permanente
CULTURA	Obediência Comportamento programado	Qualidade de serviço <i>Empowerment</i>
MODELO ORGANIZACIONAL	Conformidade e concordância Comando-controle	Mudança e inovação Participação

Fonte: Adaptado de MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 117.

Analisando o quadro 1, é importante destacar a evolução ocorrida em relação às mudanças no aspecto cultural e de modelo organizacional. No período da modernidade eram evidenciados a obediência e o comportamento dentro dos aspectos que a organização definia. Posteriormente, ou seja, no período da pós-modernidade essa questão deixou de ser importante, mudando o foco da cultura organizacional para a qualidade do serviço e o *empowerment*.

Nesse mesmo quadro, podem-se observar as transformações sofridas no aspecto do modelo organizacional quando era dada importância ao controle e ao estilo de conformidade, ou seja, o continuísmo. Logo após, essa questão assumiu características diferentes, sendo observados aspectos voltados para a mudança e inovação com participação dos membros da organização.

Além dessas observações colocadas pela autora, Moraes (2004) aponta outras características que envolvem as transformações organizacionais com ênfase em seu ambiente interno, no aspecto estrutural, controle, planejamento e de decisões (Quadro 2).

Quadro 2 - Comparativo desempenho organizacional na modernidade e na pós-modernidade.

ASPECTOS OBSERVADOS	MODERNIDADE	PÓS-MODERNIDADE
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Rígida Centralizada Fronteiras de atribuições bem definidas	Flexível Descentralizada Definições de atribuições indistintas e difusas
CONTROLE	Previsibilidade do comportamento	Autocontrole
PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO	Tarefa exclusiva dos gerentes (centralização) Planos táticos detalhados	Colaboração da equipe (descentralização) Planos conjuntos

Fonte: Adaptado de MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 118.

A sistemática evolução sofrida nas organizações em seu ambiente interno, no que tange à sua estrutura enfatiza posições completamente diferentes nos períodos de modernidade e pós-modernidade. Com destaque, são apontadas na pós-modernidade características organizacionais como a flexibilidade e a descentralização, evidenciando ainda que o controle passe a ser diferenciado, ou seja, exercido pelos próprios envolvidos em cada situação e, além disso, promovendo o trabalho em equipe.

Ainda em relação às mudanças que devam ocorrer no ambiente organizacional, deve ser entendido que elas poderão ocorrer de forma planejada ou imposta. Com ênfase para a mudança planejada, Moraes (2004, p. 121) esclarece que essa tem como objetivo “[...] aprimorar a capacidade de adaptar-se ao novo ambiente e mudar o comportamento dos funcionários.” Essa mudança poderá ocorrer ordenadamente, ou seja, em primeira ordem: que visa melhorar a eficiência de maneira sutil e não representa grandes transformações nos pressupostos e crenças da organização, é linear e contínua; em segunda ordem: que representa reformulação nos pressupostos da organização; é multidimensional, radical e descontínua.

Neste sentido, pode-se afirmar que tanto os fatores internos como os externos influenciam para que as mudanças organizacionais aconteçam, conforme expõe Childe Kieser (1981, p.28 *apud* HALL, 2004, p. 173).

As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois os gestores e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.

Em resumo, as mudanças sejam elas planejadas ou impostas sofrem pressões dos ambientes externos e internos das organizações. As pressões externas que podem estar relacionadas ao público para o qual se destina e, também por políticas governamentais. Já no ambiente interno, as transformações podem ocorrer por aprovação dos próprios profissionais, a fim de alcançarem maior projeção na organização e aumento da satisfação pessoal.

Por outro lado, deve ser destacado que as mudanças precisam ser avaliadas e adaptadas ao contexto em que a organização está inserida, pois poderão impactar em sua estrutura, tecnologia, arranjo físico e nas pessoas nas organizações. Neste sentido, Moraes aponta os aspectos passíveis de mudança na organização e o melhor momento para implementá-la, conforme ilustrado no quadro 3.

Em uma rápida análise, observa-se no quadro 3 os aspectos passíveis de mudanças numa organização, como na estrutura, tecnologia, arranjo físico e pessoas. A mudança estrutural está relacionada à necessidade de manutenção da eficiência da organização, perante o risco de torna-se improdutiva. Em relação às mudanças tecnológicas, de arranjo físico pode-se dizer que estão relacionadas à própria estrutura física da organização e no que tange à mudança de pessoas, tem-se como um grande desafio a ser enfrentado, pois envolve quebra de paradigmas e novas posturas frente às novas concepções trazidas pela mudança.

Quadro 3 - Aspectos passíveis de mudança em uma organização.

Mudança Estrutural	Deverá ser modificada quando não mais proporcionar a eficiência que a organização demanda para se tornar competitiva.
Mudança de Tecnologia	Introdução de novos equipamentos, ferramentas, métodos e processos, bem como automação por sistemas computadorizados.
Mudança do Arranjo Físico	Adaptação do espaço físico como forma de criar um clima de integração entre as pessoas, possibilitando um ambiente agradável e contribuindo para a motivação no trabalho, bem como atender as exigências do processo de trabalho.
Mudança de pessoas	Talvez seja o processo mais difícil, pois envolve adoção de novas atitudes, hábitos e comportamentos dos membros da organização.

Fonte: Adaptado de MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 121.

Para a concretização dessas mudanças é provável que sejam encontrados obstáculos, evidenciados por resistências, que também são percebidas no ambiente interno e externo. Essa questão é explicada por Hebert Kaufman (1971, p.8 *apud* HAAL, 2004, p. 174).

[...] não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou má, progressiva ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode assumir qualquer desses aspectos em qualquer circunstância, porém é sempre confrontada por forças poderosas impedindo ou limitando consideravelmente a capacidade das organizações para reagir a novas condições – algumas vezes com resultados graves.

Moraes (2004) define quatro características principais em relação à resistência das mudanças nas organizações: hábitos, segurança, medo do desconhecido e interpretação seletiva de informações, ou seja, o que se percebe é que o medo e desconforto trazidos pela nova situação que se apresenta, provoca quebra de paradigmas e necessidade de se aceitar uma nova percepção de

fatos anteriormente dominados e controlados. Esse terreno de incertezas conduz a esse tipo de resistência comum em todas as organizações.

Nesse contexto, Cury (1990) apresenta um modelo de processos de mudança, adaptado de Mahler³, e aponta cinco etapas que visam proporcionar melhor alcance de resultados esperados nas transformações da organização como: a fixação dos objetivos estratégicos; identificação dos maiores obstáculos por meio de um diagnóstico dos problemas da organização; análise dos pontos fortes e fracos de cada alternativa de proposta de mudança; teste das alternativas com avaliação das vantagens e reflexos para a organização e opção pela melhor alternativa de modo a aumentar a saúde e efetividade da organização.

Segundo Cury (1990), as etapas anteriormente descritas devem seguir uma cronologia, ou seja, verificar o objetivo que se pretende alcançar, identificar os fatores que poderão dificultar para atingir esses objetivos, apresentar as possibilidades para se conseguir o fim pretendido, testar essas possibilidades e, por fim, aplicar a proposta mais adequada para que a organização atinja o fim proposto.

2.2 Estrutura Organizacional

Para melhor entender as mudanças nas organizações, é necessário conhecer os aspectos que compõem as estruturas organizacionais, uma vez elas estão diretamente relacionadas ao funcionamento de uma organização. Bernardes (1992, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p.14) define organização da seguinte forma:

A organização, por sua vez, é uma associação de pessoas caracterizadas por ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; ser perene no tempo.

³ MAHLER, Walter R. *Estructuración de La Organización, in Administración de Empresas* (Editorial Reverté, Barcelona, B. Aires, Caracas, México, 1973).

Além dessa explicação, Maximiano (2010, p.177) define o termo organização e sua estrutura:

Uma organização é um sistema de recursos que procura alcançar objetivos. [...] O processo de dividir o trabalho entre as pessoas, para realizar os objetivos, chama-se processo de organização. O processo de organizar é uma seqüência ou conjunto de decisões ou procedimentos, que cria uma estrutura estável e dinâmica. Essa estrutura, chamada estrutura organizacional, define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar.

Moraes (2004) e Schermerhorn Jr (2007) afirmam que a estrutura organizacional corresponde a um sistema de divisão de tarefas, agrupadas de acordo com critérios estabelecidos, de forma que possibilite dentro de relações hierárquicas a sinergia necessária ao alcance dos objetivos organizacionais.

Além dessa definição, Cury (1990, p. 170) ainda observa que a estrutura envolve também “[...] os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização.”

Outro aspecto observado em relação à estrutura organizacional é explicado por Van Houton (1987, *apud* HALL, 2004) quando o autor afirma que ela pode sofrer interferências de fatores surgidos em determinados espaços de tempo.

[...] não podem ser compreendidas fora de seu contexto histórico. [...] Quando essas explicações são consideradas individualmente, em oposição entre si, e fora de seu contexto histórico e cultural, possuem pouco a oferecer. Quando combinadas e inseridas no contexto, elas nos permitem compreender por que as organizações assumem as normas que apresentam.

Com foco nas mudanças organizacionais, Hall (2004, p. 101) relaciona a complexidade que envolve a mudança e a estrutura de uma organização afirmando que “é no âmbito da estrutura que operam os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança.”

Reforçando a importância que a estrutura organizacional exerce em relação às mudanças, Hall (2004, p.61) ainda explica que “[...] se uma organização optar por uma forma inapropriada ou for incapaz ou não estiver disposta, por qualquer razão – econômica, relativa ao

pessoal, tradição, liderança –, a adaptar sua estrutura a situações alteradas, ela provavelmente, logo enfrentará problemas.”

O mesmo autor, Hall (2004, p. 61) ainda aponta três elementos principais que identificam a complexidade de uma organização e podem dificultar a realização das mudanças pretendidas. Diferenciação horizontal: número de diferentes cargos que um mesmo membro da organização ocupa, ou também pelo número de divisões ou departamentos de uma organização; Diferenciação vertical: a autoridade é distribuída de acordo com o nível de hierarquia de maneira crescente, ou seja, maior hierarquia maior autoridade; dispersão geográfica: está relacionada ao número de localidades que a organização possui um núcleo (escritório, fábrica, filial ou unidade).

Evidenciada a importância de se promover as mudanças organizacionais, Hall (2004) ainda complementa que a estrutura de uma organização deve atender a três funções básicas: produzir resultados e atingir metas, ou seja, ser eficaz (principal finalidade); minimizar ou permitir adaptação das pessoas às exigências da organização; determinar a relação do nível de poder de cada membro na posição que ocupa, bem como a tomada de decisões e o fluxo que as atividades são realizadas.

Discorridas as opiniões dos diversos autores a respeito da estrutura organizacional, alguns termos foram destacados e caracterizam-se como denominador comum: deveres e responsabilidades, tamanho, tecnologia, cultura da organização, pessoas e objetivos.

É importante entender que as organizações possuem estruturas diferenciadas. Maximiano (2010, p. 216) explica que “os princípios e técnicas básicas do processo de organizar são os mesmos para todos os tipos de organizações. No entanto, as estruturas organizacionais são diferentes, de uma organização para outra.” Essa afirmação justifica a inexistência de uma arquitetura pré-moldada das estruturas organizacionais, apesar das similaridades existentes em algumas delas.

Sobressaem, ainda, que a estrutura deve estar alinhada com os objetivos, estratégias organizacionais e as circunstâncias vividas em cada época, visando atingir os resultados pretendidos. Maximiano (2010, p. 220) explica que “uma situação é definida em termos de

variáveis, como tecnologia, estratégia, ambiente e recursos humanos. O comportamento dessas variáveis determina qual o modelo apropriado para a organização.” (grifo nosso)

Portanto, a estrutura organizacional deve proporcionar a agregação desses fatores para a persecução dos objetivos organizacionais. Para melhor contextualizar as questões que envolvem as mudanças, também serão abordados a cultura organizacional e os recursos humanos que compõem as organizações.

2.3 Cultura Organizacional

Dentro de uma análise organizacional, não seria possível entender qualquer mudança no âmbito das organizações, sem mencionar o aspecto de sua cultura, pois conforme afirma Matias-Pereira (2010, p.51) “ocupa um lugar de destaque no âmbito das organizações o papel da cultura organizacional.”

Assim como a estrutura organizacional, a cultura também é amplamente discutida por vários autores, sendo apresentadas algumas vertentes e significados com foco na sua composição, características, constituição e evolução. Destacadamente, Schein (1984, *apud* DUTRA, 1996, p. 156) observa que a profundidade da cultura varia em conformidade com o modo de pensar, agir e se comportar da organização.

A cultura organizacional está introjetada, com mais ou menos profundidade, no modo de pensar, de agir e de se comportar da organização. Esta profundidade depende do quanto forte é a cultura para o grupo de pessoas que compõe a organização, da força resultante da natureza dos problemas enfrentados e superados pelo grupo e das funções positivas exercidas pela cultura, estabilizando o ambiente organizacional, à medida que preserva as soluções que se demonstram benéficas, proporciona não só a identidade como também significado e coerência para o cotidiano da organização. (SCHEIN, 1984, *apud* DUTRA, 1996, p. 156)

Se por um lado o conceito abordado por Schein não considera os aspectos da sociedade como fatores que possam interferir na cultura da organização, na visão de Hofstede (1994, p. 180, *apud* PIRES E MACÊDO, 2006, p. 91) essa questão assume papel relevante.

[...] afirma que não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere.

Nesta perspectiva, verifica-se que a cultura organizacional implica na capacidade da pessoa em se adaptar ao grupo no qual é parte integrante e expressa as crenças e valores que o grupo compartilha. Estes valores são representados por meio de crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, mitos, heróis, linguagem especializada e norteiam as ações e tomadas de decisões empreendidas por estas pessoas no âmbito da organização que fazem parte.

Para propor processos de mudanças em uma organização, faz-se necessário um estudo aprofundado e multidisciplinar que caracterize os traços significativos da cultura organizacional e as relações com o poder que está incorporado à estrutura e funcionamento das organizações. É nesta perspectiva que Fischers (1996, p. 66) esclarece a inter-relação existente entre a cultura e a relação do poder de uma organização:

[...] os padrões culturais específicos de cada organização e os processos e relações de poder determinantes de sua dinâmica [...] são inter-relacionados [...] influenciam mutuamente e guardam entre si práticas pouco conhecidas, mas que são significativamente importantes para definir o perfil de uma organização, penetrar em seu complexo universo e compreender as causas de fenômenos aparentemente inexplicáveis.

Schein (1984, *apud* FISCHERS, 1996, p. 68) reforça esse entendimento, afirmando que os fatores que podem constituir uma cultura organizacional devem interferir de forma a assegurar o futuro, mantendo, resguardando e engrandecendo a organização.

[...] a “essência” da cultura organizacional reside nas “premissas subjacentes onde se originam tanto os valores quanto o comportamento”, as quais referendam as autoridades consideradas legítimas, mantêm os mitos e símbolos que fortalecem a coesão e definem os sistemas de poder e de comunicação vigentes. Estas premissas são produtos do espaço conquistado pela organização e [...] só se transformam em premissas básicas as idéias, valores, preceitos e ações que efetivamente se mostram eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização e que passam a ser consideradas como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a elas pertencem. (SCHEIN, 1984, *apud* FISCHERS, 1996, p. 68)

Neste contexto, nota-se que existe a possibilidade de mudanças em uma organização com cultura consolidada, mas sua essência exige que novos conceitos sejam analisados e avaliados antes de serem efetivamente incorporados à cultura organizacional. Sem estes cuidados, surge a

possibilidade destas mudanças causarem rachaduras na estrutura organizacional e comprometer sua credibilidade e estabilidade conquistada ao longo do tempo.

No que tange as mudanças nas organizações públicas, Matias-Pereira (2010, p. 16) argumenta que a cultura organizacional pública sofreu influências das relações entre o Estado e a sociedade e entre o espaço público e privado.

Cultura organizacional pode ser entendida como o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva; a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre Estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública. Nesse sentido, a cultura de uma organização seria algo conformado por coisas como valores, crenças, pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento não muito palpáveis e tampouco fáceis de serem observadas e apreendidas, embora vistas como óbvias. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 16)

A evolução da cultura no âmbito da administração pública pode ser evidenciada pelas mudanças na busca de promover a modernização administrativa, conforme aponta Matias-Pereira (2010, p. 50), que “[...] a partir da década de 1940 até o início da década de 1980, a implantação de reformas orientadas para resolver as limitações do burocrático”. Destaca-se a implementação, a partir do final da década de 1970 de “[...] cultura orientada para uma visão empreendedora na administração pública, denominada de Nova Gestão Pública (NGP) ⁴ [...]”.

Este novo modelo de gestão da esfera da administração pública, conforme explica Matias-Pereira (2010, p. 50), “[...] está orientado ao cliente-cidadão; com foco em resultados; busca da flexibilização da administração; busca do controle social; e valorização das pessoas.” Desta forma, percebe-se a administração pública face aos novos tempos e à globalização, possibilitando a abertura de novas tecnologias e filosofias.

Deve ser ressaltado, que assim como nas organizações privadas, também existem resistências às mudanças nas organizações públicas. Além disso, são apontados os pressupostos que

⁴ A Nova Gestão Pública (NGP) teve início no Brasil a partir do ano de 1995, conforme aponta Matias-Pereira (2010, p. 50).

devem ser trabalhados para possibilitar as mudanças, conforme é explicado por Aktouf (1993, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 52).

Cada organização tem uma cultura organizacional específica, apoiada, transmitida e transformada através do processo de interação social dos inúmeros e diferenciados atores que nela atuam. Nesse sentido, as transformações nos padrões culturais das organizações públicas estão relacionadas às aspirações da sociedade, que deseja serviços públicos de melhor qualidade e prestados com maior nível de transparência. Essas mudanças, entretanto, estão sujeitas a encontrar resistências para se consolidarem. Quando isso ocorre, é essencial atuar sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que evidentemente provoca resistências muito fortes. (grifo nosso)

Diante dos conceitos apresentados no que se refere à cultura organizacional, seja ela pública ou privada, observam-se que para que as mudanças possam ser implementadas com sucesso e alcancem os resultados desejados, é preciso considerar a cultura organizacional, pois ela foi sendo construída ao longo dos tempos e transformou-se em um dos alicerces desta organização. As mudanças são necessárias para as organizações, contudo a história e bases da sua construção, que ajudaram a formar sua cultura não podem ser totalmente esquecidas.

Por fim, não há como deixar de relacionar a cultura organizacional, com os recursos humanos, haja vista que este elemento está diretamente ligado ao aspecto cultural da organização e, além disso, é evidenciado por inúmeros autores como sendo a principal condição para a existência das organizações.

2.4 Os Recursos Humanos e Lideranças de uma Organização

Para contextualizar as mudanças e inovações em uma organização é primordial abordar a gestão que envolve os recursos humanos. A importância das pessoas em uma organização é salientada por Maximiano (2010, p. 5) da seguinte forma:

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

Em relação ao aspecto das mudanças organizacionais, os profissionais de uma organização devem ser pessoas motivadas, competentes e que saibam trabalhar em equipe e, representando verdadeiramente os anseios da sua organização. Maximiano (2010, p. 281) reforça esse pensamento ao afirmar que “a principal característica de uma equipe eficaz é a sinergia, a capacidade de seus integrantes trabalharem coletivamente, produzindo um resultado maior que a simples soma de suas contribuições individuais.”

Assim, se por um lado as pessoas são fundamentais para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma organização, a gestão dos recursos humanos é fundamental para proporcionar as mudanças e inovações organizacionais necessárias na atualidade, Dutra (1996, p. 155) deixa claro essa questão.

Todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas, que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo.

Em outras palavras, para que ocorra de forma satisfatória qualquer tipo de mudança, é necessário que haja o envolvimento das pessoas da organização, proporcionado por meio de processos de gestão apropriada (DUTRA, 1996). Para tanto, as políticas e práticas na área de recursos humanos devem nortear as relações entre as pessoas e as respectivas organizações, além de promover e impulsionar as mudanças necessárias diante das exigências impostas pela sociedade em que está inserida. Dutra (1996, p. 156) esclarece o processo de mudança da seguinte forma:

O processo de mudança organizacional, caracterizado por modificação nos espaços organizacionais nos níveis de responsabilidade e autoridade dos diferentes agentes da organização, nos níveis hierárquicos que constituem a cadeia de comando e coordenação da organização, nas relações de trabalho estabelecidas ou, ainda, no nível de participação do processo decisório da organização dos diferentes indivíduos que nela trabalham interfere nas relações de poder estabelecidas dentro e fora da organização. Tal interferência pode resultar no deslocamento do núcleo de poder e/ou na reconfiguração das relações de poder. Cabe avaliar o grau de interferência nas relações de poder que será permitido pelos vários agentes da organização, em função de uma proposta de mudança organizacional, condicionando, naturalmente, sua intensidade e profundidade. Essa situação se verifica porque as mudanças organizacionais que envolvem as pessoas e o modo como elas são administradas no espaço do trabalho, atinge, necessariamente, o universo de crenças, valores e idéias subjacentes ao comportamento manifesto dos indivíduos na organização. (grifo nosso)

Percebe-se que Dutra (1996) reforça a influência que cultura organizacional representa para as mudanças nas organizações, assim como a interferência e a própria resistência que essas mudanças poderão causar na participação no processo de decisão e nas relações de poder estabelecidas dentro e fora da organização.

Maximiano (2010, p.225) afirma que “a estrutura e o modelo de organização são soluções dinâmicas, que se alteram com mudanças nas quatro variáveis situacionais – ambiente, tecnologia, estratégia e fator humano.” Portanto, dentro da convicção de que as mudanças organizacionais são necessárias, fica evidenciado que sem o envolvimento das pessoas da organização o processo pode não alcançar ao objetivo proposto e necessário. Em outros termos, o adjetivo aplicado aos recursos humanos como sendo os trabalhadores de uma organização deve ser colocado em prática para que de fato ocorram as mudanças esperadas.

Outra questão a ser considerada como fator importante na gestão dos recursos humanos é a liderança nas organizações, pois não basta estabelecer os objetivos organizacionais é preciso que as pessoas sejam capazes de desenvolver suas habilidades e seu potencial em prol de alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Neste sentido, tem-se a liderança como norteadora ao alcance dos objetivos organizacionais. Conforme define Maximiano (2000, p. 388) “há muitas definições de liderança. A explicação mais simples diz que, a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc.”

Neste sentido, Schermerhorn Jr (2007, p. 287) descreve que “liderança é o processo de inspirar outros a trabalhar com afinco para realizar importantes tarefas. [...] a liderança constrói o comprometimento e o entusiasmo para que as pessoas dediquem seus talentos para ajudar a colocar em prática os planos.”

De todas essas abordagens podemos concluir que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Nesses

termos, não poderíamos dizer que a liderança fica somente a cargo do líder. O processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas, sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo (DAVEL E MACHADO, 2001, p. 111).

Vários são os conceitos que buscam definir e explicar liderança, contudo pelo que se percebe existem questões que são comuns como capacidades influenciarem e de se relacionar em prol dos objetivos, conforme defendem os autores dentre eles Maximiano (2000), Davel e Machado (2001) e Schermerhorn Jr (2007).

Conforme aponta Maximiano (2010) existem dois estilos de lideranças: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas. Neste contexto, o autor reforça que o estilo de liderança utilizado em cada organização depende de sua cultura e conjuntura, podendo possuir características mais autocráticas ou democráticas, ou mesmo a possibilidade de aplicar características dos dois estilos de liderança.

[...] à medida que a pesquisa sobre liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente (MAXIMIANO, 2004, p. 317).

Corroborando com esse posicionamento, Schermerhorn Jr (2007, p. 292) define dois estilos de lideranças: um com foco na tarefa e outro nas pessoas.

Um líder com alto grau de preocupação com a tarefa planeja e define o trabalho a ser feito, designa responsabilidades de tarefa, determina padrões claros de trabalho, apressa o cumprimento da tarefa e moitora os resultados de desempenho. Por outro lado um líder com alto grau de preocupação com as pessoas age com entusiasmo e apóia seus seguidores, mantém boas relações sociais com eles, respeita seus sentimentos, é sensível para com suas necessidades e demonstra confiança neles.

Schermerhorn Jr (2007) ainda esclarece que, ao contrário que muitos pensam, o estilo de liderança voltado para as pessoas seria mais produtivo e satisfatório para os liderados que o estilo de liderança focado na tarefa, pesquisas chegaram à conclusão de que o estilo mais eficaz possui características da filosofia do *empowerment*.

[...] líderes verdadeiramente eficazes tinham elevado grau de preocupação tanto com pessoas como com tarefas. [...] Esse líder compartilha decisões com

subordinados, encoraja a participação e apóia o trabalho de equipe [...] equivale a um gerente voltado para o empoderamento [*empowerment*], alguém que delega poder e autoridade a outros (SCHERMERHORN JR, 2007, p 292).

Várias teorias ao longo do tempo procuraram definir questões sobre liderança e líder, como Teoria do Grande Homem; Teoria do Traço; Teoria do Poder e da Influência; Teoria Behaviorista; Teoria da Situação; Teoria Transacional; Teoria da Atribuição e Teoria da Transformação, o que leva a verificar a complexidade que envolve o tema, contudo assim como a estrutura e a cultura organizacional, a liderança também está presente no contexto das organizações no âmbito da gestão dos recursos humanos e está relacionada à filosofia do *empowerment*.

2.5 O *Empowerment* e suas Origens

A maior parte dos estudos que abordam o tema *empowerment*, destaca que sua origem está associada a duas vertentes distintas. A primeira delas está relacionada ao campo da Sociologia, num conceito voltado para as questões sociais. A outra está relacionada com a questão da Administração, num contexto organizacional. Apesar dessas diferenças no foco do conceito do *empowerment*, ambos surgiram dentro de um mesmo contexto temporal.

Dentro da perspectiva sociológica, conforme descreve Iorio (2002), o conceito de *empowerment* tem sua origem nos anos de 1960, tanto pelas disputas dos movimentos feministas, como pelos movimentos de direitos civis nos Estados Unidos, que vislumbravam a valorização da raça negra exigindo o fim do preconceito e da discriminação.

Contudo, segundo Iorio (2002, p. 21) “[...] é na interseção com gênero que o conceito de empoderamento⁵ se desenvolve tanto em nível teórico como instrumento de intervenção na realidade.” Na década de 1970, mulheres em todo mundo, estruturaram uma difícil e importante luta de conscientização e implementação de estratégias de empoderamento, visando o estabelecimento da posição das mulheres no mundo, com maior reconhecimento, participação e cidadania plena.

⁵ Tradução do autor do termo *empowerment* para língua portuguesa.

Ainda dentro da visão sociológica, Romano e Antunes (2002, p.6) definem o *empowerment* como “[...] capacidade de um ator, individual ou coletivo, usar seus recursos econômicos, sociais, políticos e culturais para atuar com responsabilidade no espaço público na defesa de seus direitos, influenciando as ações do Estado na distribuição dos serviços e recursos públicos.”

O conceito e aplicação do *empowerment* no âmbito sociológico estão voltados, principalmente, para o contexto de maior cidadania e participação dos cidadãos nos problemas, visando soluções compartilhadas e que atendam realmente às suas necessidades diante na sociedade na qual estão inseridas.

Sob a ótica da Administração, a origem do conceito *empowerment* surge da evolução dos métodos de executar o trabalho, com a necessidade crescente de promover uma maior participação dos trabalhadores para aumentar a qualidade e eficiência dos produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Nos anos 1980, o *empowerment* apresenta-se como uma solução viável para a desburocratização, pois as decisões eram centralizadas nos gerentes e os demais trabalhadores apenas executavam suas funções de maneira submissa e sem possibilidades de expressar suas potencialidades e criatividade. Essa evolução dos métodos de execução do trabalho é explicada por Wilkinson, (1997, *apud* RODRIGUES E SANTOS, 2001, p. 238).

O *empowerment*, associado à gestão de recursos humanos e gestão da qualidade total, é considerado como uma possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas⁶ e burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes.

⁶ Ambientes Tayloristas: é a organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

Por fim, na década de 1990, surge a prática do *downsizing*⁷ que exigia uma maior participação dos membros nas organizações, a redução dos custos e uma maior produtividade. Conseqüentemente, também surge a necessidade de utilizar métodos para alcançar esses objetivos, o que propiciou o fortalecimento do *empowerment*, pois o seu conceito, cada vez, mais se adaptava a esse cenário de transformações e necessidade de maior descentralização, flexibilização e inovação na gestão organizacional.

2.6 Conceitos de *Empowerment*

Em relação à tradução do termo *empowerment*, embora Horochovski e Meirelles (2007, p. 488) apontem que já existem estudos sobre o assunto na língua portuguesa, o termo tem sido mantido na grafia de origem inglesa, na grande maioria dos casos observados.

Desta forma, serão suprimidas nesta pesquisa as possíveis traduções da palavra *empowerment* em outros idiomas, inclusive o português, com vistas a dar maior fidelidade à proposta de discussão teórica sobre o tema, exceto nas citações diretas necessárias a contextualização do objeto, que por ventura forem traduzidas pelo autor do texto utilizado.

Outrossim, Horochovski e Meirelles (2007, p. 487) ainda demonstram a importância e a dimensão do *empowerment* e suas possíveis esferas de atuação.

O *empowerment* vem se transformando em categoria analítica e empírica de diversas disciplinas – administração, economia, saúde pública – incluindo a sociologia política, além de constituir uma ferramenta com que governos, organizações da sociedade civil e agências de desenvolvimento buscam, a princípio, transformar a vida de pessoas e comunidades.

Diante das inúmeras áreas de aplicação, o foco desta pesquisa será analisado considerando a disciplina da Administração. Com efeito, será mantida a grafia original

⁷ *Downsizing*: redução gerencial no uso de recursos humanos ou de capital pela organização, para corrigir um desalinhamento no ambiente interno ou externo, e para aumentar a *performance* quando os declínios organizacionais e ambientais estão presentes. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo@161.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2011.

empowerment, para se atingir o entendimento e significado macro do termo, caso contrário poderia ocorrer prejuízos para uma discussão teórica efetiva e ampla sobre o tema proposto.

O conceito *empowerment* envolve vários elementos que o caracterizam, conforme será verificado em diversos autores levantados nesta pesquisa. Contudo alguns conceitos correlacionados ao *empowerment* são de senso comum desses autores como poder, tomada de decisão, delegação e descentralização, responsabilidade e autonomia. Esses conceitos serão abordados como forma de contextualizar o *empowerment* e sua abrangência conceitual, contudo de maneira mais superficialmente, pois não é o foco principal desta pesquisa.

Araújo (2007, p. 209) define o *empowerment* como “[...] fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da organização ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das organizações mais rígidas e controladoras.”

Percebe-se que o autor enfatiza a importância de proporcionar às pessoas da organização mais poder para participar do processo de decisão, ou seja, tem como viés o poder e tomada de decisão. Apesar de concordar com este posicionamento, dentro do aspecto de estrutura do *empowerment*, Blanchard (2001, p. 18) afirma que “a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.”

Apesar de Araujo (2007) e Blanchard (2001) possuírem pontos em comuns relacionados na definição do conceito de *empowerment*, ou seja, poder e tomada de decisão, existe um paradoxo no que tange à origem deste poder, pois para o primeiro autor, o poder deve ser fornecido e para o segundo a pessoa já o possui, mas precisa ser estimulado a utilizá-lo mais.

Concordando com o posicionamento apresentado por Araujo (2001), porém acrescentado o meio de se alcançar este poder e a sua finalidade, Elmes et al, (2005, *apud* DECOSTER, 2008, p. 9).

Apresentam *empowerment* como qualquer aumento do poder do empregado, seja por meio do aumento de autoridade formal, seja por meio do máximo acesso a informação útil, tornando possível ao trabalhador e conseqüentemente à

organização, a alcançar objetivos institucionais com o máximo de eficiência e eficácia.

Uma abordagem bastante atraente para este estudo é a proposta por Tracy (1994). A autora afirma que *empowerment* possibilita a delegação do poder dos gestores aos profissionais da organização, o que favorece o desempenho destes profissionais. Desta maneira, o poder do gestor aumenta à medida que a organização alcance maior sucesso.

Nota-se que o poder aqui é distribuído de cima para baixo, ou seja, do gestor para os demais profissionais da organização e o poder aumenta à medida que é distribuído, pois está vinculado, neste caso, ao sucesso da organização.

No mesmo sentido, Marras (2007) afirma que o *empowerment* amplia o sistema de decisão de cima para baixo, possibilita a criatividade e autonomia das pessoas na execução de suas tarefas na organização. Corroborando com esse conceito, Schermerhorn Jr (2007, p. 231) acrescenta que o *empowerment* possibilita que as pessoas possam trabalhar juntas, com poder de decisão em todos os níveis, em prol de um objetivo comum.

[...] a beleza das organizações é sua sinergia – a capacidade de reunir as contribuições de muita gente para realizar algo que é muito maior do que aquilo que qualquer indivíduo poderia ser capaz de realizar sozinho. O *empowerment* dá uma chance à sinergia.

Maximiano (2007) define o conceito de *empowerment* de forma bem alinhada com os conceitos apresentados por Tracy (1994), Araújo (2007), Marras (2007) e Decoster (2008), no que tange a redefinição das atividades e competências dos profissionais e do papel do gestor. Contudo, ressalta a importância da mudança de comportamento dos profissionais, ligada à cultura de cada organização, com maior flexibilidade e visando obter maior padrão de excelência na prestação dos serviços.

Com destaque, Moraes (2004), Oliveira e Rocha (2008,) ainda acrescentam definições que envolvem o termo *empowerment* como um processo de delegação de tomada de decisão para aqueles que trabalham na linha de frente da organização e estão mais próximos dos clientes, ou seja, local que efetivamente ocorrem às ações organizacionais, possibilitando que seus subordinados tenham mais autonomia e responsabilidade.

A esse respeito, Bowen (1992, *apud* MESQUITA ET AL, 2006, p.3), ainda apresenta alguns aspectos relevantes para se atingir à eficácia, que devem ser considerados em relação ao *empowerment*.

[...] destacam que a técnica só é eficaz se a organização divide com os funcionários (que em serviços se aplica mais aos da linha de frente) quatro itens fundamentais: (1) informação sobre o desempenho organizacional, (2) recompensas baseadas no desempenho da organização, (3) conhecimento que proporcionem aos funcionários um entendimento dos problemas, para contribuir para esse desempenho e (4) poder para tomar decisões que influenciam na direção e no desempenho da organização. Na abordagem mais tradicional, esses fatores tendem a estarem concentrados nas gerências, enquanto no *empowerment* são movidos para os funcionários da linha de frente.

Diante dos vários conceitos apresentados nesta pesquisa sobre o *empowerment*, e visando fundamentar este trabalho, este termo será entendido como uma filosofia que viabiliza uma maior autonomia dos profissionais de todos os níveis hierárquicos nas organizações, como forma de alcançar mais rapidez de respostas aos problemas, bem como aprimorar as tomadas de decisão. Com ênfase na participação responsável dos profissionais da organização, na busca de alcançar melhores resultados nos serviços prestados e satisfação dos clientes.

2.7 Conceitos Correlacionados ao *Empowerment*

Como forma de melhor contextualizar o trabalho desta pesquisa, serão apresentados a seguir alguns conceitos correlacionados ao tema *empowerment*. São eles: poder, tomada de decisão, delegação e descentralização, responsabilidade e autonomia, visando propiciar ao leitor uma maior compreensão ao assunto.

2.7.1 Poder

De maneira geral, o termo poder traz definições e aplicações variadas, algumas contraditórias, outras semelhantes e até dicotômicas. Desta forma, foram relacionados alguns

conceitos sobre poder, apresentados neste trabalho, tendo como foco principal o *empowerment*, visando o melhor entendimento dessa questão relacionada ao poder.

Preliminarmente são extraídos significados de poder do dicionário eletrônico da língua portuguesa (HOUAISS, 2009) que mais se aplicam a esta pesquisa “[...] ter autorização para; ter a oportunidade; ter domínio ou controle sobre; direito ou capacidade de decidir, agir e ter voz de mando; autoridade; [...].”

Ao analisar o conceito de poder definido pelo Houaiss (2009), como capacidade de decidir e agir, apesar de parecer simples, já apresenta uma das possibilidades de aplicar o poder nas organizações, principalmente no tocante a tomada de decisões, sob a ótica do *empowerment* que traz como um dos seus pressupostos, o poder e a capacidade de tomar de decisão.

Extrapolando esses conceitos, ainda é relevante considerar a amplitude e profundidade do termo poder. Para tanto, é necessário explorar os seus significados evidenciados pelas palavras que o envolve como ação, posição e compromisso. É desta forma, que Foucault (1979, p.45) ainda afirma que o poder não pode ser possuído e sim exercido, ou seja, “[...] onde há poder, ele se exerce. Ninguém é, propriamente falando, seu titular; e, no entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro; não se sabe ao certo quem o detém; mas se sabe quem não o possui [...].”

Nesse diapasão, Lefebvre (1977, p. 249, *apud* TEXEIRA, 2007, p. 153) ainda amplia a essa definição apresentada por Foucault (1979) e traz o conceito de poder simbólico⁸ e onipresente, ou seja, está em todos os lugares, objetos e pessoas e pode ser percebido por meio da significância que se apresenta como medo, admiração, força, dinheiro, posição social, beleza, entre outros.

O poder está em toda parte, o poder é onipresente e predestinado a sê-lo. Por todo o lado no espaço! Tanto no discurso cotidiano e nas representações banais, como nas sirenas da polícia e nos blindados do exército. Tanto num “objeto de arte” ou num objeto “*kitch*” como num míssil. Tanto na predominância difusa do “visual” e do olhar como na disposição significativa dos lugares, na escola, no espetáculo, no Parlamento. Tanto nas coisas como nos signos, os signos dos objetos e os objetos-signos. Por todo o lado, em nenhum lado.

⁸ Para uma melhor compreensão sobre o tema, ver a obra de Pierre Bourdieu – O Poder Simbólico (1989).

Ao apresentar nesta pesquisa os posicionamentos defendidos Foucault, não se teve pretensão de traçar uma discussão teórica sobre as divergências de seus conceitos de poder, mas, sobretudo demonstrar que o conceito de poder tem um vasto campo de interpretação até para os grandes estudiosos do assunto. Contudo, vale ressaltar que os conceitos de *empowerment* reforçam a amplitude do conceito de poder, pois vislumbra um leque de ações e atitudes a serem adotadas pelos profissionais que exemplificam o poder, como o poder pela autonomia na tomada de decisão, poder da responsabilidade, poder da descentralização, o poder da criatividade, e outros.

Em outra perspectiva, Hersey (1989, p. 218), defende a tese de que o poder é finito, e à medida que ele é delegado a outra pessoa, ele deixa de existir para quem o delegou, e desta forma ele vai diminuindo a medida que é distribuído na organização. Esta visão parece ser bem limitada, quando considera que o poder está somente nas mãos de uns e pode acabar se for delegado a outrem.

Só existe uma determinada quantidade de poder disponível. Se estiver na mão de um outro, você não terá. Se o poder de que você dispõe lhe for retirado por lei ou negociação, não existirá mais [...] recurso que permite um líder influenciar os outros ou conseguir sua submissão.

Trata-se de um posicionamento singular, que transmite a idéia que poder é algo que possa ser medido e quantificado, ou seja, o poder segundo o autor tem fim e um limite já determinado e possibilita que o líder ou gestor tenha a capacidade de dominar o outro, desta forma, o poder exerce sua influência na organização de cima para baixo.

Corroborando em parte com esse posicionamento, ou seja, de que o poder é a capacidade de influenciar o outro para que faça aquilo que você deseja, Schermerhorn Jr (2007, p.288) esclarece que “[...] poder não é um desejo de controle para satisfação própria; trata-se de um desejo de influenciar e controlar outros para o bem do grupo ou da organização como um todo.” (grifo nosso)

Por outro lado, Schermerhorn Jr (2007) ainda discorda do posicionamento de que o poder é finito ou que acaba. Em outras palavras, o poder na organização não é uma “soma zero”, uma pessoa não precisa abrir mão do poder para que a outra o ganhe, é possível que todos possam

compartilhar do poder, pois não é possuir poder e sim utilizá-lo de forma a efetivar a tomada de decisão com foco nos objetivos da organização.

Sobressai assim, que o conceito de poder deve ser visto de forma mais ampla e avaliado no contexto de cada organização, analisando sua estrutura, cultura, as pessoas e capacidade para mudanças. Haja vista, as transformações que o mundo vem sofrendo, sob a influência das novas tecnologias, da gestão gerencial e da globalização, esta relação de poder leva às organizações se adaptarem a essa nova realidade de mudanças para se manterem necessárias ao contexto que estão inseridas na sociedade. Verifica-se nesta ótica a possibilidade da implementação de uma filosofia baseada no *empowerment*.

2.7.2 Tomada de Decisão

Escolher uma alternativa entre tantas existentes para a resolução de um problema ou relacionadas a uma questão, implica na adoção de uma decisão. Nas organizações esse processo está relacionado ao poder, o que transmite a idéia de que quem detém o poder é quem pode tomar as decisões.

A tomada de decisão está co-relacionada ao poder que a pessoa exerce em um ambiente e à sua posição na organização, às suas relações interpessoais, capacidade técnica, habilidades, dentre outros. As transformações que ocorrem no mundo contemporâneo exigem nas organizações maior rapidez nas respostas aos problemas e necessidades de seus clientes, o que demanda uma maior descentralização para a tomada de decisões.

Como define Maximiano (2000, p. 139) as decisões estão ligadas às escolhas e estas a um determinado problema.

Decisões são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades. [...] um problema é uma situação que provoca frustração, irritação, interesse ou desafio. Uma oportunidade pode ser vista da mesma forma; é uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa.

Em todos os momentos da vida existe uma decisão a ser tomada, sejam nas ações cotidianas no âmbito particular e individual ou àquelas relacionadas às atividades profissionais exercidas nas organizações. Independente da situação que a decisão se refere, particular ou profissional, ela está vinculada a um problema que precisa ser enfrentado ou uma oportunidade de crescimento. Conforme representado na figura 1, os problemas e as oportunidades levam a uma decisão.

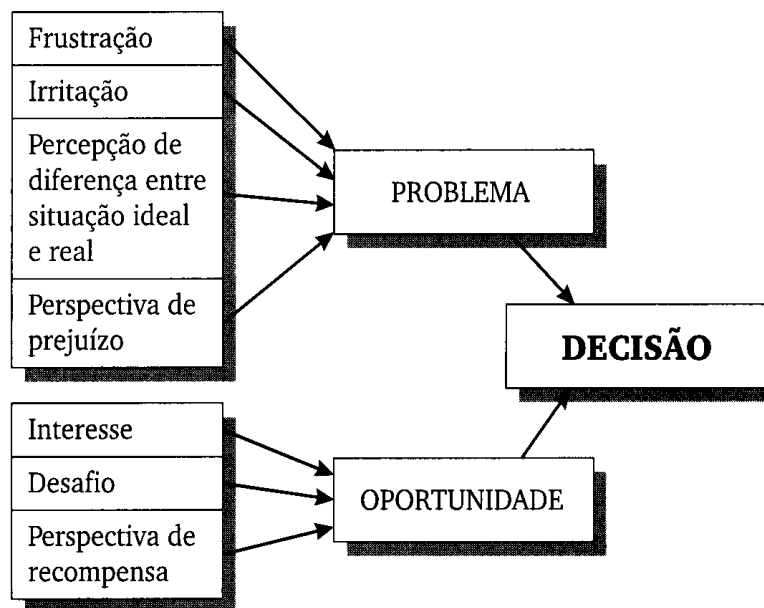


Figura 1 - Decisões são escolhas que procuram resolver problemas e aproveitar oportunidades.
 Fonte: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 140.

Ao se falar em tomada de decisão é oportuno observar que existem algumas características a serem consideradas, visando uma decisão mais acertada como, por exemplo, a capacidade, poder, grau de profissionalismo, habilidade, informação, entre outros fatores daqueles que efetivamente irão tomar a decisão.

Nesse mesmo entendimento, Schermerhorn Jr (2007) ainda acrescenta que a tecnologia da informação é um aliado importante na tomada de decisão, pois possibilita que os dados coletados sejam processados e transformados em informações que subsidiarão àqueles que irão decidir sobre a solução do problema.

Quando se fala em tomada de decisão, como resposta a um problema ou oportunidade, é necessário observar que a toda resposta a estas situações envolvem risco⁹ e incertezas. A organização precisa estar preparada para superar estes obstáculos e ser capaz de adaptar-se às mudanças necessárias a seu crescimento. Sob esta ótica Moraes (2004, p. 177) esclarece que:

A era de incertezas, como determinou Peter Drucker, traz desafios novos, plenos de incertezas, que devem ser enfrentados por meio de qualidade de nível internacional, inovações de curto prazo e flexibilidade. Para tanto, as organizações devem buscar a melhoria contínua nesse futuro incerto sobre o qual precisamos nos lançar em busca de oportunidade.

Existe a necessidade de se avaliar os benefícios e custos que uma decisão pode trazer para a organização e se é possível e viável descentralizar esta decisão e principalmente qual nível terá capacidade e poderá tomar esta decisão. Devem ser avaliados também, quais tipos de decisão poderão ser descentralizadas.

Neste propósito, têm-se que as decisões envolvem riscos e incertezas, capacidades e competências e as pessoas precisam estar preparadas para tomar uma atitude frente à situação a ser resolvida. Existem características que podem induzir a uma decisão mais acertada, contudo não dá para julgar se foi certa ou errada, dependerá do contexto e do momento que motivou a tomada de decisão. Conforme aponta Abramczuk (2009, p. 27), “toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia. [...] Acima de tudo, é essencial ter em mente que não existem decisões certas nem decisões erradas; o que existe de fato são apenas decisões.”

As decisões são classificadas de diferentes maneiras, considerando que os problemas e as oportunidades que os envolvem também são variados. Nessa perspectiva, Moraes (2004) e Schermerhorn Jr (2007) tipificam as decisões em dois tipos: programadas e não programadas. Contudo, Maximiano (2004) amplia um pouco mais esta classificação, conforme se pode observar no Quadro 4.

⁹ Riscos são eventos e situações futuras antevistas como indesejáveis (ABRAMCZUK, 2009, p. 21).

Verifica-se que são vários os tipos de decisões e cada qual possui sua particularidade e a amplitude de ação sobre a organização e as pessoas, tanto no aspecto profissional (relação de trabalho) como no pessoal (satisfação e relações interpessoais). A tomada de decisão envolve riscos e incertezas, como bem apontou Moraes (2004), porém esta relação varia de acordo com o nível da decisão, podendo ser maior ou menor à medida que impactar nas pessoas e na organização.

Neste propósito é preciso estabelecer os níveis hierárquicos na tomada de decisão como forma de possibilitar um melhor entendimento e classificação do tipo de decisão para cada nível específico. Segundo Moraes (2004) os níveis hierárquicos são classificados em nível institucional ou estratégico, nível gerencial ou intermediário e nível operacional ou técnico. A cada nível hierárquico é vinculada o tipo de decisão, conforme discriminado por Maximiano (2004), ou seja, decisões estratégicas vinculada ao nível estratégico e assim sucessivamente.

Quadro 4 - Tipos de decisões.

Programadas	Aplicam-se a problemas repetitivos; condições estáticas; alto grau de certeza e baseadas em regras e métodos estabelecidos.
Não programadas	Aplicam-se a problemas que não são familiares; condições dinâmicas; alto grau de incerteza e baseada em julgamentos pessoais.
Estratégicas	Escolhem objetivos para a organização; são tomadas no nível hierárquico mais alto; geralmente afetam a organização inteira.
Administrativas ou Tática	Colocam decisões estratégicas em prática.
Operacionais	Definem meios e recursos; resolvem problemas do dia-a-dia, muitos deles rotineiros.
Individuais	São unilaterais quando tomadas pelo gerente sem consultar quem quer que seja; e consultivas quando são consultadas outras pessoas ou grupos antes da tomada de decisão.
Coletivas	O gerente toma junto com seu grupo de funcionários; ou são tomadas pelo grupo sem a participação do gerente.
Satisfatórias	Qualquer alternativa serve; atende a certo objetivo ou critério; motivada por falta de tempo, informação ou outros recursos.
Maximizadas	Procuram o melhor resultado possível. A melhor alternativa é a que produz as maiores conseqüências positivas e reduz ao mínimo as conseqüências negativas
Otimizadas	Equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas.

Fonte: Adaptado de MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 182 e MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 142.

O nível estratégico é o mais elevado e onde são definidos os objetivos e estratégias da organização caracterizando-se pela maior autoridade e responsabilidade, além de um elevado grau de incertezas, pois sofre influências do ambiente externo. As decisões deste nível envolvem grandes escolhas, que geralmente afetam a organização como um todo, conforme exemplifica Maximiano (2004, p. 144).

As decisões estratégicas compreendem as grandes escolhas de objetivos organizacionais e meios para realizá-los. Por exemplo: definição dos produtos e serviços a serem oferecidos pela organização; definição de negócio e missão e escolha de mercados em que atuar; decisões sobre investimentos e procura de fontes de financiamentos etc.

O nível gerencial ou intermediário é responsável pela ligação entre os níveis estratégico e operacional, visando concretizar as decisões tomadas no nível estratégico, transformando essas decisões não programadas em programadas para o nível operacional, reduzindo o grau de incertezas, proporcionando o desdobramento das estratégias em programas de ação. Neste sentido, Maximiano (2004, p. 144) traz alguns exemplos de decisões relacionadas ao nível gerencial.

Seleção e implantação de estrutura organizacional; definição de fluxos de informação dentro de uma unidade e entre diferentes unidades da organização; delegação de autoridade a grupos autogeridos de trabalho; seleção, aquisição e organização de meios físicos, como instalações, funcionários, máquinas e equipamentos etc.

Por fim, tão importante quanto os demais níveis, tem-se o nível operacional, responsável direto pela produção dos bens ou serviços realizados pela organização. Este nível transforma os programas definidos pelo nível gerencial em ações. Em se tratando principalmente de organização, cujo objetivo é a prestação de serviços, este nível pode estar em grande parte do tempo em contato direto com o cliente, ou seja, representa um elo entre a organização e o cliente. Neste sentido, Maximiano (2004, p. 145) afirma que as decisões no nível operacional são responsáveis pela execução das atividades na organização.

As decisões operacionais abrangem a definição de meios e recursos para a execução de atividades. Normalmente, são tomadas e realizadas no nível dos grupos operacionais de trabalho. As decisões operacionais resolvem problemas do dia-a-dia, muitos deles rotineiros. Por exemplo: definição do trabalho necessário para realizar uma tarefa; definição dos prazos para a realização dessa tarefa; distribuição da tarefa entre os membros de uma equipe; elaboração de relatórios sobre o andamento da tarefa, etc.

Destaca-se que as decisões classificadas por Maximiano (2000, p.145), variam de acordo com o nível hierárquico e seu impacto sobre a organização. “Quanto mais alto o nível hierárquico, maior o envolvimento e consumo de tempo com as decisões estratégicas e menor o envolvimento e consumo de tempo com as decisões operacionais.” Vislumbra-se com este posicionamento do autor, uma boa justificativa para implementar o *empowerment* como forma de possibilitar e aprimorar a tomada de decisão nos demais níveis hierárquicos.

Visando alcançar uma decisão mais acertada, faz-se necessário observar e seguir alguns procedimentos que irão nortear uma linha de ação chamada de processo de decisão. Essa dinâmica é seguida por Maximiano (2000), Moraes (2004), Schermerhorn Jr (2007) e Abramczuk (2009) no que tange ao número de etapas reforçando a importância de não interferir na essência da idéia principal. A esse respeito, serão adotados os passos sugeridos por Moraes (2004), figura 2, por estar, proporcionalmente, alinhado com os demais autores.

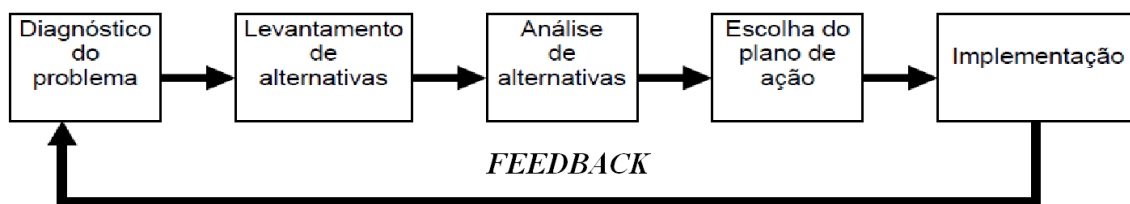


Figura 2 - Etapas do processo decisório.

Fonte: Adaptado de MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 180.

Ainda nessa linha, Moraes (2004), descreve as atividades a serem desenvolvidas no processo decisório como: o diagnóstico do problema, com reunião de dados, informações e opiniões, quanto mais informações se obter das pessoas que estão próximas e vivenciando o problema, melhor será o diagnóstico; levantamento de alternativas utilizando a criatividade e participação de todos os envolvidos; análise das vantagens e desvantagens de cada alternativa levantada; racionalizar as alternativas alcançadas dentro de um padrão determinado, de modo as alternativas sejam satisfatórias ao contexto analisado e implementação da alternativa escolhida para solução do problema, com o uso racional de todos os recursos disponíveis na organização.

Seguir essas etapas não implica em total garantia de sucesso, pois existem riscos e incertezas que envolvem as tomadas de decisões. O propósito da dinâmica sugerida consiste em minimizar os erros e, conseqüentemente, aumentar as chances de sucesso na escolha das melhores alternativas a serem adotadas. Por essa razão, o *feedback*¹⁰ é uma importante ferramenta a ser utilizada no processo decisório, pois possibilitará uma avaliação da eficácia da decisão tomada, além de proporcionar o aprimoramento do processo de tomada de decisão (MORAES, 2004).

Quando se pensa em tomada de decisões é necessário ter em mente que os problemas devem ser enfrentados e as oportunidades utilizadas para melhor o desempenho da organização e aprimoramento de sua capacidade, qualidade de dos bens e serviços ofertados. Neste contexto, a filosofia do *empowerment*, possibilita que os profissionais possam trabalhar com autonomia, criatividade, responsabilidade e aprimorar a tomada de decisão da organização.

2.7.3 Delegação e Descentralização

Visando explorar conceitualmente os termos correlacionados ao conceito do *empowerment*, serão definidos os conceitos de delegação e descentralização. Neste sentido, abstraem-se do dicionário eletrônico da língua portuguesa (HOUAISS, 2009) as seguintes definições:

Delegar: realizar uma transmissão, concessão de (poderes); conferir a (alguém) poder e representatividade para.

Descentralizar: sistema político e administrativo que enfatiza a dispersão da autoridade e das atribuições do poder central entre os setores que compõem a estrutura de determinado órgão; ação ou fato de dar mais independência às autoridades locais.

Além dos significados apresentados pelo dicionário eletrônico Houaiss (2009), Moraes (2004, p. 212) define que “a delegação de autoridade é baseada no princípio escalar ou hierárquico, que determina a existência de uma linha clara de autoridade, na estrutura organizacional, que garante o cumprimento de tarefas que constituirão a ação da organização.”

¹⁰ *Feedback*: resposta, retorno. (HOUAISS, 2009).

Complementando o termo delegação, Schermerhorn Jr (2007, p. 231), define como sendo “o processo de delegar trabalho para ser executado por outros, dando a eles o direito de tomar decisões e agir.” Para o autor existem três passos no processo de delegação a ser seguido para que se consiga obter um melhor desempenho dos profissionais nas organizações: informar ao profissional, de forma clara, o trabalho a ser desenvolvido; assegurar o direito do profissional de tomar decisões necessárias e exigir a prestação de contas dos resultados obtidos.

Ainda neste sentido, e visando proporcionar maior probabilidade de sucesso no processo de delegação que envolve o conceito de *empowerment*, algumas recomendações devem ser observadas, pelos gestores nas organizações, para que se possa alcançar uma delegação eficaz:

- a) escolha cuidadosamente a pessoa para quem irá delegar;
- b) defina a responsabilidade; deixe bem claro qual será a atribuição que a pessoa terá;
- c) estejam de comum acordo quanto aos padrões e objetivos de desempenho;
- d) estejam de comum acordo quanto a um cronograma de desempenho;
- e) delegue autoridade; permita que a outra pessoa atue de forma independente;
- f) demonstre confiança na outra pessoa;
- g) forneça suporte para o desempenho;
- h) reconheça e incentive o progresso;
- i) ajude quando as coisas saírem erradas;
- j) não se esqueça da responsabilidade de prestar contas dos resultados alcançados (SCHERMERHORN JR, 2007, p. 232).

Observa-se a importância de esclarecer alguns pontos antes de delegar como: a quem e como delegar, quanto e quando delegar, ou seja, no processo de delegação que envolve a filosofia do *empowerment*, os profissionais devem estar preparados e certos de suas responsabilidades, em relação à organização.

No mundo contemporâneo existe uma forte tendência nas organizações de adotarem processos de descentralização, transferindo a responsabilidade e o poder de decisão de uma central de comando para aqueles que estão mais próximos das situações que demandam atenção, orientando a formação de equipes autogerenciadas, por meio do *empowerment* (GIL, 2001).

2.7.4 Responsabilidade e Autonomia

Ao falar de responsabilidade e autonomia pode-se dizer que estes termos estão diretamente vinculados, pois a autonomia, dentro de uma organização, deve gerar ao profissional que a detém, uma responsabilidade em contribuir para o sucesso da organização, visando alcançar melhores condições de trabalho e possibilidades de criar novas soluções para os problemas enfrentados pela sua organização.

No dicionário eletrônico da língua portuguesa (HOUAISS, 2009) as definições de responsabilidade e autonomia que mais se aplicam ao contexto desta pesquisa, são: “responsabilidade é a obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros e autonomia é a capacidade de governa-se pelos próprios meios”. Contudo, no que tange conceito de responsabilidade, de uma forma mais substancial, Schermerhorn Jr (2007, p. 574) define que “é a exigência de demonstrar resultados de desempenho a um supervisor. É também a obrigação de realizar ações, gerada pela aceitação das tarefas recebidas.”

Nessa seara, é relevante considerar que o grau de envolvimento dos profissionais com a organização, a capacidade de aplicar suas habilidades, superar os obstáculos e agregar valores na execução dos serviços prestados, está dentro dos conceitos apresentados sobre o *empowerment* e envolvem responsabilidade e autonomia. Souza (2007, p. 25) reforça a importância da autonomia para a valorização e respeito às pessoas.

A autonomia consiste em outro requisito da descentralização. Uma pessoa autônoma é um indivíduo capaz de deliberar sobre seus objetivos pessoais e de agir na direção desta deliberação. Respeitar a autonomia é valorizar a consideração sobre as opiniões e escolhas, evitando, da mesma forma, a obstrução de suas ações, a menos que elas sejam claramente prejudiciais para outras pessoas. Demonstrar falta de respeito para com um agente autônomo é desconsiderar seus julgamentos, negar ao indivíduo a liberdade de agir com base em seus julgamentos, ou omitir informações necessárias para que possa ser feito um julgamento, quando não há razões convincentes para fazer isto.

Sobre esse ponto de vista, não há como desvencilhar as características que envolvem o termo responsabilidade e autonomia, uma vez que são pressupostos do *empowerment*, pois as

peças deixam de ser meros coadjuvantes dos acontecimentos, tornando-se partes integrantes dos processos que envolvem a organização.

2.8 Controle e *Empowerment*

A filosofia do *empowerment* possibilita que o profissional tenha autonomia, ou seja, liberdade para tomar decisões e viabiliza o uso de sua criatividade para alcançar novas oportunidades e soluções para os problemas. Contudo, a responsabilidade por parte dos profissionais é fundamental nesse processo, bem como o controle a ser exercido pelos gestores. Segundo o entendimento de Moraes (2004) e Schermerhorn Jr (2007) a finalidade do controle gerencial não é limitar ou reduzir a autonomia dos profissionais, mas possibilitar que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Sob uma perspectiva histórica, ao longo dos anos ocorreram transformações nas diferentes abordagens que tratam sobre o controle organizacional, sendo evidenciado que à medida que a gestão nas organizações se modernizava, diminuía o controle gerencial. Na abordagem de gestão nas organizações com foco no *empowerment* (figura 3), observa-se que existe ênfase no comprometimento e na valorização das pessoas, destacando o autocontrole, sem deixar de lado o controle gerencial por parte da organização.

De acordo com a evolução das abordagens, têm-se as características principais de cada fase e sua influência sob a administração nas organizações. Na divisão de trabalho o controle gerencial é total e o trabalho torna-se mais eficiente por meio da rotina das atividades. Para a administração científica o controle gerencial permanece, contudo já existe uma participação dos trabalhadores operacionais, aumentando a preocupação com o comprometimento do pessoal. Na abordagem da ergonomia a preocupação se volta para as questões físicas e ambientais das pessoas no local de trabalho, numa tentativa parcial de comprometimento do pessoal. Nas abordagens comportamentais os esforços são direcionados para o comprometimento das pessoas com o trabalho e a motivação é considerada o ponto central. Finalmente surge o *empowerment* mantendo o foco no comprometimento pessoal enfatizando o autocontrole.

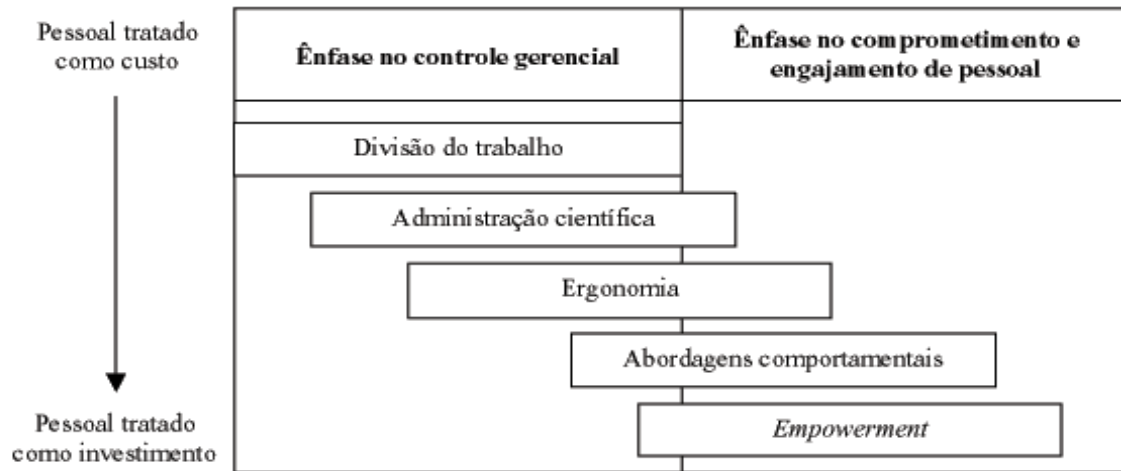


Figura 3 - As diferentes abordagens no contexto da gestão nas organizações no trabalho.
 Fonte: Slack, Chambers, Johnston (1997, *apud* RODRIGUES E SANTOS, 2001, p. 239).

Vale ressaltar que o autocontrole não anula o controle gerencial. É necessário que exista um equilíbrio e harmonia nessas dinâmicas, ou seja, os conceitos trazidos pelo *empowerment* como a autonomia, inovação e criatividade, entre outros, não indicam a falta de coordenação por parte da organização, o objetivo do controle é que a organização alcance os resultados desejados.

No processo de gestão, controle é um processo para medir o desempenho e executar uma ação que assegure os resultados desejados. Seu objetivo é claro – assegurar que os planos sejam consumados, que o desempenho real atenda ou ultrapasse os objetivos (SCHERMERHORN JR, 2007, p. 178).

Sob esta perspectiva, percebe-se que controle é uma importante ferramenta a ser utilizada pela organização para medir seu desempenho com foco nos resultados almejados, sem que haja prejuízos aos serviços executados em consonância com a dinâmica do *empowerment*. A esse respeito Schermerhorn Jr (2007), afirma que existem três tipos de controles gerenciais: controles preliminares, controles concomitantes e controles de *feedback* (figura 4).

Conforme apontado por Schermerhorn Jr (2007) os controles gerenciais seguem uma sistemática de ações contínuas e complementares, ou seja, o controle inicia-se com a disponibilidade dos recursos de entrada que serão necessários em cada fluxo de trabalho, bem como asseguram que as instruções necessárias estejam disponíveis; de maneira contínua a esse controle

têm-se os controles concomitantes que acompanham se as ações que estão sendo implementadas estão corretas e dentro do fluxo de trabalho; e por último vem o controle de *feedback* que tem por objetivo avaliar se os resultados estão conforme os objetivos planejados e dentro dos padrões desejados.

Entende-se que existe um processo de controle gerencial, favorável ao acompanhamento de todas as fases dos serviços a serem realizados pela organização, ou seja, no planejamento, execução e avaliação, o que favorecerá que a organização trabalhe com maior qualidade, efetividade e aproveitamento de seus recursos disponíveis.

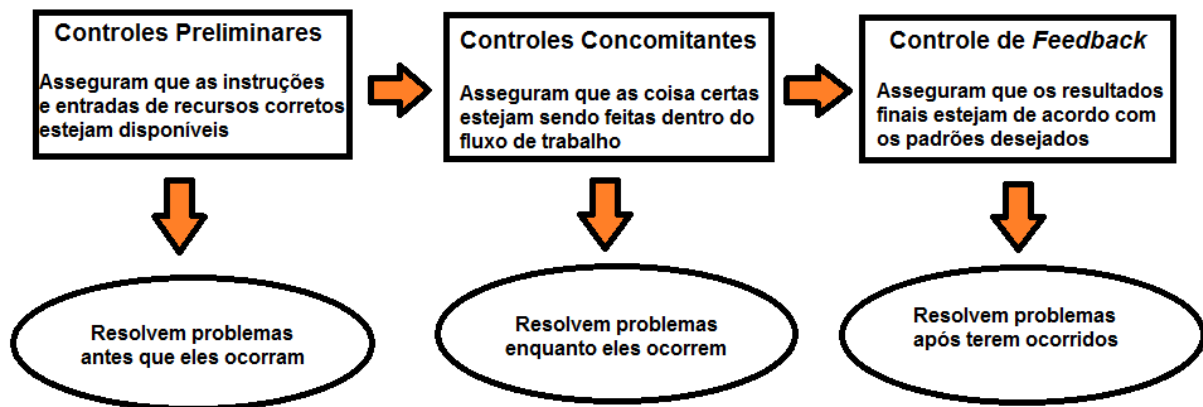


Figura 4 - Tipos de controles gerenciais.

Fonte: Adaptado pela autora de Schermerhorn Jr (2007, p. 180).

Reforçando o entendimento de Schermerhorn Jr (2007), sobre os tipos de controles gerenciais, são apontados por Moraes (2004, p. 285) quatro níveis de controle gerencial que podem ser aplicados a fim de tornar o *empowerment* mais eficaz:

- a) sistema diagnóstico de controle: permitem que os gerentes assegurem-se de que os objetivos importantes sejam alcançados eficiente e eficazmente;
- b) sistema de crenças: fortalece os indivíduos e os encorajam a procurar novas oportunidades dentro dos valores principais e propósito da organização;
- c) sistemas delimitadores: estabelecem as regras e os regulamentos, identificam as ações a serem praticadas e as armadilhas que os empregados devem evitar;
- d) sistemas interativos de controle: habilitam os administradores do nível institucional (estratégico) a concentrarem-se nas estratégias incertas, para aprender a identificar ameaças e oportunidades, como mudanças nas condições competitivas, e responder proativamente.

Ao se fazer uma analogia dos tipos de controles gerenciais apontados por Schermerhorn Jr (2007) com os níveis de controles descritos por Moraes (2004) verifica-se que existe um mesmo direcionamento das ações de controle gerencial. Contudo, Moraes (2004) ainda destaca a importância da participação dos gestores de nível estratégico, com foco nas oportunidades de crescimento ou na necessidade de enfrentar um problema ou ameaça.

A esse respeito, Moraes (2004) e Schermerhorn Jr (2007) são categóricos em afirmar que é possível aliar a dinâmica da descentralização das tomadas de decisão e controle, inclusive de forma centralizada, aproveitando dos avanços tecnológicos, por meio de informações interligadas que poderão favorecer uma possível intervenção caso algo saia errado.

Destaca-se, portanto, que o controle, bem como os demais conceitos correlacionados nesta seção, são fundamentais para tornar possível a prática do *empowerment* nas organizações e otimização dos recursos disponíveis.

2.9 Tipologia e Implementação do *Empowerment*

Concomitantemente com as transformações que ocorrem em ordem mundial, as organizações, passam por mudanças sejam decorrentes de suas políticas, evolução histórica e da própria dinâmica que as envolve, considerando o momento de transição, oportunidades e incertezas caracterizadas na atualidade. Isso implica em transformar e inovar conceitos e culturas, adequar comportamentos e ações e, até mesmo, o pensamento dos atores de um determinado ambiente organizacional.

É nesse cenário de transformações mundiais que Dan Junior, Mateus e Souto (2008, p.2) explicam que “as organizações são obrigadas a mudar: mudar de conceitos, de tecnologia, de processos, de competências, de locais, mudar para inovar e, principalmente, para continuar a existir no mundo contemporâneo.”

Apesar da afirmativa destes autores indicarem práticas direcionadas às organizações privadas, algumas considerações podem ser levadas a efeito para as organizações públicas. Em primeiro lugar, os autores não afirmam que todas as mudanças apontadas terão que ocorrer sistematicamente, ou seja, é necessário avaliar o contexto de cada organização e estabelecer quais mudanças serão realmente necessárias. Em segundo lugar, quando os autores afirmam “continuar a existir no mundo contemporâneo,” pode ser entendido para as organizações públicas, como deixar de ser eficiente na sua finalidade primordial.

Definir quais mudanças deverão ser implementadas em cada organização, dependerá de sua estrutura, cultura, relação de poder, ambiente que está inserida na sociedade, entre outros. Moraes (2004), Hall (2004), Dan Junior, Mateus e Souto (2008) são categóricos em afirmar que as mudanças precisam ocorrer para que a organização se mantenha necessária e eficiente na função que exerce na sociedade. Portanto, diante do ambiente de mudanças, surge uma possibilidade de implementação de uma nova filosofia, o *empowerment*, considerando o modelo de gestão gerencial adotado nas organizações de forma em geral.

No entanto, deve ser considerado que uma filosofia aplicada de forma isolada não viabilizará os benefícios e transformações de uma organização. Nesse rumo, Wilkinson (1997, *apud* RODRIGUES E SANTOS, 2001) afirma que apesar destas exigências e necessidades de mercado no mundo contemporâneo, o *empowerment*, unicamente, não será suficiente para modificá-la e levá-la ao sucesso, faz-se necessário uma conjugação de esforços multidirecionais, tanto no ambiente interno como no externo.

Outra questão é abordada por Argyris (1998) assinalando que muitos se referem ao *empowerment*, porém observa-se que existe um fracasso em seu emprego, devido à sabotagem intencional ou não dos próprios gestores, ou porque os funcionários não são preparados para assumir maiores responsabilidades. Na prática, o emprego tradicional do modelo de comando e controle continua sendo utilizado, ou seja, existe uma cobrança de um comportamento proativo, mas sem a respectiva autoridade e recompensas associadas a esta responsabilidade.

Dentro desse pressuposto, Iorio (2002, p. 22) ainda observa que a expansão e implementação do *empowerment* traçam um grande desafio, ou seja, trazer para a realidade nas organizações uma efetiva mudança na prática, para que o conceito não fique apenas como uma moda, mas efetive um novo contexto de participação de todos nas organizações.

Diante da perspectiva de mudanças nas organizações, evidencia-se que para a aplicação do *empowerment*, conforme ilustrado na figura 5, alguns fatores devem ser considerados, como: o tipo de *empowerment*, que será definido conforme os aspectos inerentes ao contexto e ao conteúdo do trabalho, a capacidade dos profissionais envolvidos, o produto ou serviço a ser realizado e envolvimento dos gestores dos níveis estratégicos da organização, para que se obtenha sucesso na implementação dessa filosofia.

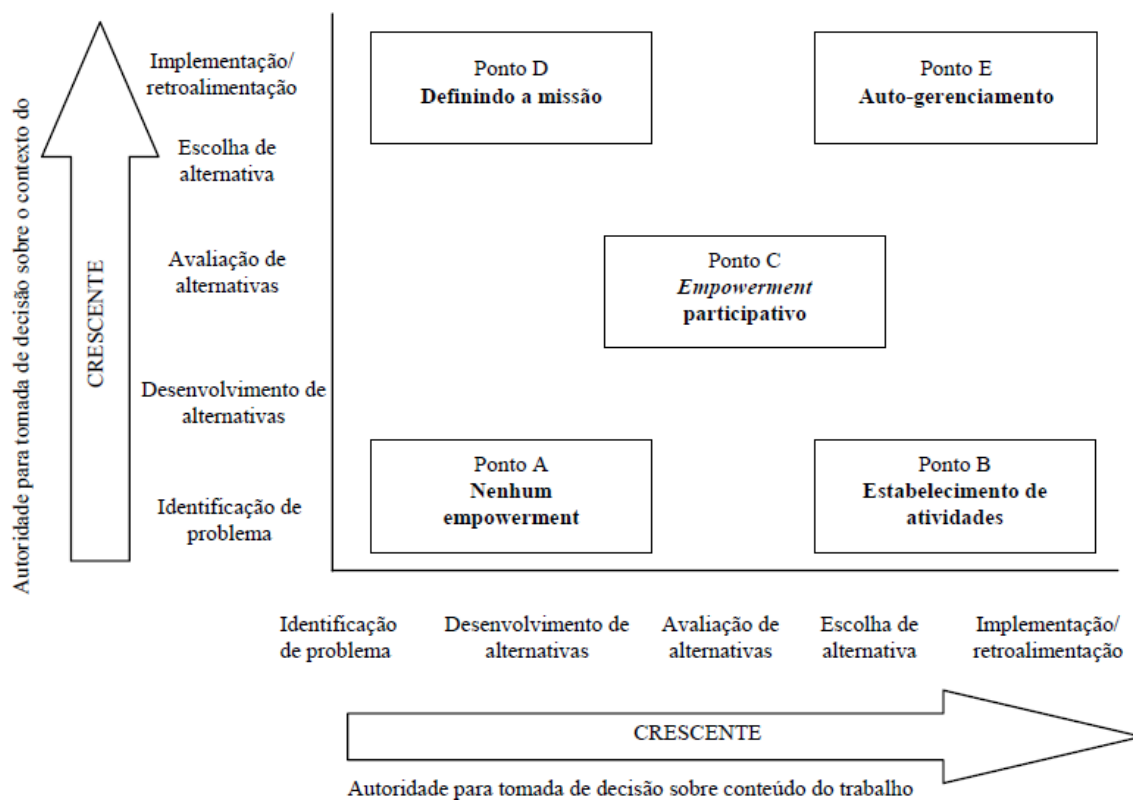


Figura 5 - Tipologia do *Empowerment*.

Fonte: Ford e Fottler (1996, p. 21, *apud* RODRIGUES E SANTOS, 2001, p. 244).

Nesse sentido, Ford e Fottler (1996, *apud* OLIVEIRA, MARINS E ALMEIDA 2010, p. 243) fazem algumas considerações sobre a tipologia do *empowerment*:

Propõem que o *Empowerment* leve em consideração aspectos inerentes ao contexto e ao conteúdo do trabalho [...]; os pontos A, B, C, D e E, [...], representam:

Ponto A: tipo de trabalho totalmente repetitivo, não requerendo aplicação do *Empowerment*, pois não há poder de tomada de decisão associado ao contexto ou ao conteúdo do trabalho. Exemplo: linha de montagem tradicional;

Ponto B: grande responsabilidade concedida ao funcionário para decidir acerca do conteúdo do trabalho, porém baixa responsabilidade para decidir em relação ao contexto. Devido a aspectos ligados à missão, há concessão de apenas “parte” do *Empowerment*. Exemplo: os funcionários não participam da tomada de decisões estratégicas da empresa, podendo, unicamente, realizar mudanças em seus procedimentos de trabalho;

Ponto C: é a área mais peculiar de grupos autônomos de trabalho, pois seus componentes são envolvidos na identificação e na solução de problemas para o conteúdo e o contexto do trabalho. É denominado de *Empowerment* participativo, pois apresenta balanceamento entre a tomada de decisão acerca do conteúdo e do contexto do trabalho. Exemplo: os funcionários têm algum envolvimento na tomada de decisões da organização, ou seja, podem decidir sobre o conteúdo do trabalho e sobre questões estratégicas da organização;

Ponto D: há capacitação dos funcionários para decidirem acerca do contexto de trabalho, porém nenhuma autonomia para tomarem decisões relativas a seu conteúdo. Exemplo: uma equipe em uma operação de manutenção sindicalizada à qual é dada a tarefa de decidir se uma atividade seria melhor realizada por um terceiro ou pelos atuais empregados;

Ponto E: área que requer total envolvimento dos funcionários no desenvolvimento da missão, no desdobramento das metas e nos objetivos organizacionais. Concede-se total autoridade para os empregados tomarem decisões acerca do conteúdo e do contexto do trabalho, sendo necessária grande confiança nas suas competências. Exemplo: os funcionários têm total autonomia para tomar todos os tipos de decisões que reflitam contribuições sábias, inteligentes e apropriadas aos objetivos da organização.

O Ponto C, denominado *empowerment* participativo, representa participação dos profissionais nos processos de mudanças da organização, principalmente na identificação e solução dos problemas tanto no contexto como no conteúdo do trabalho, possibilitando a tomada de decisão de forma equilibrada. Contudo, verifica-se que a autoridade para tomada de decisão aumenta à medida que avançam as fases do processo de mudança, representado nas bases dos eixos cartesianos da figura 5, atingindo maior autoridade sobre contexto e conteúdo do trabalho no ponto E, denominado de autogerenciamento.

Ao se pensar em adotar o *empowerment* é preciso analisar e avaliar todo o contexto que envolve a organização, como sua estrutura, cultura, complexidade, pessoas, etc. A necessidade de mudança dependerá da atividade de cada organização, da sua missão e visão de futuro, esta análise contribuirá para se definir o tipo de *empowerment* que poderá ser implementado. Sob o foco do poder Tracy (1994) define uma “Pirâmide do Poder”, ilustrada na figura 6, ou seja, a autora estabelece dez princípios relacionados à implementação do *empowerment*.

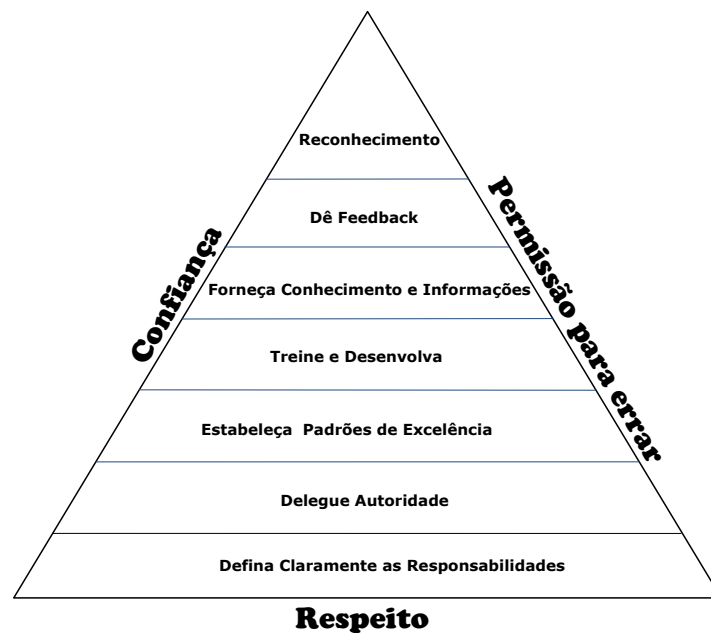


Figura 6 - Pirâmide do Poder.
Fonte: Adaptado de Tracy (1994, p. 163).

Percebe-se uma ordem de prioridades nos princípios definidos pela autora nas ações relacionadas ao poder e a implementação do *empowerment*. A primeira prioridade refere-se ao esclarecimento dos objetivos e metas organizacionais e as responsabilidades de cada profissional; em seguida delegar cada nível hierárquico com autoridade necessária para a tomada de decisões; em seqüência estabelecer a necessidade de superação das capacidades e dos desempenhos a níveis cada vez mais elevados; proporcionar treinamento, fornecer informações necessárias ao desenvolvimento das atividades organizacionais; divulgar os pontos fortes e fracos visando nortear as ações dos profissionais e reconhecer o esforço praticado pelos profissionais em prol do sucesso da organização. Finalmente, tem-se que a confiança, permissão para errar (no sentido de aceitar o erro como crescimento e oportunidade), e respeito englobam e sustentam os demais princípios que formam a pirâmide do poder.

Estes princípios, apontados pela autora como caminho para a implementação do *empowerment*, são identificados nas organizações, nas pessoas e percebidos por meio do poder exercido em diversos aspectos:

- a) poder por meio de responsabilidade: é fundamental que o profissional consiga ver com clareza os objetivos e metas da organização, para que se possa estabelecer responsabilidades perante a função que possui na organização. Desta forma, o profissional terá maior autonomia e poderá usar sua criatividade em prol de alcançar os objetivos desejados e a superação dos obstáculos. Neste processo, o gestor deve restabelecer as novas direções, quando necessário, bem como coordenar as atividades sem limitar a criatividade, e autonomia individual;
- b) poder por meio de autoridade: a autoridade faz parte do poder, favorece a iniciativa das pessoas, principalmente na tomada de decisão e deve ser proporcional a responsabilidade delegada ao profissional. Esta delegação de autoridade deve ocorrer sob um controle visando o alcance dos objetivos da organização;
- c) poder por meio dos padrões de excelência: os profissionais da organização devem ser motivados a superar suas capacidades num nível mais elevado, visando alcançar padrões de excelência, pois não basta cumprir os objetivos e metas da organização, é preciso ir mais longe e agregar valores aos bens ou serviços ofertados;
- d) poder por meio do treinamento e do desenvolvimento: deve ser uma prioridade na organização e uma estratégia para motivar e desenvolver as habilidades dos profissionais, sendo um facilitador na quebra das resistências às mudanças e possibilitando maior profissionalização;
- e) poder por meio conhecimento e da informação: o gestor ao transmitir informações necessárias, por meio de uma comunicação eficiente, possibilitará que os profissionais de outros níveis hierárquicos sintam-se mais motivados e seguros para tomar decisão no seu nível de ação;

- f) poder por meio do *feedback*: consiste no retorno dos pontos fracos e fortes de cada profissional de uma organização, desta maneira que este profissional tenha retorno das atividades que está desempenhado bem e conhecimento daquilo que precisa melhorar;
- g) poder por meio do reconhecimento: é alcançado por meio da motivação; é reconhecer as idéias inovadoras, os bons serviços prestados pelos profissionais, deixando-os satisfeitos e com sentimento de vencedores;
- h) poder por meio da confiança: a sensação de segurança e aceitação possibilita maior liberdade no desenvolvimento das atividades a serem desempenhadas pelos profissionais, bem como melhoria em sua auto-estima;
- i) poder por meio da permissão para errar: muitas vezes os erros e fracassos, quando aceitos e bem direcionados, permitem a superação de limites, ou seja, encorajar aos profissionais a assumirem riscos e utilizarem todo seu potencial, proporcionando maior desempenho e oportunidades de crescimento para a organização;
- j) poder por meio do respeito: a dignidade da pessoa deve ser observada e garantida em todos os relacionamentos dentro de uma organização, pois esta é a condição primária para que os profissionais possam otimizar suas habilidades e produzir com maior eficiência.

Pelo que se percebe nos apontamentos da autora, para a implementação do *empowerment* é necessário que exista uma valorização dos profissionais nas organizações, treinamento, capacidade de gestão, confiança e apoio nas ações desempenhadas por esses profissionais. Existe também a previsão de um controle gerencial, contudo, sem impossibilitar a autonomia e criatividade dos profissionais, permitindo a tomada de decisão dentro dos parâmetros de suas responsabilidades, sem perder o foco dos objetivos organizacionais.

Dentro de uma visão ainda mais participativa, Schermerhorn Jr (2007, p.291) defende a importância de motivar e estimular a autonomia e confiança dos profissionais nas organizações na

busca de solução dos problemas e na tomada de decisão, vislumbrando a implementação do *empowerment* dentro de um ambiente de cooperação e troca de informações mútuas, onde o papel fundamental do gestor é estimular e reconhecer a participação efetiva dos profissionais com a organização.

Reforçando os entendimentos de Tracy (1994) e Schermerhorn Jr (2007) sobre a implementação de *empowerment*, Herrenkohl, Judson & Heffner (1999, *apud* RODRIGUES E SANTOS, 2001) apresentam quatro pressupostos para implementação do *empowerment*.

O primeiro pressuposto é a visão compartilhada dos profissionais com os objetivos da organização, metas a serem alcançadas e necessidades dos clientes, com clareza neste entendimento, possibilitando sua participação efetiva maior com responsabilidade no alcance desses aspectos apontados.

A estrutura organizacional e apoio dos gerentes são o segundo pressuposto. Os gerentes devem trabalhar para promover: uma maior eficácia dos trabalhos em equipe, a autonomia nas decisões de sua área de atuação; o entusiasmo pelo desenvolvimento no contexto paradoxal de tomada de decisão e risco, bem como apoio ou não da organização deste risco; valorização pelos clientes dos profissionais responsáveis e orientados às suas necessidades.

O terceiro pressuposto diz respeito à responsabilidade por conhecimento e aprendizagem. Aqui se destacam a importância do treinamento, do desenvolvimento e confiança mútua na solução de problemas, por meio da busca de maior conhecimento profissional, beneficiando desta forma, diretamente aos clientes; possibilidade de aquisição de novas habilidades e consciência de aprendizado com os erros e falhas, não devendo estas ser punidas de forma indiscriminada.

O quarto pressuposto está relacionado ao reconhecimento Institucional das ações e responsabilidades assumidas pelos profissionais na execução de suas tarefas e relacionamento com o cliente, pois a motivação é um dos combustíveis para a prática do *empowerment*.

Para Quinn e Spreitzer (1999, *apud* OLIVEIRA, MARINS E ALMEIDA, 2010) a implementação do *empowerment* é realizada de uma maneira cíclica (conforme pode ser visto na figura 7), ou seja, os fatos que ocorrem em uma etapa, conseqüentemente, irão impactar nos resultados da próxima etapa e assim sucessivamente.

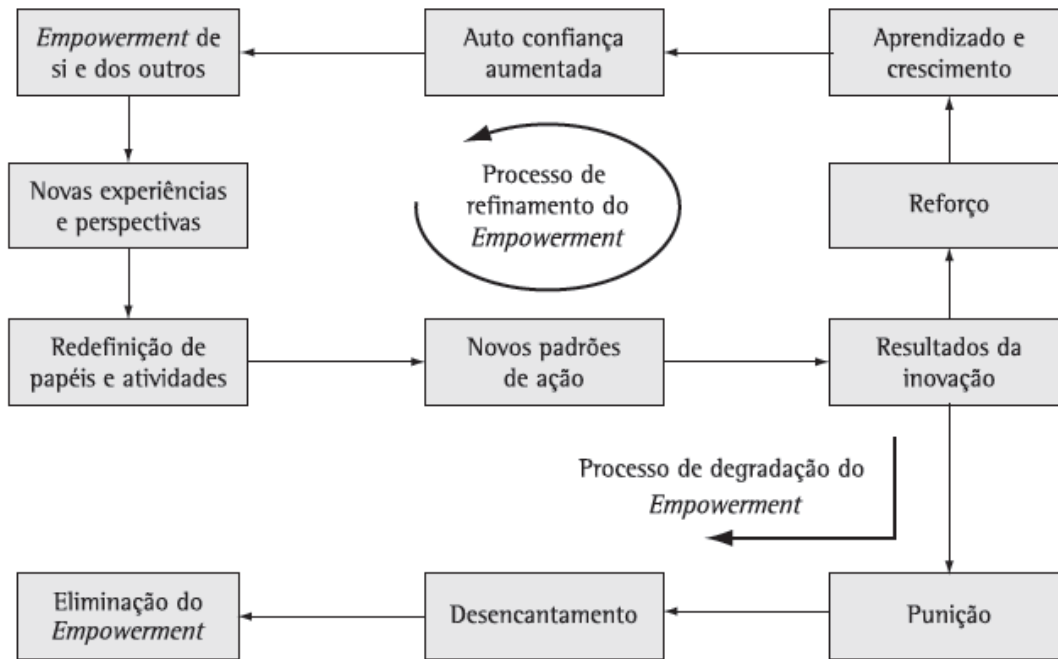


Figura 7 - Ciclos do *Empowerment*.

Fonte: Quinn e Spreitzer (1999, *apud* OLIVEIRA, MARINS E ALMEIDA, 2010, p.244).

Percebe-se que existe, neste processo, crescimento da organização e das pessoas envolvidas com o *empowerment*, pois a cada ação percorrida no ciclo, ocorre abertura para estabelecer novos procedimentos, aumentando a aprendizagem, reforçando a confiança e possibilitando que a inovação seja concretizada com sucesso na organização.

Quando os profissionais são estimulados e os erros são vistos como forma de crescimento, tem-se um novo direcionamento das ações visando concretizar a inovação proposta, o *empowerment* é reforçado e acontece seu refinamento. Contudo, quando os erros não são aceitos e ocorre uma punição, os profissionais ficam desmotivados a criar novas soluções e possibilidades de crescimento para a organização, os resultados são vistos como negativos, ocasionando a degradação e eliminação do *empowerment*.

Para Quinn e Spreitzer (1999) o *empowerment* somente será implementado de forma efetiva quando ocorrer de cima para baixo com capacitação focada em esclarecer a missão, visão e valores da organização e especificação clara das tarefas, papéis e recompensas, assim como delegação e responsabilidade dos profissionais pelos resultados e de baixo para cima, com capacitação com foco na compreensão das necessidades do trabalhador, modelo de comportamento voltado para habilidades dos funcionários, com encorajamento do comportamento cooperativo, tomada de riscos inteligente e confiança na capacidade dos funcionários.

Segundo definem esses autores, o ponto mais importante dessas perspectivas envolve pressupostos implícitos, paradoxais, entre o que as pessoas percebem sobre confiança e controle e o equilíbrio entre estes para que se estabeleça o *empowerment*.

Ainda, por meio de pesquisas, Quinn e Spreitzer (1999), chegaram a uma convicção de que devem existir quatro alavancas-chave para o *empowerment* no local de trabalho: alinhamento estratégico, ou seja, fornecer informações aos funcionários sobre a visão futura da organização; cultura organizacional que valorize as pessoas, favorecendo o senso de participação, flexibilidade, criatividade e trabalho em equipe e tomada de decisões; disciplina e controle, visando a reduzir o potencial incapacitante da incerteza e da ambigüidade que são freqüentes no contexto abordado no alinhamento estratégico e cultura organizacional e apoio proporcionando a sensação de segurança dos chefes, pares e subordinados.

No que tange a implementação do *empowerment*, verifica-se que existe um censo comum dos autores pesquisados em relação às ações a serem adotadas pelas organizações visando efetivar a aplicação dessa filosofia. Destacam-se entre essas ações a necessidade de todos conhecerem os objetivos da organização; tomada de decisões com autonomia e responsabilidade; treinamento e capacitação dos profissionais e reconhecimento pelos esforços empreendidos pelos profissionais que buscam a excelência da prestação dos serviços.

Finalmente, verifica-se que para a implementação do *empowerment* é necessária uma interação das perspectivas e objetivos da organização aliados à gestão de recursos humanos, envolvendo autonomia, responsabilidade, disciplina, controle, apoio, confiança, iniciativa e

incerteza. Esta última é um dos pontos mais críticos, pois a efetividade da aplicação dos demais não garante sempre o sucesso. Os fracassos podem ocorrer e é necessário, para o processo de manutenção do *empowerment*, superar os erros e refinar o processo continuamente, pois ao contrário disto ocorrerá o processo de degradação e conseqüentemente a eliminação do *empowerment* (QUINN e SPREITZER, 1999).

2.10 Benefícios da Implementação do *Empowerment*

Conforme abordado nesta pesquisa, o *empowerment* possui pressupostos que estão relacionados com a nova gestão nas organizações frente ao processo de globalização, democratização, crises econômicas mundiais, exigência por maior participação nas decisões, foco no cliente, qualidade, eficiência, inovação entre outros. Contudo, faz-se necessário uma análise criteriosa de todos os aspectos, abrangência e área de atuação para o *empowerment*.

Nessa perspectiva, no contexto geral de benefícios e custos do *empowerment*, Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que alguns fatores-chaves como a estratégia, tecnologia, recursos humanos e tipo de liderança, ambiente interno e externo irão determinar a viabilidade e a relação custo e benefícios para cada organização.

Nesse rumo, Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 298) apontam que o *empowerment* pode trazer como conseqüência as seguintes situações:

Benefícios: respostas mais rápida às necessidades dos consumidores; respostas mais rápida às insatisfações dos consumidores; empregados sentem-se melhor a respeito de seus empregos; empregados interagem com os clientes com maior entusiasmo; empregados podem ser uma útil fonte de serviço; promove propaganda boca a boca e retenção de clientes.

Custos: maior seleção e custos de treinamento; treinamento mais lento e inconsistente; violação da igualdade quando ao serviço e conseqüentemente percepção de justiça; traições e decisões ruins de funcionários.

Randolph (1995) destaca que um dos benefícios mais poderosos do *empowerment* é o aumento da confiança do profissional na organização, acarretando em maior dedicação, e compromisso com metas desafiadoras e nível superior de desempenho.

Neste sentido, Oliveira e Rocha (2008) reforçam o posicionamento de Randolph (1995), sobre os benefícios do *empowerment* e concluem que essa filosofia contribui para a redução de custos, melhoria na qualidade de vida dos membros da organização e, principalmente, na qualidade de atendimento aos clientes.

A pesquisa de Oliveira e Rocha (2008) apresenta uma importante contribuição sobre a aplicação do *empowerment* e seus resultados nas organizações, que o adotaram em sua gestão administrativa. Com base em entrevistas e estudos de casos realizados por outros autores relacionados no quadro 5, os resultados apresentados indicam que o *empowerment* trouxe benefícios para as organizações, principalmente no que se referem a motivação e satisfação dos profissionais, melhoria do desempenho e maior produtividade, aumento na velocidade de respostas, melhoria na tomada de decisões e maior participação do profissionais na condução da organização.

Quadro 5 - Aplicação do *Empowerment* e seus resultados

Pesquisador (Ano)	Tipo de pesquisa	Resultados observados nas organizações com <i>Empowerment</i>
Menon (1995)	Entrevista com 311 empregados	Aspectos positivos em relação à motivação, satisfação, transmissão de conhecimento, inovação, conflito, <i>stress</i> e compromisso.
Caldron (1995)	Estudo de caso na Colgate- Palmolive	Equipes de trabalho alto-dirigidas; livre fluxo de informação sobre os objetivos da companhia; treinamento e desenvolvimento contínuo para todos empregados; <i>feedback</i> constante do desempenho dos funcionários.
Ward (1995)	Entrevista com 75 funcionários	Empregados possuem objetivos mais claros e consistentes; A avaliação e desenvolvimento das necessidades profissionais dos empregados são realizados com maior consistência; Existe uma congruência entre os objetivos corporativos, da gerência e dos funcionários operacionais.
Spreitzer (1996)	Entrevista com 393 gerentes das 500 maiores empresas, segundo a revista Fortune	Os gerentes possuem acesso mais fácil à informação e a recursos; o clima de trabalho favorece a participação dos empregados na condução da empresa.
Swenson (1997)	Levantamento de dados	Federal Express reduziu em 13% os erros de seus serviços de entrega; Proctor & Gamble aumentou em 40% sua produtividade; Dana Corporation reduziu seu <i>lead time</i> de seis meses para seis semanas.
Matthews <i>et al.</i> (2003)	Entrevista com 534 estudantes	Funcionários mais competentes e interessados no sucesso da organização que trabalham.
Rodrigues & Santos (2004)	Estudo de caso em duas empresas	Aumento da velocidade de resposta para atender as novas demandas dos clientes; Maior capacidade de inovação; Funcionários mais capacitados para solucionar problemas.
Oliveira & Rodriguez (2004)	Estudo de caso em várias filiais de uma empresa.	Melhoria na tomada de decisões e correção de problemas de ordem operacional.
Pearson & Moomaw (2005)	Entrevista com 300 professores do Estado da Flórida.	Redução de <i>stress</i> , aumento da satisfação e melhoria da performance no ambiente de trabalho (escolas e universidades).
Tavolaro <i>et al.</i> (2007)	Estudo de caso em abatedouros	Prevenção de problemas de saúde em trabalhadores.

Fonte: Oliveira e Rocha (2008, p. 4).

3 O EMPOWERMENT NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A Polícia Militar de Minas Gerais durante os 236 anos de sua existência passou por diversos processos de transformações especialmente em relação a sua forma de prestação de serviço à sociedade. A filosofia de polícia comunitária, implementada na organização, é um exemplo de uma polícia mais participativa ao contexto da realidade social e demonstra a abertura para que a comunidade possa contribuir na solução dos problemas, o que corrobora com a filosofia gerencial do *empowerment*.

Percebe-se que a Instituição vem buscando a cientificidade no planejamento e execução de sua missão constitucional, principalmente em relação às novas doutrinas: Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 06/2003 – CG, Diretriz para Gestão para Resultados n. 01/2010, Diretriz Geral para Emprego Operacional (DGEOp) e Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.06/2011-CG, entre outras.

Esses documentos contribuem para que as atividades da PMMG estejam cada vez mais focadas no princípio da eficiência, com qualidade da prestação dos serviços, proporcionando uma maior autonomia, responsabilidade e engajamento dos profissionais de segurança pública, a fim de se alcançar melhores resultados em prol da paz social e garantia dos direitos humanos.

A Polícia Militar possui grande capilaridade no Estado de Minas Gerais, estando presente em todos os 853 municípios, distribuída em 18 Regiões de Policiamento Militar (RPM), conforme ilustrado na figura 8, com características específicas e ao mesmo tempo complexas. Específicas por tratar-se de uma organização pública e militar, pautada na hierarquia e disciplina, com 45.866¹¹ policiais militares atuando nas áreas da atividade-meio e atividade-fim e tendo como “produto” a prestação de serviços de segurança pública. Sua complexidade está, entre outros fatores, na subjetividade e ambigüidade que envolve as relações de direitos e deveres entre as

¹¹ Dado fornecido pela seção de pessoal do Estado Maior da PMMG (PM1), de acordo com consulta ao Sistema Integrado de Recursos Humanos em data de 01 de agosto de 2011.

pessoas, no contexto de defesa social, nos 586.528 km² de extensão territorial¹² do estado de Minas Gerais, além da diversidade de culturas e problemas sociais que atinge especificamente cada um de seus municípios.

A atividade de administrar interesses da coletividade requer do administrador público uma postura de contínua observação do contexto que envolve sua atividade. Dada a proporção e velocidade das mudanças postas pela globalização, gerando implicações políticas, jurídicas, econômicas e sociais, torna-se necessário fazer contínuo o processo de mudança de mentalidade e de adaptação às demandas desse novo tempo, por meio da educação, assim entendidos todos os meios possíveis de transmissão sistematizada e programada de conhecimento entre a cúpula e as bases gerenciais, voltados ou não à mensuração de conhecimentos (MINAS GERAIS, 2003, p.15).

Um fato a ser observado quando se destaca a extensão territorial de Minas Gerais e suas divisões em 18 RPM é a autonomia que esta articulação representa para os policiais militares que trabalham, principalmente, em municípios e localidades longínquas, como nos municípios e distritos do interior do Estado.

O policial militar é um representante da PMMG nessas localidades, na maioria das vezes afastado da sede do Batalhão e da respectiva RPM. Nessa situação, devem exercer o comando local com autonomia, responsabilidade e gerenciar os recursos disponíveis de maneira eficiente. Esse cenário, ainda de maneira empírica, evidencia a filosofia do *empowerment* no que tange a autonomia e responsabilidade que este policial militar possui para tomada de decisão dos problemas locais. Portanto, o distanciamento geográfico, a necessidade de resposta rápida frente a um problema surgido, além do aporte logístico, impõe providências e decisões de forma imediata.

¹² Dado obtido no site <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/areaterritorial/principal.shtm>.

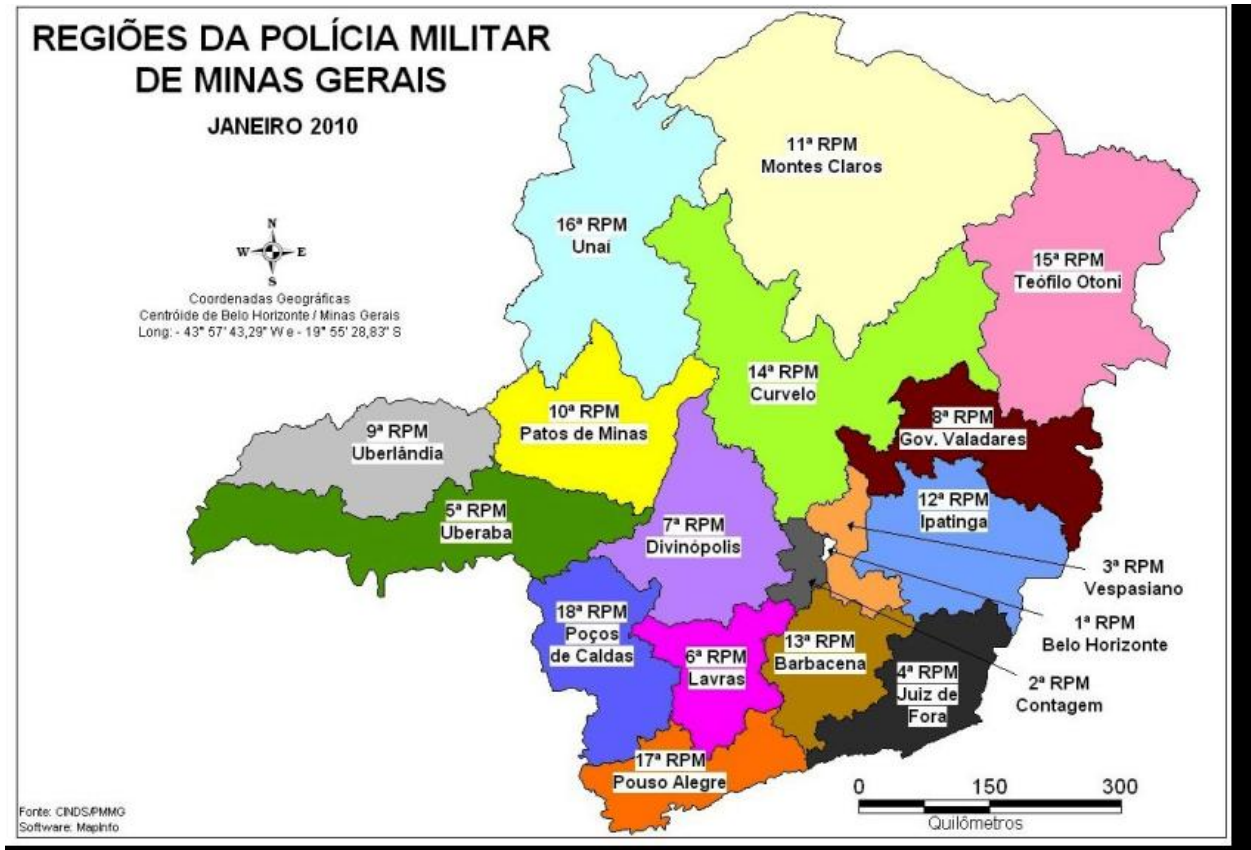


Figura 8 - Regiões da Polícia Militar (RPM) de Minas Gerais – Janeiro 2011.
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais – *Software* MapInfo.

Outro ponto a ser considerando é que a os profissionais que compõem a PMMG fazem parte da mesma sociedade em que a organização está inserida, e sofre influências e mudanças no contexto social, econômico e político. Assim, considerando que a administração moderna exige maior dinamismo das ações empreendidas pelas organizações, a PMMG ao longo de existência tem buscado adaptarem-se as novas realidades do mundo contemporâneo, sem deixar de observar os pilares da Instituição, ou seja, a hierarquia e disciplina. Conforme aponta Noronha (2006, p. 69) “a expressão policial-militar é uma qualificadora do agente da lei, que afirma os aspectos formais da Instituição, com características hierárquicas e disciplinares adotadas para orientar seus integrantes, mantendo a ordem interna e garantindo a consecução dos objetivos finais.”

Neste sentido, o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (CEDM) traz a definição de hierarquia e disciplina no contexto das Instituições Militares Estaduais (IMEs).

Art. 6º – A hierarquia e a disciplina constituem a base institucional das IMEs.

§ 1º – A hierarquia é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das IMEs.

§ 2º – A disciplina militar é a exteriorização da ética profissional dos militares do Estado e manifesta-se pelo exato cumprimento de deveres, em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia, quanto aos seguintes aspectos [...] (MINAS GERAIS, 2002, p. 3).

Desta forma, verifica-se que a hierarquia e a disciplina estão presentes na estrutura da PMMG sem impedir que as mudanças e inovações ocorram ao longo dos anos. Essa afirmativa é caracterizada com a utilização de novos conceitos e novas filosofias, como o *empowerment*, presente na polícia de resultados, polícia comunitária e na gestão gerencial da PMMG, com foco no aprimoramento da prestação de serviços de segurança pública à sociedade.

O objetivo desta pesquisa não é verificar o tema proposto de forma descritiva, por meio de dados quantitativos, mas sim de forma documental, apontando como o *empowerment* pode estar presente na PMMG e, posteriormente, propiciar e provocar novos estudos do assunto por meio de pesquisas de campo.

3.1 Evolução Histórica da Polícia Militar de Minas Gerais

A Polícia Militar de Minas Gerais foi criada em 09 de junho de 1775, pelo então Governador do Estado, Antônio de Noronha, estabelecendo desta forma a primeira Unidade da PMMG, denominada Regimento Regular de Cavalaria de Minas Gerais, com objetivos de natureza policial: impedir o contrabando do ouro e promover sua escolta até a cidade do Rio de Janeiro e de natureza militar: atividades bélicas desempenhadas em várias regiões do Brasil, ou seja, percebe-se uma polícia de ações repressivas e principalmente com expressivas características militares do exército (MINAS GERAIS, 2005).

No período compreendido de 1775 a 1967, verifica-se que a PMMG dedicava à prestação de serviços relacionados à defesa interna, em atividades que identificavam a polícia militar mineira como um Exército Estadual. Desta forma, verifica-se pouca contribuição no sentido de atuação da PMMG na preservação da ordem pública, contudo destaca-se em especial, no que tange ao aspecto de profissionalização a publicação do Decreto n. 11 252, de 03 de março de 1934,

criando o Departamento de Instrução (DI), hoje denominada Academia de Polícia Militar (APM), que permitiu um início de uma força pública fortalecida perante a sociedade mineira com maior conhecimento técnico e intelectual (MINAS GERAIS, 2005).

Reforçando os acontecimentos e atuação da PMMG nesse período histórico, Souza (2003, p. 162) o descreve como sendo a 1ª fase da formação de filosofias Institucionais, que trouxeram elementos doutrinários para PMMG. Destaca o início da execução de um policiamento preventivo de segurança pública no Estado de Minas Gerais.

a) 1ª Fase – período de 1775 a 1967. A PMMG dedicava-se ao exercício de atividades de defesa interna, cumprindo o papel de um verdadeiro Exército Estadual. A atuação como força pública destinada à preservação da ordem pública era bastante restrita, para não dizer inexistente. Todavia, em plena efervescência militarista, a publicação da obra “Noções da Instrução Policial”, em 1944, por Oswaldo de Carvalho, foi uma importante contribuição para firmar os rumos da segurança pública no Estado de Minas Gerais. Há que se ressaltar que em agosto de 1956 consolidou-se, especialmente na cidade de Belo Horizonte, o emprego operacional preventivo da Instituição, por intermédio de duplas de policiais militares incumbidos de realizar o patrulhamento a pé, lendariamente conhecidas como duplas de “Cosme-e-damião”; [...]. (grifo nosso)

Em 1969 foi instituído o Decreto-lei n. 667, no auge do regime militar com o objetivo do governo federal ter mais controle das forças públicas estaduais. A partir de então, as polícias militares tornaram-se forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro, tendo como competências manter a ordem pública, executar o policiamento ostensivo fardado, assegurar o cumprimento da lei, atuar de maneira preventiva e no caso de perturbação da ordem pública de maneira repressiva, entre outras previstas no artigo 3º desse Decreto. Essas competências permanecem até hoje, com algumas alterações advindas do Decreto-lei n. 2 010, de 02 de janeiro de 1983, contudo a essência dessas competências foi mantida, sendo que polícias militares passaram a ter vinculação ao órgão responsável pela Segurança Pública, sem prejuízo da subordinação administrativa ao respectivo Governador.

Em 1983 o governo federal aprovou, por meio do Decreto n. 88 777, o regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), e conforme aponta Santos (2006, p. 70), esse regulamento “[...] ratificava o aspecto colonialista e centralizador do Decreto-lei 667, e sinalizava a necessidade do Exército manter o controle de uma tropa treinada a seus moldes

para eventual emprego, de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo a ele próprio, eventualmente.”

No final dos anos 80, o Brasil encontrava-se em meio a uma crise econômica e social, a sociedade não mais estava suportava o regime autoritário e buscava maior participação e liberdade de ação no contexto nacional. É nesse cenário que Santos (2006, p. 70) afirma “[...] as polícias militares, oriundas dessa mesma sociedade, cansadas de ser usadas pelo regime militar instituído, iniciaram um modelo de organização mais bem direcionado para suas atividades de polícia ostensiva, em detrimento ao excesso de militarismo herdado das Forças Armadas.”

Reforçando e confirmando esse clamor da sociedade, por maior democracia, foi assinada em 1988 a nova Constituição Federal do Brasil, chamada de “Constituição Cidadã”, que veio contribuir para a implantação de um regime mais democrático e participativo, trazendo abertura para uma administrativa pública moderna, democrática, transparente e eficiente.

Segundo esclarece Matias-Pereira (2001, p. 261) “o debate sobre a necessidade de modernizar as administrações públicas no Brasil, com vistas a elevar a qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade começou a ganhar dimensão em meados da década de 1990.” O objetivo principal era buscar uma gestão pública que alcançasse resultados desejados e ao mesmo tempo atendesse às necessidades do cidadão.

Dentro dessa necessidade de modernização, Souza (2003, p. 164) ainda explica como ocorreram algumas transformações no âmbito da PMMG.

No ano de 1993 a PMMG lançou uma nova vertente doutrinária, destinada a compartilhar com a comunidade seus esforços para a proteção social e a expansão da capacidade institucional [...]. O modelo estratégico foi denominado de Polícia Comunitária – Polícia Militar – Comunidade, Solidárias na Segurança. (grifo nosso)

É apresentada uma nova postura da PMMG frente às influências do militarismo, agora focada no cidadão, colocando a comunidade na participação e busca por melhores soluções afetos a ordem pública. Contudo, essa primeira experiência apresentou alguns aspectos negativos em decorrência da carência de recursos logísticos na PMMG, além da pouca conscientização e

importância dessa nova filosofia, tanto para o público interno e externo da Instituição, conforme descreveu Souza (2003).

Diante do cenário de mudanças e transformações na administração pública e privada, a PMMG lança um novo modelo de gestão chamado “Polícia de Resultados”, demonstrando sua disposição e capacidade de inovar frente aos desafios impostos pela gestão moderna, conforme descreve Souza (2003, p. 164).

Assim, em 1999, surge na cidade de Belo Horizonte, no âmbito da 8ª Região da Polícia Militar, um novo modelo de gestão que passou a utilizar ferramentas de administração gerencial para o desenvolvimento das atividades de polícia preventiva, incorporando novas estratégias voltadas par ao aumento da eficiência e da produtividade. O modelo derivado de tais orientações recebeu a denominação de “Polícia de Resultados”. (grifo nosso)

Observa-se que a administração pública, em especial no Estado de Minas Gerais, vem se adaptando e aplicando conceitos contemporâneos usados nas organizações privadas para a prestação dos serviços públicos. Prova disso, é o resultado da política implementada pelo governo mineiro a partir de 2003, denominado Choque de Gestão, do planejamento estratégico de longo prazo conhecido como Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e, posteriormente, pela implantação do programa de Estado para resultados.

A partir de 2003 o governo mineiro implantou efetivamente o modelo de administração gerencial, promovendo a redução de despesas, reorganização e modernização dos órgãos públicos, buscando e implementando novos modelos de gestão direcionados para as pessoas, qualidade e inovação na administração pública, a fim de promover agilidade e eficiência e transparência para o serviço público de Minas Gerais.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, que proporcionou uma maior democracia e participação da sociedade no contexto público, a globalização acelerou o fluxo das informações e aumentou o nível de exigência por parte dessa mesma sociedade nos serviços prestados pelas organizações. Esse cenário, sobretudo, contribuiu para a adoção de novas práticas de gestão. Como exemplo, pode ser citado a descentralização do processo de compras da esfera pública, fortalecendo a importância da autonomia dos gestores. Essa ação corrobora com a

filosofia do *empowerment* que tem como conceitos correlacionados na sua aplicação a descentralização e autonomia.

[...] novas normas, orientando o processo de compras pelo Estado, seja pela licitação tradicional, seja por sua figura mais recente, o pregão, vieram sinalizar o imperativo da administração pública gerencial como substituto da administração burocrática. [...] delineando os contornos da nova administração pública: descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos; pressuposto da confiança limitada em vez da desconfiança total; controle *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos, e, talvez a mais emblemática dessas mudanças, a administração voltada para o atendimento do cidadão, em vez de auto-referida, ou seja, em vez de auto-suficiente na análise de seu próprio desempenho (grifo nosso) (PEREIRA, 1998, p. 242, *apud* MINAS GERAIS, 2003, p. 5).

Ainda, considerando o aspecto logístico, deve ser destacada a nova forma de gestão de frota das viaturas da PMMG, conhecida como “gestão terceirizada”, na qual a manutenção das viaturas empregadas para o policiamento é realizada por uma empresa que fornece todo o suporte no sentido de não faltar veículos para o policiamento ostensivo. Além disso, essa questão proporcionou a liberação dos policiais militares que eram responsáveis pela manutenção desses automóveis para a atividade de policiamento.

Evidenciadas algumas transformações envolvendo a PMMG ao longo dos anos, serão demonstrados os aspectos que podem revelar a possível presença dos conceitos relacionados ao *empowerment* na Instituição.

3.2 Caracterização do *Empowerment* na PMMG

A PMMG ao longo dos anos passou por inúmeras transformações, dentre as quais se destaca a mudança na formação e treinamento profissional, articulação operacional e administrativa, gestão terceirizada da frota, bem como na forma de realizar o policiamento ostensivo. Está última evidencia-se, principalmente, por uma maior participação da sociedade, descentralização do policiamento e autonomia aos policiais militares diretamente envolvidos na manutenção da ordem pública.

A gestão participativa ocorre principalmente pelo envolvimento das sociedades organizadas, representadas por diversos segmentos como as associações comunitárias, entidades bancárias, estabelecimentos comerciais, igrejas, escolas etc, passando de meros observadores para colaboradores na solução conjunta dos problemas afetos à ordem pública.

Outra evidência relacionada ao *empowerment* na PMMG diz respeito à autonomia gerencial, tomando como referência a extensão da Instituição e seu espaço de responsabilidade. É enfatizado o uso de formas modernas de gestão, constante na Diretriz de Gestão para Resultados n. 001/2010.

A PMMG é uma Instituição com direção única e capilaridade em 853 municípios, que age localmente para atender a população no Estado de Minas Gerais, sem perder de vista a autonomia gerencial de seus gestores, sua missão institucional e sua visão de futuro. O alinhamento de suas ações busca a eficiência, por intermédio do fortalecimento da administração estratégica, com emprego de ferramentas e técnicas da moderna gestão (MINAS GERAIS, 2010b, p. 13). (grifo nosso)

Ainda nessa diretriz é demonstrada a importância da autonomia dos gestores, com maior delegação e desenvolvimento de habilidades gerenciais. Também é explicado e exemplificado a interação da PMMG com as transformações trazidas pela globalização e modernização na gestão nas organizações do mundo. São sugeridas ações que demonstram um alinhamento com os conceitos trazidos pelo *empowerment* como: tomada de decisões, inovações, relações de poder e estrutura organizacional.

O estabelecimento de um Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG tem as seguintes finalidades:

- a) propiciar maior autonomia aos gestores, Comandantes, Diretores e Chefes dentro dos vários setores, horizontalizando a estrutura hierárquica na definição de metas e desenvolvimento de ações;
- b) propiciar maior delegação às Unidades que compõem a PMMG, apoiada no princípio de que o problema local tem melhor solução no âmbito do próprio município, visto que quanto mais perto o poder de decisão relativo às políticas públicas estiver do cidadão, melhor será a qualidade da prestação do serviço e maior será o grau de *accountability* (comunicação dos resultados e prestação de contas);
- c) [...]
- d) desenvolver habilidades gerenciais dos servidores da PMMG para atuarem como administradores segundo as regulamentações; como líderes com capacidade de aumentar a produtividade e qualidade do que é realizado; como empreendedores com capacidade de encontrar novas respostas e modernizar o

- fluxo de decisões; por fim como solucionadores de problemas com capacidade de congregiar esforços conjuntos e atuar na busca de objetivos institucionais;
- e) adotar o modelo contratual para os serviços, envolvendo descentralização, delegação e introduzindo a autonomia gerencial aos Comandantes, Diretores e Chefes em todos os níveis, com a possibilidade de avaliação do desempenho dos serviços públicos a partir de um marco contratual; [...] (MINAS GERAIS, 2010b, p. 15). (grifo nosso)

Em outro aspecto, o modelo de gestão operacional por resultados voltado para os objetivos da atividade-fim na PMMG, também proporciona o emprego da filosofia do *empowerment*, quando deixa evidenciada a regionalização e setorização do policiamento, reforçando a autonomia e descentralização, conforme consta na DGEOp (MINAS GERAIS, 2010a, p. 45).

O modelo de gestão operacional por resultados na PMMG será norteado pelos seguintes objetivos desejáveis para a atividade-fim:

a) regionalização ou setorização das atividades de polícia ostensiva, e valorização das unidades básicas de policiamento, nas UEOp que possuem responsabilidade territorial;

[...]

j) autonomia aos comandantes de UEOp, de Companhia e de setores de policiamento, para planejar e buscar soluções para os problemas de segurança pública afetos à localidade, respeitadas as diretrizes e normas estratégicas e do nível tático;

k) modernização das técnicas de gestão visando à diminuição das atividades burocráticas, dando prioridade aos resultados e ao atendimento ao público. (grifo nosso)

A rapidez também está relacionada com o *empowerment* e destacado na DGEOp: “a rapidez na resposta é fator primordial para a eficiência e eficácia das ações e operações a cargo da Polícia Militar, cujo objetivo maior é prestar um atendimento ao público com excelência,” (MINAS GERAIS, 2010a, p. 53), o que justifica a autonomia dos diversos comandantes destacados no Estado de Minas Gerais.

Assim como aponta Oliveira Júnior (2007, p. 57), mesmo diante de uma rígida hierarquia e treinamento padronizado afeto aos policiais da organização são justamente àqueles de linha de frente que revelam grande capacidade para autonomia na solução dos problemas ambíguos e conflitantes junto à comunidade.

Por um lado identifica-se internamente nas organizações policiais uma hierarquia rígida, com ampla ritualização de comportamentos no nível das relações interpessoais entre seus agentes, além de um treinamento padronizado voltado para um grande número de regras formais, relacionadas de forma legal e doutrinária às suas atividades-fim. Por outro lado as atividades práticas dos agentes de linha, atuando com o público externo, revelam grande autonomia dos níveis hierárquicos mais baixos para determinar procedimentos em situações conflitivas e ambíguas, raramente solucionáveis a partir de planejamento ou de consulta aos escalões mais altos da organização. (grifo nosso)

Outro argumento para a utilização de novos conceitos e filosofias como o *empowerment*, são destacadas na DGEOp, reforçando a importância da participação da sociedade no contexto da segurança pública.

O modelo gerencial da administração pública requer modificação das antigas estruturas administrativas, por intermédio de modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às demandas da sociedade. Ainda, exige um processo de modernização, com aplicação de conceitos como busca contínua da qualidade, monitoramento e avaliação dos serviços públicos, tanto pela Organização quanto pela sociedade (MINAS GERAIS, 2010a, p. 16).

A DGEOp (2010a, p. 17 e 18) define a missão, visão, valores e objetivos estratégicos apontados pela PMMG, que devem nortear a organização pela busca de melhores resultados na área de defesa social, dentre esses são citados a valorização das pessoas, inovação e participação, tópicos comuns à filosofia do *empowerment*.

A missão é a declaração da razão da existência da organização e fornece uma indicação sucinta e clara daquilo a que ela se propõe. Cabe à PMMG promover e assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver. [...] A visão da PMMG está assim definida: Sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro.

Os valores definidos para a PMMG são:

- a) Respeito aos Direitos Fundamentais e Valorização das Pessoas;
- b) Ética e Transparência;
- c) Excelência e Representatividade Institucional;
- d) Disciplina e Inovação;
- e) Liderança e Participação;
- f) Coragem e Justiça.

A cultura organizacional, descrita na seção 2, é um dos principais componentes da organização. Na PMMG, ela relaciona-se sobre maneira aos valores Institucionais, e aos pilares da

hierarquia e disciplina. É assim que o comportamento dos policiais militares está norteado por estes princípios, para melhor atender aos interesses da coletividade.

Na Instituição, os valores éticos ou morais conduzem as condutas do policial-militar, traduzindo-as em atitudes como humanidade, honra, bondade, justiça, dentre outros. O conhecimento dos valores guia o agir sem determinação de tempo e espaço, estabelecendo formas de comportamento que superam a percepção individual e se transformam em um conjunto de esforços direcionados ao bem comum, ao interesse público (NORONHA, 2006, p. 34).

Em relação à cultura na PMMG, os princípios de ética militar, estabelecidos pelo Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (CEDM), criam e fortalecem comportamentos próprios de conduta nos policiais militares, além de influenciar seu modo de agir perante a sociedade em geral, seja no âmbito profissional ou pessoal. Em especial, verifica-se que no próprio CEDM existe um orientador do comportamento do policial militar que se relaciona ao conceito de *empowerment*, ou seja, a proatividade no desempenho de suas funções (MINAS GERAIS 2002, p. 4).

Art. 9º – A honra, o sentimento do dever militar e a correção de atitudes impõem conduta moral e profissional irrepreensíveis a todo integrante das IMEs, o qual deve observar os seguintes princípios de ética militar:

IV – cumprir e fazer cumprir as leis, códigos, resoluções, instruções e ordens das autoridades competentes;

VI – zelar pelo seu próprio preparo profissional e incentivar a mesma prática nos companheiros, em prol do cumprimento da missão comum;

XIV – exercitar a proatividade no desempenho profissional; [...]. (grifo nosso)

A PMMG, ao lado da sociedade exige do policial militar por meio de leis, regras e regulamentos, uma postura de comprometimento e conduta específica no desempenho de suas atividades, que o diferencia dos demais profissionais, seja na esfera pública ou privada. Quando o cidadão ingressa na Corporação, ele assume a responsabilidade com a sociedade e, conseqüentemente, com a Instituição.

O comprometimento do policial-militar no desempenho de suas atividades significa um agir voltado para atingir os objetivos propostos de forma integrada com os demais policiais bem como em sintonia com as diretrizes da Instituição, obedecendo aos preceitos normativos, éticos, princípios e valores. Ao assumir o compromisso com a Corporação, cria-se um vínculo em que o policial se compromete a um comportamento que implica deveres e responsabilidades que comprometem sua liberdade individual para o cumprimento da missão que lhe foi conferida (NORONHA, 2006, p.35).

Embora a PMMG tenha sido criada e, por algum tempo, desempenhado atividades ligadas ao exército, sua cultura também passou por transformações, voltando-se para uma maior qualificação profissional, aproximação e participação com a comunidade, com emprego de novas formas de gestão administrativa.

Uma das evidencias de destaque dessas transformações é o Sistema de Gestão Estratégica para Resultados, adotado pela PMMG. No mapa estratégico representado pela figura 9, a polícia militar procurou evidenciar a necessidade de se alcançar melhores resultados na prestação de serviços à sociedade como a redução do delito, da desordem e da insegurança, aumentar a qualidade, eficiência e transparência das ações de polícia, por meio da maior participação da comunidade, otimização dos recursos internos e crescimento e valorização profissional dos integrantes da Instituição policial militar.



Figura 9 - Mapa Estratégico Organizacional da PMMG.

Fonte: Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da PMMG (2010c, p. 49).

Outro ponto contido na DGEOp (MINAS GERAIS, 2010a, p. 24) reforça a importância da mobilização social para a prestação de serviços na área de defesa social, por meio da conscientização dos atores sociais a fim de se alcançar melhores soluções para o controle da criminalidade e redução dos índices de violência “a mobilização social é um processo educativo que promove a participação (empoderamento) de muitas e diferentes pessoas (irradiação) em torno de um propósito comum (convergência).”

A moderna concepção de defesa social assevera que não é tarefa apenas das instituições do poder público discutir os problemas de criminalidade e de segurança pública. Assim, no tocante à participação social, fica evidenciada a necessidade da definição de novas formas de gestão, mediante a criação de mecanismos e instrumentos que viabilizem a cooperação, a negociação e a busca do consenso. Propugna-se uma mudança de enfoque capaz de ampliar as condições de eficácia da Polícia (MINAS GERAIS, 2010a, p. 24).

É nesse cenário de comprometimento da sociedade com as questões afetas à segurança pública, que a filosofia de polícia comunitária, adotada pela PMMG, apresenta-se como um processo de transformação na solução dos problemas, reforçando a aplicação do *empowerment* aos profissionais de segurança pública e com a comunidade.

A filosofia de polícia comunitária estimula a participação do cidadão em decisões sobre prevenção à criminalidade e ao policiamento, bem como, a integração de outras agências de serviço para prover maior impacto nos problemas de segurança. Poder de decisão, criatividade e inovação são atitudes que devem ser encorajadas em todos os níveis da agência policial. É uma estratégia que ressuscita a abordagem do policiamento pela solução de problemas. A meta da solução de problemas é realçar a participação da comunidade por intermédio de abordagens, discussões e atitudes para reduzir as taxas de ocorrências e o medo do crime. [...] Enquanto filosofia e estratégia organizacional, conforme definido e sedimentado em diretriz própria, a Polícia Comunitária deve permear todos os níveis decisórios e atividades operacionais da PMMG, no sentido de permitir e criar condições para que haja maior aproximação com a comunidade, obtendo assim, legitimidade, cooperação, parceria e reconhecimento (MINAS GERAIS, 2010a, p. 27). (grifo nosso)

Em que pese todas as definições tratadas pela PMMG, por meio de documentos, que remetem aos conceitos trazidos pelo *empowerment*, como a autonomia, descentralização e participação da sociedade, destacadamente devem ser levadas em conta que o êxito das ações desenvolvidas pela PMMG encontra-se diretamente ligado ao empenho e dedicação de seus profissionais, o que mais uma vez reforça a filosofia do *empowerment*.

Todo policial militar, em qualquer nível, precisa ter compromisso com os resultados. Mais do que uma responsabilidade, tal compromisso deve ser assumido por todos quaisquer que seja o seu grau hierárquico. Significa que a missão só estará cumprida se os resultados propostos forem alcançados. Este compromisso individual deve ser forjado pelo senso do dever cumprido, cujo êxito da missão dependerá da abnegação e participação solidária de cada membro da equipe (MINAS GERAIS, 2010a, p. 28). (grifo nosso)

3.3 O *Empowerment* e o Controle na PMMG

O conceito de manutenção da ordem pública deve ser amplo, não se restringindo simples fato de registrar um evento ocorrido ou posicionar-se de forma neutra ou reativa. Deve haver o comprometimento dos profissionais de segurança com os problemas da sociedade, ensejando em uma interação comunitária e, conseqüentemente, agregando valores aos serviços prestados pela Corporação.

No entanto, mesmo no cenário de mudanças e de novas propostas de gestão, com vistas à participação da sociedade, descentralização e autonomia, deve existir uma coordenação e controle por parte da organização, como forma de garantir que as ações praticadas estejam alinhadas à missão e visão Institucional. Certamente, isso não deve ensejar em óbices ou restrições para a inovação e criatividade dos profissionais, mas sim na condução das atividades para o objetivo da organização. A DGEOp (MINAS GERAIS, 2010a, p. 41) descreve a finalidade dessa coordenação e controle na PMMG.

Coordenação e controle são atividades realizadas pelos níveis estratégico, tático e operacional da PMMG, com o objetivo de permitir aos comandos, em todos os escalões, avaliar, orientar, colher subsídios para o aperfeiçoamento, identificar e corrigir desvios, verificar o desenvolvimento de atividades relacionadas a recursos humanos, emprego operacional, inteligência, logística e comunicação organizacional. A coordenação e o controle possuem um significado importante para as organizações policiais militares, em três aspectos. Primeiramente quanto à hierarquia e à disciplina, cujo instrumento é utilizado para manter e restabelecer a cadeia de comando, quando de sua ruptura, e para gerar o contato direto do comandante ou chefe com seus colaboradores diretos. Em segundo lugar, estão os aspectos da atividade policial, que incluem os princípios da participação da comunidade e do respeito aos direitos fundamentais, onde a coordenação da PM e o controle social proporcionam o direcionamento correto da atividade de

policimento. Por fim, a atividade de coordenação e controle fortalece os princípios da administração pública, entre eles a publicidade e a eficiência. (grifo nosso)

Além disso, o controle das ações nas organizações também se faz necessário a fim de não se perder o foco dos objetivos Institucionais, possibilitando que as diretrizes que compõem o arcabouço doutrinário da PMMG sejam observadas e seguidas por todos os profissionais da organização, como forma de manter e reforçar os procedimentos essenciais à prestação dos serviços de segurança pública em todo Estado.

Deve ser destacado ainda, que o controle realizado pela PMMG ao longo dos anos passou por transformações decorrentes das mudanças ocorridas no mundo contemporâneo e, também, por questões internas, como a crise ocorrida na Corporação (greve dos militares no ano de 1997). Conseqüentemente, o controle disciplinar baseado na hierarquia e disciplina, também passou por modificações e foi agregado ao controle sob a ótica da cientificidade, denominado como Controle Científico¹³. Esse último é fundamentado em indicadores e aprimoramento na prestação de serviços.

O controle basicamente por meio da hierarquia e disciplina, havia sido, até então, o mais forte e duradouro bastião¹⁴ do modelo de administração pública burocrática da Polícia Militar mineira. Tanto a PMMG como as organizações congêneres do país onde esse tipo de movimento ocorrera, não tinham mais condições nas pós-greves, de sustentar o controle interno fiando-se tão fortemente nesses pilares. [...] Assim, o “Controle Científico” foi implantado democraticamente, após ficar evidente para oficiais e praças da Polícia Militar, que o controle [...] da credibilidade social do serviço realizado por todos os policiais, eram dependentes de uma relação mais objetiva e imparcial entre avaliadores e avaliados (SOUZA E REIS, 2010, p. 253-254).

Em resumo, o controle representa o poder não como repressor, mas controlador, conforme apresenta Foucault (1979), à medida que visa direcionar as ações dos profissionais de segurança pública para se obter um maior crescimento de suas capacidades e, conseqüentemente, da própria Corporação. Surgem outros mecanismos, como os indicadores, capazes de medir os desempenhos e proporcionar correções nas atividades que não são eficientes no contexto da organização.

¹³ Controle Científico: Ferramenta que possibilita o desenvolvimento do monitoramento da atividade operacional sob os diversos aspectos, dentre eles: a capacidade técnica individual de policiais; a capacidade técnica de grupos policiais; a qualidade do serviço prestado à população e o impacto da gestão preventiva da criminalidade (MINAS GERAIS, 2010c, p.7).

¹⁴ Bastião: obra de fortificação constituída de um avançado para artilharia com dois flancos e duas faces ligadas às cortinas da fortaleza ou praça por dois dos seus lados (HOUAISS, 2009).

Portanto, mesmo em situações que sugerem e possibilitem a aplicação do *empowerment* é necessário que existam esses tipos de controle, pois os conceitos trazidos por essa filosofia (participação, descentralização e autonomia) não indicam a falta de coordenação por parte da organização, além de estarem ligados diretamente ao desempenho e resultados a serem alcançados.

3.4 A Tomada de Decisão na PMMG

Tomando como referência o *empowerment* na tomada de decisão verifica-se a possibilidade de compatibilizar a verticalidade da autoridade com a horizontalidade das ações visando o alcance de resultados. Dessa forma, o argumento da hierarquia e disciplina, sob a ótica da verticalidade, não pode ser entendido como um contraponto, pois já é possível observar nas atividades desempenhadas na PMMG a existência desses dois parâmetros interagindo simultaneamente no contexto da gestão gerencial adotada pela Corporação.

Esse assunto é abordado por Souza e Reis (2010, p.263) que afirma que “[...] a verticalidade da autoridade e a horizontalidade da contratualização externa e interna de resultados, podem coexistir, em organizações de serviços baseadas na hierarquia e disciplina militares.”

Reforçando esse posicionamento, as diretrizes da PMMG indicam uma maior participação, descentralização, autonomia, rapidez, responsabilidade, inovação e criatividade. Todos estes termos estão relacionados aos conceitos do *empowerment* e, não devem impactar no processo de tomadas de decisão dos níveis de direção da PMMG, conforme estrutura organizacional da figura 10.

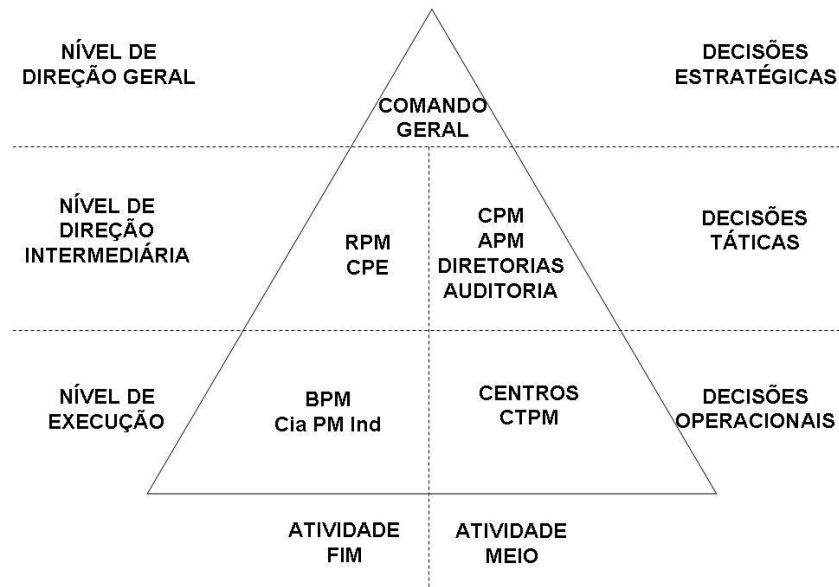


Figura 10 - Níveis Decisórios da PMMG.
Fonte: DGEOp (MINAS GERAIS, 2010a, p. 56).

As decisões no âmbito da PMMG também se relacionam aos níveis de direção existentes, ou seja, algumas questões são tratadas exclusivamente pelo nível estratégico, enquanto outras podem ser tratadas pelos demais níveis.

- a) decisões de nível estratégico: são aquelas geralmente executadas com uma visão mais mediata, isto é, mais a longo prazo e, dada à sua natureza e seu grau de importância para a organização, representa um impacto mais amplo, profundo e duradouro;
- b) decisões de nível tático: esse nível tem como função básica traduzir as decisões estratégicas em ações efetivas a serem implementadas pelos mais diversos setores da organização. Neste caso, o nível de direção intermediária ou tático apresenta decisões relacionadas ao processo de como executar as ordens emanadas pelo nível estratégico. Seus reflexos são geralmente observados a médio prazo;
- c) decisões de nível operacional: nesse nível, os esforços são direcionados para cada processo ou projeto da organização. São aplicadas em setores específicos e apresentam impactos limitados. Na PMMG, as decisões do nível de execução ou operacional estão diretamente relacionadas à execução e desenvolvimento dos serviços. Tais decisões, via de regra, geram reflexos a curto prazo (grifo nosso) (MINAS GERAIS, 2010a, p. 57).

Ao avaliar os tipos de decisões apresentadas na DGEOp, alguns autores como Maximiano (2000 e 2004), Moraes (2004), Schermerhorn Jr (2007) e Abramczuk (2009) reforçam a

idéia de que deve haver obediência às etapas que envolvem o processo de decisão, sendo essa questão de fundamental importância para se alcançar os resultados pretendidos.

Embora algumas decisões estejam vinculadas à posição funcional e hierárquica do profissional na organização, determinadas questões são de resoluções genéricas, podendo ser decididas por todos aqueles que estejam capacitados. Por exemplo: atividades rotineiras desenvolvidas por policiais militares nas ruas, como a atuação por iniciativa em determinados fatos não carece de autorização ou mesmo intervenção de outros policiais militares de nível hierárquico superior. Essa questão é reforçada por Maximiano (2000) e Moraes (2004) quando definem que as decisões rotineiras são aquelas que possuem alto grau de certeza e baseadas em regras e métodos estabelecidos, são problemas do dia-a-dia. Esses tipos de decisão ocorrem em nível operacional na PMMG.

A filosofia de polícia comunitária é um exemplo de descentralização e autonomia, que proporciona ao policial militar, diretamente responsável pela execução do policiamento ostensivo, a oportunidade em tomar decisões. Nesse caso, é aproveitado todo o conhecimento profissional e experiência de quem vive e está próximo aos problemas da comunidade, o que novamente reforça a filosofia do *empowerment*. Essa questão é explicada na Diretriz que regula a aplicação da filosofia de polícia comunitária pela PMMG.

Os Comandantes, nos diversos níveis hierárquicos da Corporação devem exercitar a confiança nos profissionais que estão na linha de frente da atuação policial, acreditar no seu discernimento, sabedoria, experiência e, sobretudo na formação que recebeu. Tal ambiente propiciará abordagens mais criativas para os problemas contemporâneos da comunidade por meio da investidura de autoridade decisória, de fato e de direito, nos profissionais de segurança pública que atuam em interface direta com a comunidade (grifo nosso) (MINAS GERAIS, 2011, p. 22).

Vale destacar, que os profissionais que executam a atividade fim devem possuir conhecimento suficiente para assumir riscos na tomada de decisão, aliado ao treinamento, capacitação e interação com os objetivos Institucionais, uma vez que essas ações implicam em maiores responsabilidades.

Reportando às decisões de nível tático, esse aponta e desmembra as decisões oriundas do nível estratégico, favorecendo o elo entre os níveis de direção geral e de execução, possibilitando

que sejam atingidos os objetivos finalísticos da Instituição. Como exemplo, na realização de determinadas operações policiais é necessário o envolvimento de várias unidades, necessitando de intervenções distintas (policimento ostensivo geral, trânsito, eventos, rodoviário, além de outras). Essa conciliação de esforços somente ocorrerá por meio da definição do papel de cada uma, o que é realizado pelo nível intermediário.

Quanto às decisões de nível estratégico, essas envolvem questões amplas, profundas e duradouras da Instituição. São previamente estudadas e planejadas para que os demais níveis possam participar de forma efetiva e adequada dentro das respectivas responsabilidades. Estão ligadas a todas as unidades e recursos humanos da organização. Essas decisões são canalizadas e centralizadas no nível de direção geral. Como exemplo, tem-se a definição do próprio planejamento estratégico, no qual são estipuladas ações, metas e resultados pretendidos pela organização.

Embora as decisões sejam estabelecidas nos respectivos níveis da organização, é importante a participação de todos para sua concretização, o que proporcionará o alcance do que foi estabelecido. Desta forma, Maximiano (2000) explica que existem decisões a serem tomadas em que a participação de membros de outros níveis poderá auxiliar e contribuir na escolha mais acertada para a solução de determinado problema, visando alcançar a excelência de desempenho da organização.

Finalmente, vale ressaltar que não existe uma fórmula para implementar novos modelos ou filosofias de gestão, como por exemplo o *empowerment*. Contudo, é necessário o envolvimento de todos nesse processo, seja nas organizações públicas ou privadas. Portanto, acreditar, confiar, trabalhar, treinar e profissionalizar são pressupostos que podem contribuir para se efetivar mudança em uma organização.

4 CONCLUSÃO

Com o propósito de melhorar seus resultados de produtividade e qualidade, a liderança das organizações públicas e privadas tem procurado adotar novas formas para gerenciar seus recursos, em especial, os humanos. Nesta dimensão especial de gerenciamento, este estudo objetivou verificar a presença da filosofia gerencial do *empowerment* no contexto da Polícia Militar de Minas Gerais. Para o alcance deste objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico consiste em descrever as bases fundamentais do *empowerment* e seus mecanismos de implementação que foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica, conforme apresentado na segunda seção deste trabalho.

Os conceitos apresentados na segunda seção demonstram que o *empowerment* está em consonância com os princípios da gestão gerencial moderna, pois além de proporcionar que os profissionais tenham maior autonomia, também explora as habilidades de maneira criativa e inovadora de todos os envolvidos nas decisões, trazendo maior presteza nas respostas dos problemas surgidos, envolvendo os profissionais com as questões da organização.

Também ficou claro que a implementação do *empowerment* não tem como objetivo a propositura de conceder autonomia para as decisões de forma indiscriminada. Pelo contrário, tem como parâmetro proporcionar aos envolvidos nos problemas surgidos a oportunidade de contribuir com idéias, informações e conhecimento nas decisões a serem definidas, respeitando-se o nível hierárquico, os objetivos Institucionais e, principalmente, a capacitação dos participantes.

Embora haja um significativo número de estudos que prescrevem formas como implementar o *empowerment*, esta mudança não ocorre de maneira simples nas organizações. Para que isso aconteça são exigidos alguns esforços na organização como um todo, o que poderá ser recompensado pelos resultados positivos alcançados.

Como segundo objetivo específico, procurou-se mapear as características e transformações recentes vividas pela PMMG, em que o tema *empowerment* estivesse

correlacionado. Neste contexto, analisando a nova gestão organizacional adotada pela PMMG como a gestão por resultados com metas e indicadores, Polícia Comunitária, Integração e Gestão de Segurança Pública (IGESP), administração pautada em processos e cientificidade na produção das ações de polícia. Todos esses dispositivos apontam e indicam a institucionalização da filosofia gerencial do *empowerment*, materializada e incorporada nas diretrizes citadas na seção 3, voltadas para a produção de serviços de segurança pública. Dentre os documentos identificados foram apresentados: o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais; a Lei n. 14 310, de 19 de junho de 2002; Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 06/2003 – CG; Plano estratégico 2009-2011; Diretriz para Gestão para Resultados n. 01/2010; Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar e Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp) e Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.06/2011-CG.

No arcabouço doutrinário da PMMG, destacam-se novas técnicas e táticas nas atividades policiais, com formação e treinamento especializado de seus profissionais. Ao mesmo tempo, as diretrizes estimulam a autonomia e responsabilidade dos profissionais na execução de suas atividades. Todas essas questões possibilitam atingir as metas traçadas no plano estratégico, e conseqüentemente alguns pontos do Choque de Gestão implementado pelo governo de Minas.

Portanto, conclui-se que os conceitos e práticas correlacionadas com a filosofia gerencial do *empowerment* estão formalmente presentes e citados nos principais documentos Institucionais da Polícia Militar mineira. No entanto, essa constatação não implica em afirmar que o *empowerment* é um conceito amplamente aplicado pelos gestores da Polícia Militar de Minas Gerais.

Neste sentido, devem ser pontuados os fatores que possam favorecer ou mesmo dificultar a prática do *empowerment* no contexto da PMMG, sendo essa questão o terceiro objetivo específico do presente estudo, que será desenvolvido a seguir, a partir das observações feitas nas seções anteriores.

Um dos raros estudos sobre a prática do *empowerment* nas organizações policiais foi desenvolvido por Whisenand (2009). Para este pesquisador e consultor das agências de polícia norte

americanas, um mau entendimento sobre o termo *empowerment*, pode acontecer tanto para os policiais de linha de frente quanto para os seus líderes. Para Whisenand (2009), os profissionais de linha de frente podem, de forma equivocada, pensar que tomarão as decisão de maneira isolada e que o gestor estaria abdicando dos direitos e responsabilidades de sua posição na escala hierarquia da organização.

Da mesma forma, a liderança policial pode erroneamente entender que o *empowerment* implicará na perda de controle e disciplina na Instituição. O receio em perder o controle de comando pode ser uma das principais justificativas para que não ocorra a delegação do poder. Essa hipótese pode ser caracterizada por uma pergunta formulada pelos detentores da decisão: “Como eu posso saber se estas pessoas a quem eu deleguei poder estão cumprindo ou não as suas responsabilidades atribuídas?”

Para que estas barreiras não ocorram nas organizações policiais, o tema deve ser abordado com detalhes nos cursos de formação dos policiais militares (oficiais e praças), assim como nos treinamentos, ocasião em que deve ser transmitido o conceito acerca dessa filosofia e suas formas de implementação. Destacando esse posicionamento Whisenand (2009) afirma que a delegação de poder é uma habilidade que se aprende e não um talento com o qual se nasce.

Também é necessário reiterar as informações constantes da seção 2, de que o *empowerment* não implica na renúncia de controle por parte dos gestores. Pelo contrário, o controle ou supervisão por parte dos superiores é fundamental para o sucesso dessa filosofia.

Considerando a missão e a visão propostas pela PMMG, percebe-se que os benefícios apontados da aplicação do *empowerment* podem favorecer o alcance desses objetivos, principalmente considerando a gestão gerencial implementada pela organização e a nova concepção de tornar a PMMG cada vez mais científica e integrada à comunidade e demais organizações públicas e privadas.

Conforme apresentado na seção 2, o *empowerment* por parte de um líder significa compartilhar com a equipe o sucesso e também possíveis fracassos nas tomadas de decisão. O fato que pode ocorrer é o de policiais que não desejarem o *empowerment*, para não assumirem

responsabilidades por decisões equivocadas ou mesmo lidar com incertezas. Essa questão é mais comum em organizações que não tenham princípios de tolerância e aprendizagem com as possíveis falhas na tomada de decisão. Conforme destaca Tracy (1994) na seção 2, a permissão para errar e o *feedback* são bases importantes para a prática do *empowerment*.

Além disso, já que o *empowerment* tem como premissas promover a autonomia e criatividade, o que também proporcionará a otimização do desempenho organizacional, nada mais apropriado do que entender que essa conduta deva ser estimulada por benefícios e recompensas. Portanto, a organização policial deve empregar formas de motivação e reconhecimento dos policiais engajados com esta filosofia gerencial.

Outro fator importante para se estabelecer o *empowerment* está relacionado à integridade ética dos policiais envolvidos. Em outras palavras, o líder deve confiar nos membros de sua equipe, caso contrário, haverá dificuldades para a implementação do *empowerment*. Por exemplo, é apontada a impossibilidade de aplicação dessa filosofia em uma unidade policial marcada por denúncias de corrupção e outros desvios de conduta, impedindo a concessão de autonomia nas decisões surgidas. Portanto, para a implementação do *empowerment* é fundamental a questão relacionada à índole pessoal e profissional dos funcionários.

As palavras confiança e relacionamento também são elementos importantes para a implementação do *empowerment*. Se o poder está nas relações, conforme destaca Foucault (1979), relacionamentos fortes são baseados na confiança mútua entre comandante e comandados. É bem provável, que nas unidades onde haja um forte relacionamento e estreita proximidade entre liderança e liderados, ocorra uma maior confiança para a prática do *empowerment*. Um líder mais próximo à equipe tem maiores chances de distinguir as forças e fraquezas de seus liderados, identificando assim aqueles mais preparados para assumir novos desafios.

No que tange a distância física entre líder e liderado, é importante destacar que a grande dimensão geográfica do estado de Minas Gerais, conforme apresentado na seção 3, pode ser um fator propiciador do *empowerment* na Polícia Militar de Minas Gerais. Isto porque nos destacamentos e subdestacamentos de policiamento no interior do Estado os policiais militares

podem ter uma grande autonomia de atuação. Vale ressaltar que isto ocorre de maneira circunstancial em função da distância e das dificuldades de encontros diários de orientação.

Retomando as dificuldades para se implementar o *empowerment*, outro fator que pode representar uma barreira para essa filosofia é a constatação de que a equipe não esteja preparada e qualificada para assumir novas responsabilidades, o que justifica a não delegação do poder. Afinal, delegar poder para pessoas não capacitadas pode gerar danos para a imagem da organização. Como por exemplo, um policial que não possui conhecimento adequado sobre os princípios do policiamento comunitário, ao invés de aproximar a polícia da comunidade, pode criar arestas que causem distanciamento e desconfiança do público com o trabalho da polícia militar.

Para que o *empowerment* ocorra na prática, não existe um caminho ou uma receita infalível. No entanto, algumas condições básicas devem ser observadas, tais como:

- a) apoio amplo do Comando da Instituição, incentivando a prática do *empowerment*; pois assim será possível compartilhar informações para adequada tomada de decisão que for delegada, aumento da confiança nos subordinados, reconhecimento os desempenhos, ampliação do treinamento e capacitação dos profissionais nessa filosofia;
- b) conhecimento claro dos objetivos Institucionais, condição fundamental para não haja distorção na prática do *empowerment* em razão da autonomia que esta filosofia proporciona, o que contribuirá para a persecução dos objetivos propostos pela PMMG;
- c) treinamento e conscientização da importância do *empowerment* na Instituição, o que irá viabilizar os benefícios advindos da sua implementação. Os profissionais, em todos os níveis, precisam compreender quais os esforços que devem ser empreendidos para a consecução dessa filosofia, entendendo e permitindo as mudanças necessárias na cultura organizacional;

- d) aceitação das possíveis falhas em relação às decisões tomadas, servindo de oportunidade para o aprimoramento das ações a serem empreendidas. Essa questão é necessária à filosofia do *empowerment*, pois fortalece a participação e criatividade do policial militar na solução dos problemas;
- e) valorização dos recursos humanos, motivando a iniciativa e autonomia dos profissionais nas tomadas de decisões delegadas, possibilitando um maior alcance de desempenho das atividades de cada um, especialmente na prevenção de delitos e no correto envolvimento com a comunidade;
- f) coordenação e controle das decisões praticadas sob a égide da Polícia Militar de Minas Gerais e da filosofia do *empowerment*, com foco nos objetivos organizacionais, servindo de apoio e garantia de credibilidade nesse processo de tomada de decisão.

Diante do cenário que envolve as mudanças organizacionais e a filosofia apresentada é evidente que o *empowerment* pode contribuir para melhorar e aperfeiçoar os serviços prestados pela Instituição, destacadamente com foco na atividade de polícia comunitária e no policiamento orientado para solução de problemas, o que conseqüentemente irá proporcionar o surgimento de unidades policiais consideradas de alto desempenho.

Na seção 2, também foram apontados alguns benefícios do *empowerment*, destacados por Slack, Chambers e Johnston (2002), sendo dito que isso dependerá do contexto que envolve cada organização. Randolph (1995) afirma que um dos benefícios mais poderosos do *empowerment* está relacionado ao aumento da confiança do profissional na organização, acarretando uma maior dedicação e favorecendo o compromisso com metas desafiadoras, elevando o nível de desempenho. Essa questão relaciona-se e corrobora com as perspectivas constantes do plano estratégico da PMMG, o que reforça a utilização da filosofia apresentada.

Outros aspectos relacionados aos benefícios da aplicação do *empowerment* foram observados na pesquisa de Oliveira e Rocha (2008), realizada em diversas organizações que utilizaram essa filosofia. Concluíram que o *empowerment* contribui com a redução de custos, melhoria na qualidade de vida dos membros da organização, aumento na velocidade de respostas,

melhoria na qualidade das tomadas de decisões. Esses fatores trouxeram ainda uma maior participação dos profissionais na condução dos objetivos organizacionais, com reflexos na qualidade da relação com o cidadão-cliente.

Portanto, a hipótese de fortalecimento da filosofia gerencial do *empowerment* na PMMG propiciaria algumas vantagens:

- ampliação da autonomia dos policiais militares na execução do policiamento ostensivo, com foco na filosofia de polícia comunitária, proporcionando uma participação da comunidade na tomada de decisões no nível de execução operacional, melhorando a rapidez das respostas;

- aumento na motivação dos policiais militares, por meio de uma maior participação e engajamento nas soluções das questões relacionadas à atividade da PMMG, viabilizando a utilização da habilidade, criatividade e conhecimentos individual, evidenciando a valiosa contribuição fornecida por esses profissionais;

- maior possibilidade de acerto na tomada de decisões, pois a filosofia do *empowerment* favorece a comunicação entre os níveis hierárquicos, proporcionando uma maior quantidade de hipóteses na solução dos problemas que surgirem. Conseqüentemente, possibilitará aos gerentes uma maior racionalidade com a Instituição;

- maior comprometimento dos policiais militares com os objetivos Institucionais e, irremediavelmente, com o plano estratégico da PMMG.

Em relação aos objetivos propostos nesta pesquisa, constata-se que todos foram atingidos. A proposição inicial foi a de que a filosofia do *empowerment* favorece o aprimoramento das ações praticadas pela PMMG, em especial àquelas que envolvem a tomada de decisão foi confirmada por meio da análise realizada neste estudo, uma vez que esta questão, respeitando-se os níveis hierárquicos da Corporação, está alinhada com outras filosofias já implementadas na PMMG, como a polícia de resultados, plano estratégico e polícia comunitária (seção 3).

É indiscutível a importância da cultura de uma organização para a consecução de mudanças, a fim de se implementar novas filosofias de gestão. Destacadamente, essa questão é relevante na PMMG por tratar-se de uma organização pública e militar, bissecular, regida pelos princípios da hierarquia e disciplina. Por isso, mesmo sendo evidenciados os benefícios advindos do *empowerment*, como a descentralização de poder e a tomada de decisão, a cultura da Instituição não pode ser desconsiderada, pois ele exerce significativa influência frente às mudanças organizacionais, o que sugere outros estudos relacionados à cultura da Polícia Militar de Minas Gerais.

Finalmente, após análise do assunto estudado, são apontadas algumas sugestões que possam contribuir para otimizar as atividades relacionadas com a PMMG:

- a) incluir nos conteúdos programáticos das disciplinas que orientem dos diversos cursos da PMMG os conceitos da filosofia gerencial do *empowerment*, destacando a importância da participação de todos os policiais militares visando o alcance dos objetivos e a missão Institucional;
- b) realizar outros estudos que permitam verificar o *status*, ou até mesmo, o grau de aplicação do *empowerment* no nível operacional da Instituição, utilizando os fatores facilitadores ou não apontados nesta pesquisa, para que essa filosofia possa ser melhor aplicada na PMMG;
- c) elaborar seminários e treinamentos demonstrando a importância da aplicação do *empowerment* como fator motivacional, provocando a conscientização dos policiais militares, em especial àqueles que exerçam papel de liderança;
- d) criar indicadores de desempenho para o monitoramento e controle das ações desempenhadas sob a ótica da filosofia do *empowerment*.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, Andre A.. **A Prática da Tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARGYRIS, Chris. *Empowerment the Emperor's New Clothes*. *Harvard Business Review*. Cambridge, p. 98-105, May-June, 1998.
- BLANCHARD, K. H. **As 3 Chaves do Empowerment**. São Paulo: Record, 2001.
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, Jonh; RANDOLPH, Alan. **Empowerment: exige mais do que um Minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 jul. 2011.
- BRASIL. Emenda Constitucional n. 19 de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Acesso em: 28 jul. 2011.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- DAN JUNIOR, Edval; MATEUS, Jaqueline; SOUTO, Sandra. **Mudança Organizacional: Técnicas Empregadas para Minimizar Impactos e Gerar Comprometimento**. Revista Caderno de Administração, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, dez. 2008. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo02.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2011.
- DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 set. 2011.

DECOSTER, Sonia Rosa Arbues. **Aspectos comportamentais no uso de sistemas ERP: um estudo em uma organização global.** 2008. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-163110/pt-br.php>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 155-168.

FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder – Práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 65-88.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder.** Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científico.** 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986. p. 217-237.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL, 2., 2007, Florianópolis. **Movimentos Sociais, Participação e Democracia.** Florianópolis: NPMS, 2007. p. 485 - 506. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2011.

HOUAISS, Antônio. **Houaiss eletrônico.** São Paulo: Objetiva Ltda, 2009. CD-ROM.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL, 2., 2007, Florianópolis. **Movimentos Sociais, Participação e Democracia**. Florianópolis: NPMS, 2007. p. 485 - 506. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2011.

IORIO, Cecília. Algumas considerações sobre estratégias de empoderamento e de direitos. In: ROMANO, Jorge O.; ANTUNES, Marta. **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio De Janeiro: Actionaid Brasil, 2002. p. 21-44. Disponível em: <<http://www.actionaid.org.br/Portals/0/Docs/empoderamento.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

KAPPEL, Emanuel da Paixão. **Estrutura Hierárquica na Polícia Militar de Minas Gerais**. 234 f. Dissertação (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública da Polícia Militar de Minas Gerais, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MESQUITA, Rosalina. Et al. **Análise da implantação da organização do trabalho em grupos em empresa do setor químico tendo como referência o modelo sociotécnico**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 26, Fortaleza, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR500332_7835.pdf. Acesso em: 20 jul. 2011.

MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment: um imperativo*. Seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1969.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Resolução n. 2 320**. Aprova o organograma da Polícia Militar e estabelece regras gerais para as Unidades. Belo Horizonte, 1989.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14 310, de 19 de junho de 2002**. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 06/2003**. Regula o papel do administrador da polícia ostensiva de preservação da ordem pública, sob os efeitos sociais, políticos e econômicos da nova ordem mundial (globalização). Belo Horizonte, 2003.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **História Militar da Polícia Militar de Minas Gerais**. 7. ed. Belo Horizonte, 2005.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Plano estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 3.01.01/2010**. Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp). Regula o Emprego Operacional da Polícia Militar De Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010a.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Diretriz de Gestão para Resultados**. Diretriz nº 001/2010- CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte, 2010b.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. **Sistema de Gestão Estratégica para Resultados da Polícia Militar**. Diretriz n. 001/2010. Organiza e disciplina a Metodologia de Gestão para Resultados na PMMG. Belo Horizonte, 2010c.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando Geral. Diretriz n. 3.01.06/2011. **Regula a Aplicação da Filosofia de Polícia Comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NORONHA, Flávia. **Submissão do Policial-Militar a Processo Administrativo-Disciplinar (PAD) em Decorrente do Crime de Deserção**. 172f. Dissertação (Especialização) Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) da Polícia Militar de Minas Gerais, pela Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

OLIVEIRA, Ualison Rebula de; MARINS, Fernando Augusto Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações**: uma aplicação em um banco comercial Brasileiro de grande porte. *Prod.*, São Paulo, v. 20, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 jul. 2011.

OLIVEIRA, Ualison Rebula de; ROCHA, Henrique Martins. **Empowerment como Estratégia Competitiva em Manufatura e Serviços**: Percepção Dos Colaboradores. *Revista produção on line*, Vol.VIII, n.3. Universidade Federal de Santa Cantaria, 2008. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/109/151>>. Acesso em: 30 jul. 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 27 jul. 2011.

QUINN, R.E. & SPREITZER, G.M.: **The road to empowerment: seven questions every leader should consider**. *IEEE Engineering Management Review*, v.27, n.2, p.21-28, Summer 1999. Disponível em: <<http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/7%20questions%20org%20dynam.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

RANDOLPH, N. Alan: **Navigating the journey to empowerment**. *Organizational Dynamics*, Baltimore, v.23, n.4, p.19-32, 1995.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment**: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 03 ago 2011.

RODRIGUES, Cláudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras**. Gest. Prod., São Carlos, v. 11, n. 2, ago. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 ago. 2011.

ROMANO, Jorge O; ANTUNES, Marta. Introdução ao debate sobre empoderamento e direitos no combate à pobreza. In: **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio De Janeiro: Actionaid Brasil, 2002. p. 5-8. Disponível em: <<http://www.actionaid.org.br/Portals/0/Docs/empoderamento.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

SANTOS, Marcos Antônio. **A implantação do curso de mestrado em segurança pública na Polícia Militar de Minas Gerais**. 112f. Dissertação (Especialização) Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) da Polícia Militar de Minas Gerais, pela Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. **Michel Foucault: Poder e Análise das Organizações**: (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento). São Paulo, 2002. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/53171793/Michel-Foucault-Poder-e-Analise-das-Organizacoes>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Leander Tostes de Castro. **A Descentralização na Atividade de Policiamento**: uma análise sob o enfoque da Polícia Comunitária. 120f. Dissertação (Especialização) Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) da Polícia Militar de Minas Gerais, pela Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2007.

SOUZA, Renato Vieira de. **Do exército estadual à polícia de resultados**: crises e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da Polícia Militar de Minas Gerais (1969-2000). 317f. Dissertação (Mestrado) Curso de Administração Pública pela Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.

SOUZA, Renato Vieira de; REIS, Gilberto Protásio dos. **Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais**: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no sistema de Defesa Social. In: PEREIRA JUNIOR, Edmilson Antônio; SILVA, José Francisco da;

MARON, Juliana. **Um toque de qualidade**: eficiência e Qualidade na Gestão do Sistema de Defesa Social. Belo Horizonte: Editora Ltda, 2010, p. 249-265.

TEIXEIRA, Dinair Velleda. Relações de Poder sob o Olhar Marxista e Foucaultiano. **Revista Didática Sistemica**, Rio Grande, v. 6, p.145-159, 06 jul. 2007. Julho a Dezembro. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/ojs/index.php/redis/article/viewFile/1247/542>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WHISENAND, Paul M. **Managing Police Organizations**. 7. ed. Columbus: Pearson Prentice Hall, 2009.