

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E  
*COACHING*

LORRANE SILVA LIMA  
MIDORI ABE BROTA

O USO DO *EMPOWERMENT* NAS ORGANIZAÇÕES

ANÁPOLIS - GO  
2019

LORRANE SILVA LIMA  
MIDORI ABE BROTA

## O USO DO *EMPOWERMENT* NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho

ANÁPOLIS - GO  
2019

Dedicamos este trabalho às nossas famílias,  
pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos em especial ao professor e orientador Prof. Me. Mauricio Resende Rodvalho, pela paciência e auxílio nas dúvidas.

À Faculdade Católica de Anápolis e a todos os professores que contribuíram para nossa caminhada, tanto pelos ensinamentos e pela experiência de vida buscando sempre nos direcionar para o melhor.

Por fim, agradecemos a todas as pessoas que responderam os questionários, afinal este trabalho só foi possível com a ajuda delas.

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de abordar o avanço dos modelos de gestão incluindo o *empowerment* como estratégia e discutir os principais elementos relativos ao seu uso nas organizações. Modelos e sistemas de gerenciamento de pessoas e processos têm sido motivo de estudos revelando interesse de organizações que operam em mercados de ampla concorrência. Assim, este estudo se volta ao interesse por debates sobre estratégias próprias à gestão de pessoas e resultados pelas empresas preocupadas com o ambiente de trabalho e a sua adaptação a novos cenários. Está baseado em pesquisa bibliográfica, destacando os principais autores que estudaram amplamente o assunto, e em pesquisa de campo, que coletou dados por meio de questionário aplicado em uma indústria farmacêutica de Anápolis - Go, elaborado usando a Escala de Likert com sete gestores em um universo de doze e quinze analistas de um universo de vinte e cinco . Com o resultado da pesquisa foi possível entender que as organizações têm de estar atentas às práticas dos mercados, posicionando-se como empresas que valorizam seus negócios a partir da participação de seus empregados, sendo eles ativos nos processos de conquistas de metas e desafios. Tal prática tem evoluído no contexto das empresas e passou a ser vista como tecnologia gerencial de importante consideração. Sendo assim, as empresas interessadas em padrões inovadores e competitivos buscam no *empowerment* uma linha integrada de ações como diferencial em mercados de grandes exigências e com muita concorrência.

**Palavras-chave:** *Empowerment*. Organizações. Gestão.

## ABSTRACT

This study aimed to address the advancement of management models including empowerment as a strategy and discuss the main elements related to its use in organizations. People and process management models and systems have been the subject of studies revealing interest from organizations operating in broadly competitive markets. Thus, this study turns to the interest for debates about strategies proper to the management of people and results by companies concerned with the work environment and their adaptation to new scenarios. It is based on bibliographic research, highlighting the main authors who have studied the subject extensively, and on field research, which collected data through a questionnaire applied in a pharmaceutical industry in Anápolis - Go, elaborated using the Likert Scale with seven managers in one universe of twelve and fifteen analysts out of a universe of twenty-five. With the result of the research it was possible to understand that organizations have to be aware of the market practices, positioning themselves as companies that value their business from the participation of their employees, being them active in the process of achievement of goals and challenges. This practice has evolved in the context of companies and has come to be seen as managerial technology of important consideration. Thus, companies interested in innovative and competitive standards seek to empower an integrated line of action as a differential in high demand and competitive markets.

**Keywords:** Empowerment. Companies. Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS</b> .....	<b>10</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS AVANÇOS DO MERCADO E DO AMBIENTE DE TRABALHO .....	<b>10</b>
2.2 A DINÂMICA ORGANIZACIONAL .....	<b>12</b>
<b>2.2.1 Gestão de Pessoas no uso do <i>Empowerment</i></b> .....	<b>13</b>
<b>3 EMPOWERMENT: COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA</b> .....	<b>16</b>
3.1 <i>EMPOWERMENT</i> : PRINCIPAIS CONCEITOS E INFLUÊNCIAS.....	16
3.2 MELHORIAS CONTÍNUAS MEDIANTE O <i>EMPOWERMENT</i> .....	19
<b>3.2.1 O Processo de Comunicação Interna como essencial ao <i>Empowerment</i></b> .....	<b>20</b>
<b>3.2.2 Princípios da Liderança Corporativa como base ao <i>Empowerment</i></b> .....	<b>23</b>
<b>4 EMPOWERMENT: APLICAÇÕES E RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
4.1 EFETIVIDADE NO USO DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	24
4.2 RESULTADOS A PARTIR DO USO DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	26
<b>5 A PESQUISA</b> .....	<b>29</b>
5.1 METODOLOGIA.....	29
5.2 RESULTADOS DE PESQUISA.....	29
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exigiu por parte das organizações e, mediante a um mercado mais competitivo, um maior investimento no que diz respeito aos sistemas de gerenciamento e administração de pessoas, processos e resultados. As pessoas tornam-se primordiais dentro das organizações, bem como na sua relação direta com o capital intelectual para seu melhor desempenho.

Portanto, as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações, das quais dependem para viver, e as organizações são constituídas de pessoas, sem as quais não poderiam existir. Há uma variedade de organizações: empresas industriais, empresas prestadoras de serviços, bancos, financeiras, universidades e escolas, instituições governamentais, hospitais, igrejas etc.

As organizações podem ser estudadas e analisadas segundo o modelo de sistema aberto: elas importam, transformam e exportam energia, dentro de ciclos recorrentes de atividades. As organizações podem também ser analisadas segundo o modelo sócio técnico: elas são compostas de um sistema técnico e de um sistema social que se entrelaçam intimamente, administrados por um sistema gerencial. Ao estabelecerem seus objetivos, as empresas definem sua racionalidade. Com isso, as empresas desenvolvem estratégias para alcançar os objetivos. Como sistemas abertos, as organizações mantêm um íntimo intercâmbio com o ambiente e a interdependência da organização com seu ambiente conduz ao conceito da eficácia organizacional. E eficácia organizacional, por sua vez, depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não humanos), a adaptação ao ambiente externo etc. (PEREIRA, 2014).

Nos últimos anos, o avanço e as transformações que se sucederam no mundo de negócios, em virtude da globalização, de avanços tecnológicos, da velocidade das informações etc., vêm exigindo posturas inovadoras e de caráter proativo, tanto das empresas como dos profissionais. Não basta mais planejar, organizar e implantar. É preciso criar, diferenciar, concorrer e ter de fato diferenciais como vantagens competitivas. Distinguir-se em meio a padrões pode ser o atual desafio das organizações.

Geralmente, na empresa, a definição de um parque tecnológico e a organização de um quadro de pessoal especializado, com qualificação para atuação em áreas comercial, contábil, de pessoal, financeira e outras serviam de alicerce para o cotidiano empresarial. Neste cenário, a estruturação de produtos ou serviços e respectivas colocações no mercado representavam tarefas, não simples, porém de certa forma uniformes. Todavia, no atual contexto, o diferencial se torna peça fundamental, pois vai além dos números, visa qualidade e não somente a quantidade. Age dentro e fora da organização, ultrapassa suas fronteiras buscando entender o que se passa na cabeça das pessoas que consomem ou utilizam os seus produtos ou serviços. A partir daí, emprega ferramentas para a conquista duradoura de seu negócio.

Assim, com propostas voltadas à maximização de resultados, as empresas passam a contar com o talento humano e não mais somente o recurso humano. O homem passa a ter seu papel reconhecido em termos de capital e as empresas passam a buscar novas soluções aos seus processos de gerenciamento.

O *empowerment*, como modelo de gestão, prioriza a descentralização, requerendo capacitação de profissionais e infraestrutura funcional adequada de modo que haja, de certa forma, o autogerenciamento. Dessa forma, pretende o trabalho abordar o avanço dos modelos de gestão, incluindo o *empowerment* como estratégia. Tem como objetivo geral discutir os principais elementos relativos ao uso do *empowerment* nas organizações. Como objetivos específicos, busca: abordar em linhas gerais a evolução dos cenários, tanto de formação profissional como de evolução dos modos de administração organizacional; discorrer sobre o panorama organizacional que hoje valoriza competências e habilidades em modelos de gestão de pessoas; apresentar considerações sobre o perfil empreendedor como diferencial para as empresas; caracterizar *empowerment* como estratégia hoje adotada por empresas atentas à contínua evolução do mercado em geral.

Cumprir registrar que a justificativa do tema e desenvolvimento do estudo se baseiam, primeiramente, por sua atualidade. Representa matéria contemporânea que interessa ser mantida em contínua atualização e disseminação. Modelos e sistemas de gerenciamento de pessoas e processos têm sido motivos de estudos revelando interesse de organizações que operam em mercados de ampla concorrência. Desse modo, tanto aos empresários, como profissionais de

administração e gestão, bem como os profissionais e estudantes em geral interessam estudos dessa natureza que procurem contribuir a maior elucidação do tema.

Logo, por oportuno registra-se que a relevância e justificativa do estudo se voltam ao interesse por debates sobre estratégias próprias à gestão de pessoas e resultados pelas empresas preocupadas com o ambiente de trabalho e a sua adaptação a novos cenários.

Assim, o trabalho se baseia em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, destacando os principais autores que estudaram amplamente o assunto. Inicialmente, foi realizada a revisão da literatura especializada no assunto, consultando teóricos da área que procuraram estudar amplamente a matéria. Essa revisão levou em conta também a citação desses autores. O enfoque dado procurou contemplar a evolução dos conceitos ligados ao tema, apontando referências atuais. A partir daí, foi desenvolvida análise sobre as informações levantadas no material reunido, procurando a identificação de semelhanças e diferenças entre as abordagens para que pudessem ser apresentadas no texto do trabalho. O estudo de caso é feito em uma indústria farmacêutica na cidade de Anápolis, GO.

Procurando apresentar o estudo de modo evolutivo, o trabalho está organizado em capítulos. Inicialmente, são apresentadas breves considerações sobre a evolução de contextos de trabalho que impulsionaram o avanço de perfis funcionais. Nesse caminho, também são discutidas as bases valorizadas nos modelos de gestão de pessoas, que tratam de competências e habilidades, destacando posturas de empreendedorismo corporativo. Na mesma linha, o estudo prossegue abordando a dinâmica organizacional de preparação e capacitação de profissionais para que atuem no processo de *empowerment*.

O segundo capítulo discute as bases e as práticas do uso do *empowerment* nas organizações, levando em conta processos comunicacionais e a atuação de lideranças corporativas, como meios de desenvolvimento e gerenciamento com êxito das propostas e objetivos organizacionais.

O terceiro capítulo discute a efetividade e resultados do uso do *empowerment* nas organizações, abordando as estratégias como ação inovadora que continua em avanço por melhorias e diferenciais competitivos.

## 2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS

No presente capítulo, a ideia é a de debater sobre a evolução tanto do profissional como na forma de gerir das organizações, considerando, sobretudo, cenários de mudanças contínuas no ambiente de trabalho. Dada a integração do mundo em meios globalizados, padrões de excelência passaram a ser requeridos por clientes, empresas e a sociedade em geral. Na realidade, novas exigências impulsionam atualizações contínuas.

Sob essa perspectiva, as empresas conduzem seus processos levando em conta profissionais aptos a essas novas exigências, como também investem em desenvolvimento e capacitação de pessoal, bem como de lideranças corporativas que promovam ambientes proativos e de resultados positivos.

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E OS AVANÇOS DO MERCADO E DO AMBIENTE DE TRABALHO

O mercado de trabalho passou por modificações contundentes, vivenciadas na evolução do homem, da tecnologia e de frentes variadas da sociedade moderna. De acordo com Barbosa (2010), o contexto em que se insere o trabalho e o trabalhador vem sofrendo profundas transformações ao longo da história, que começam desde a própria natureza e objetivos do trabalho. Ao analisar historicamente esse conjunto de transformações, é possível levantar algumas reflexões sobre o trabalho.

Até a segunda metade do século XIX, a empresa familiar e produções artesanais e manuais ainda eram maioria. Somente ao final deste século, a classe trabalhadora começou a tomar o caráter homogêneo. A heterogeneidade da força de trabalho aumentou com as máquinas. De certo modo, a revolução da técnica adquiriu um ímpeto cumulativo próprio, já que cada avanço da máquina tendia a ter, por consequência, uma especialização maior das unidades da equipe humana que a operava (BALTAR, 2015; CANO, 2016).

A divisão do trabalho, simplificando as tarefas individuais contribuiu para que surgissem mais inovações. A industrialização dos séculos XVIII e XIX assentou-se e no final do século XIX, deu-se um novo fenômeno em que capitais financeiros se fundiram e figuras como monopólio, concorrência, acordos sindicais e outros

passaram a fazer parte deste contexto de trabalho. Desenvolve-se uma segunda geração de indústrias e técnicas industriais. E os elementos fundamentais das crises no século XX, sobretudo após a necessidade de reconversão da economia nas fases pós-guerras, geraram novos cenários e o mundo do trabalho sofreu todas as consequências da nova ordem mundial, se reorganizando com o avanço e o incremento da tecnologia (BALTAR, 2015; CANO, 2016).

De acordo com Drucker (apud OLIVEIRA NETO et al, 2012), a expansão do capital aplicado à tecnologia, expressa pela difusão e sofisticação das máquinas, abriu um caminho sem volta na discussão sobre o fator trabalho. O século XX foi desenhado a partir desta realidade e não somente as empresas passaram a atentar para investimentos tecnológicos, como os profissionais se viram frente a uma competição mundial de padrões globalizados, o que impôs a construção de um novo perfil profissional (OLIVEIRA NETO et al, 2012; SCHWARTZ, 2015).

Chiavenato (2016) explica que o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. E o novo desenho criado para este mercado contou com muitas exigências. O avanço tecnológico e as múltiplas especializações trouxeram para o mercado de trabalho a figura da competência, passando a compor exigências aos perfis profissionais e a cada dia vê-se a especialização, qualificação e preparação cada vez mais refinada para o trabalhador. Este, hoje, precisa dominar línguas estrangeiras, além de ser exímio na sua própria. Da mesma forma, este profissional precisa permanecer continuamente atualizado em assuntos gerais, mundiais, de âmbito internacional, dominando ferramentas diversas técnicas e tecnológicas, como também possuir habilidades diversas.

Já no século XXI, importa reconhecer que as alterações tecnológicas configuram um choque, tendo em vista a velocidade com que vêm instalando mudanças significativas. Este processo conduz ao que Peter Senge (apud DORNELLAS, 2014) chamou de organização de aprendizagem, na qual ocorre uma extensa revisão dos conceitos de educação e formação do trabalhador, aperfeiçoamento e estratégias administrativas. Extingue-se o limite de “o que se sabe” e “quem faz” e a horizontalidade substitui a verticalidade valorizando a noção de processo. Os paradigmas da Era da Informação formulam um novo conceito de trabalho, que traz um novo conceito de organização.

Nesse sentido, Ludtke; Lüdtke (2019) consideram que o conhecimento está na propulsão revolucionária. Nesse cenário globalizado, fica evidente para o empresariado transnacional que a promoção de seus interesses não se realizará unicamente pelo exercício do poder econômico. É necessário também desenvolver uma competência organizacional própria e a capacidade política de influenciar as diretrizes macroeconômicas e políticas, orientando e influenciando o mercado. Tais diretrizes decorrem de modelos em que se identificam o homem pensante e não apenas executante. Com isso, a administração de recursos humanos passa a gerir talentos e potenciais.

## 2.2 A DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2016) considera que nos últimos anos as empresas despertaram para a contratação de pessoal qualificado em função de fatores diversos, sobretudo, reconhecendo seu valor em face da grande concorrência mercadológica. Distinguir profissionais com competências diferenciadas e competitivas passou a ser foco das organizações. A Globalização trouxe novas realidades. Capital e novas tecnologias sacudiram a produção. A automatização e a robotização enquanto imprimiram velocidade, ocuparam espaços exigindo capacidades próprias à sua condução.

Visando garantir tanto a qualidade como a produtividade de trabalho, mecanismos automáticos e tecnológicos ganharam cada vez mais espaço. Silva (2018) informa que os profissionais precisam se manter mais atualizados, capacitados e preparados. Não se fala mais apenas em experiência e formação, o desafio de hoje são as competências e habilidades, muitas vezes multifuncionais, que exigem do homem renovadas e contínuas ações de investimento em sua qualificação profissional.

Chiavenato (2014) defende que o ser humano possui um nível elevado de atributos, como a inteligência, sensibilidade, competências e habilidades variadas, que podem ou não ser desenvolvidas e intensificadas na dinâmica produzida pelo trabalho. De igual forma, seus valores como a verdade, honestidade e demais capacidades. Todos esses quesitos interagem continuamente nas relações humanas, ou seja, estão presentes na essência do próprio homem.

### **2.2.1 Gestão de Pessoas no uso do *Empowerment***

Hoje em dia, a importância do homem na organização ganha espaço em debates que procuram reconhecer diferenciais, competências e habilidades no funcionário. Na verdade, o desenvolvimento profissional cada vez mais ganha importância nos contextos empresariais. Tanto as organizações passaram a investir mais na retenção de profissionais, hoje em dia conhecidos como talentos e capital humano, como os próprios profissionais estão atentos à sua capacitação e aprimoramento contínuo (BITENCOURT, 2010).

Gramigna (2007) esclarece que nos últimos tempos não se fala mais apenas em experiência e formação. O desafio de hoje consiste em competências e habilidades, muitas vezes multifuncionais, que exigem do homem renovadas e contínuas ações de investimento em sua qualificação profissional, que, por sua vez, não está restrita à sua preparação técnica somente.

Sob esse viés, gerir conhecimento é uma das propostas associadas ao contexto de valorização de competências. Bergamini (2012), inclusive, acena para o modelo de gestão de pessoas em que se torna prioritário o desenvolvimento de competências e habilidades, gerando conhecimento. Em um cenário de acirradas competições, a empregabilidade passa a ser importante indicador de qualificação profissional. Nessa linha, há de se considerar que a velocidade da informação e a necessidade contínua de atualizações impõem uma dinâmica própria à mudança permanente. A inovação passa a ser uma exigência do mercado de trabalho e do próprio trabalhador.

Além disso, há de se considerar a velocidade de informações e mudanças que impactam o cotidiano das organizações, o que requer mesmo a gestão de saberes e conhecimentos. Araújo (2013) esclarece que saber lidar com agentes ativos de mudança constitui marca essencial e diferencial tanto das organizações como do profissional. No percurso que as transformações tecnológicas vêm se intensificando, une-se o motivo de as novas máquinas substituírem não somente a força física, mas também capacidades e habilidades, que anteriormente eram atribuídas ao cérebro humano.

Destaca-se que a área de gerenciamento de pessoas assumiu um papel de grande abrangência. Chiavenato (2014) informa que similar ao praticado por outras

gestões, um dos desafios dessa área passou a ser reter os talentos e, portanto, clientes internos. A mudança acompanha a evolução da economia, passando da era industrial à digital, vencendo modelos exclusivos de relações sindicais para desenvolvimento de potenciais.

Para Chiavenato (2016), esse segmento procura, hoje em dia, resultados e tem seu foco voltado para as metas da empresa, sendo importante no planejamento estratégico da mesma. Como unidade de negócio deixou as funções exclusivamente ligadas a tarefas, processos e criação de modelos, passando a atentar para números, metas e objetivos.

Levando-se em conta que o ser humano revela habilidades, aptidões e talentos diferentes, a gestão de pessoas não é simplesmente controlar, através de padrões ou rotinas, afazeres em geral. Assim, Fernandes (2013) diz que gerir pessoas, hoje em dia, significa muito mais. Representa, na realidade, motivar, estimular e incentivar o comprometimento das mesmas como resultados esperados pela empresa, reconhecendo-se valores, potenciais e talentos quase que de maneira ímpar/individual.

Seguindo essa ideia, quando uma empresa define suas estratégias de atuação, identifica, na verdade, as competências necessárias aos seus processos, como sinalizam Machado et al (2016). Logo, a gestão deve estar baseada no reconhecimento de que a performance da empresa está diretamente relacionada ao grau de contribuição das pessoas que a compõem. Portanto, constitui importante alicerce dos sistemas de gestão baseado no uso do *empowerment*. Aliado a esse contexto, ganham destaque os programas de treinamento que buscam aprimorar e formar o corpo funcional da organização (MACHADO et al, 2016).

Portanto, em uma moderna linha de atuação, as políticas, os fluxos de tarefas e as normas de procedimentos dos serviços organizacionais devem estar totalmente alinhados ao negócio da empresa. Em outras palavras, significa dizer que o dia-a-dia da gestão de pessoas deve estar respaldado nas premissas do planejamento estratégico da empresa, isto é, seus planos, projetos, objetivos e metas (OLIVEIRA NETO et al, 2012).

Nesse sentido, os programas de treinamento ganham cada vez mais importância nos meios empresariais. Destaca-se, nesse contexto, o desafio a ser encarado na implementação de programas de treinamentos com foco na melhor

forma a alcançar os objetivos de desenvolvimento contínuo de pessoal (CHIAVENATO, 2016).

Ocorre que, manter programas integrados em todos os setores de gestão de pessoas contribui para a visão estratégica da área, de modo que todos os processos são interligados e direcionados aos mesmos objetivos. Assim, quando a empresa define seu perfil, os perfis de seus trabalhadores passam a ser desenvolvidos junto ao quadro funcional. Os modelos de gestão com metodologia integrada interagem e concorrem para os mesmos objetivos, estando, ainda, todos alinhados ao planejamento estratégico da organização, representando importante avanço no campo da moderna administração (CINTRA et al, 2013; CHIAVENATO, 2014).

Dessa maneira, entende-se que dentre os desafios da área de gestão de pessoas, cabe destaque à formação de lideranças e desenvolvimento de pessoal capaz de atuar em novas soluções administrativas. É necessário então registrar que o treinamento pode motivar o colaborador a tornar-se sujeito na transformação das condições da organização e do ambiente de trabalho, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos pretendidos pela empresa. Os planos de treinamentos, em sua maioria, visam a suprir necessidades técnicas e comportamentais, com o intuito de aperfeiçoar desempenhos (OLIVEIRA NETO et al, 2012).

### **3 EMPOWERMENT: COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA**

Nesse segundo capítulo, são abordadas questões essenciais ao *empowerment* organizacional a partir do reconhecimento, valorização e estabelecimento de padrões de gestão, bem como estratégias baseadas na estrutura de lideranças corporativas e processos de comunicação.

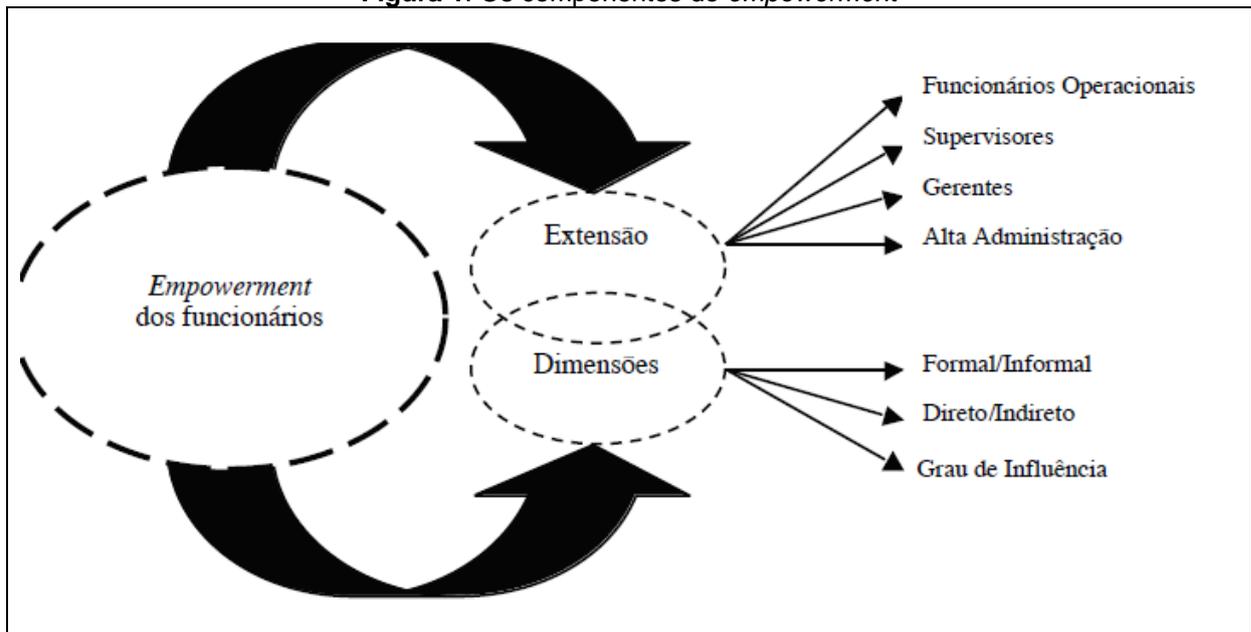
A ideia nesse capítulo é a de abordar a construção de bases para o uso do *empowerment*. Sim, porque a ideia de uma administração participativa com delegação de afazeres e responsabilidades pressupõe a prévia capacitação de pessoas e do ambiente de trabalho. O conhecimento claro e transparente dos negócios, metas e objetivos facilita essa condição, na medida em que através da comunicação todos sabem o que de fato deve e pode ser feito e, mais ainda, o que se espera em relação a cada um. O *empowerment*, nesse caso, imprime uma dinâmica na qual a proposta de agilidade e eficiência deve estar pautada em diretrizes de liderança e gestão de modo integrado.

#### **3.1 EMPOWERMENT: PRINCIPAIS CONCEITOS E INFLUÊNCIAS**

Ressalta-se, inicialmente, que o *empowerment* diferente de somente uma reunião de técnicas e metodologias, propõe o trabalho em conjunto com respeito e valorização de capacidades. Como consolidação de poder decisório nos diferentes níveis organizacionais favorece o compartilhamento de resultados.

Para Jabbour e Santos (2013), envolve dimensões diretivas e funcionais que precisam ser desenvolvidas e alinhadas em planejamento estratégico (Figura 1).

**Figura 1:** Os componentes do *empowerment*



Fonte: Jabbour; Santos, 2013, p. 502.

No esquema apresentado na Figura 1 os autores explicam que *empowerment* deve ser analisado a partir tanto da questão hierárquica como também da capacidade de decisão e autonomia atribuída aos colaboradores, capacitados para tal, e declaradamente responsáveis.

Seguindo essa abordagem, Gomes Filho et al (2011) enumeram as ações necessárias à implantação e gestão do *empowerment*, salientando a necessária formação e adequação para que se conheça a responsabilidade por decisões, sendo ainda imprescindível a preparação para a assunção de autoridade. São ações basais: qualidade e excelência; treinamento e desenvolvimento; comunicação englobando conhecimento e informação; monitoramentos com feedback; valorização profissional; clima de confiança e respeito.

Observa-se que o *empowerment* trabalha com a diminuição de níveis de chefias e gerenciais, quebrando paradigmas de hierarquias, bem como distribuindo, delegando e descentralizando processos. Pressupõe a administração participativa, mediante a delegação aos colaboradores de funções, por vezes, que incluem decisões. Cabem, assim, medidas preparatórias. A implementação de programas de desenvolvimento, avaliação, motivação de pessoal representam processos bases de ampla abrangência, envolvendo a transformação dos padrões de comportamento em vigor na organização, podendo, inclusive, acarretar uma reformulação profunda da estrutura de funcionamento da empresa. Para que ela possa ocorrer é

imprescindível, portanto, a modificação de consciências e de atitudes por parte de todos os membros da organização (GOMES FILHO et al, 2011; CHIAVENATO, 2016).

A esse respeito Gomes Filho et al (2011) lembram que a influência de poder requer a capacidade de decisão, com habilidade de negociação. Observam os autores que o poder por cargo em uma empresa é atribuído pela natureza funcional. Entretanto, discute-se a delegação prevista no *empowerment* mediante a empatia associada ao poder em que o foco nas conquistas organizacionais prevalece, sendo compartilhado por todos.

É necessário, então, que o ambiente de trabalho seja fortalecido nesse sentido. Seu sucesso depende, em primeiro lugar, da transposição da resistência inicial à mudança, através de ações firmemente fundamentadas. Estas devem ser de caráter informativo e participativo, para que possam ser capazes de promover a sensibilização do quadro funcional ao processo. Este deverá estar conscientizado acerca da necessária e relevante execução, elucidando, ainda, sobre os ganhos que o mesmo proporcionará à empresa como um todo e a cada empregado no exercício de suas tarefas (GRAMIGNA, 2007).

Robbins (2011) considera, nesse caso, a motivação como mola mestra aos sistemas de gestão de pessoas. Dentre as ferramentas e programas de gestão, gerir, monitorar e promover a motivação no ambiente laboral, para os autores é peça chave na manutenção de programas de administração e gestão de pessoas.

Desse modo, considerando os estudos e explicações de Gramigna (2007) acerca do que se entende por competência, o *empowerment* precisa de conhecimentos integrados a posturas e comportamentos compatíveis com as propostas organizacionais. Desse modo, algumas competências mais comumente valorizadas pelas empresas se referem à comunicação, proatividade, capacidade para inovar e encontrar novas respostas e alternativas; liderança, persuasão entre outras (GRAMIGNA, 2007; BERGAMINI, 2012).

Segundo Treff (2016), a resiliência e a capacidade de empreender têm sido destacadas no mercado como competências valorizadas, tendo em vista a dinâmica de atualização dos ambientes de trabalho. O resiliente descobre e redescobre sua capacidade e seu talento de modo perene, procurando sempre a otimização de processos. Soma-se a essa condição outros traços, conforme Pereira (2014), como

visão estratégica, integrada e sistêmica, autodesenvolvimento, foco, flexibilidade e demais outros, essenciais a atuação em ambiente de gestão com princípios *empowerment*.

Nessa mesma linha, a capacidade de empreender, para Dornelas (2014), refere-se à postura profissional sedutora e focada em conquistas e resultados. Para o autor, a inovação e criatividade fazem parte dessa definição, pois essa capacidade busca a transformação do já existente em capacidades novas de resultados. Acrescenta o autor que ser empreendedor não é um traço eterno, mas sim uma condição que se mantém a partir de uma proposta ou função.

Sendo assim, cumpre reconhecer que competências devem ser desenvolvidas e aprimoradas, conforme destacam Gomes Filho et al (2011), buscando assegurar o êxito do uso do *empowerment* pelas organizações. O autor acrescenta que sob esse viés, a ética e a transparência devem embasar o *empowerment* nas empresas. Esse conjunto de requisitos aponta para uma liderança corporativa de pilares sustentados na capacitação individual e coletiva, no trabalho em equipe e em resultados compartilhados.

### 3.2 MELHORIAS CONTÍNUAS MEDIANTE O *EMPOWERMENT*

Chiavenato (2014) explica que no planejamento de gestão com foco em melhorias contínuas é importante a definição dos valores, devendo ser flexível e realista. Tendo em vista exemplos internacionais, o autor diz que as empresas necessitam formar e aperfeiçoar pessoal para várias funções, a fim de acompanhar as mudanças tecnológicas e competir no mercado. Deste modo, a formação de pessoas precede a definição de modelos de gerenciamento por meio de delegação. As empresas devem desenvolver programas de formação para o trabalho, nos quais o trabalhador, além de ser preparado para realizar as tarefas relacionadas com sua função, deve ser estimulado a buscar soluções, a criticar a realidade e lutar por sua transformação.

O desenvolvimento pressupõe, além de treinamento, o monitoramento, acompanhamento, através da avaliação e gestão. Um dos meios mais comuns de se obter medidas no contexto de trabalho é a avaliação, tendo-se o cuidado de distinguir medida de avaliação, posto que o objetivo usual da medida é fornecer

dados que possam ser usados no processo de construção e manutenção de capacidades. De modo geral, os processos de mensuração são úteis para avaliar um contexto específico voltado a resultados esperados. Seguindo este princípio, é fácil deduzir a avaliação no ambiente de trabalho, cabendo, contudo, compreender-se que o principal fator avaliado, em todos os sentidos, é de fato o desempenho e a responsabilidade (DORNELLAS, 2014; CHIAVENATO, 2014).

Segundo Fernandes (2013), o desempenho corresponde às ações praticadas por determinado colaborador. Percebe-se, assim, que, pela perspectiva deste autor, o desempenho adquire concretude e consistência a partir do momento que se torna mensurável. Por este motivo, ele atribui grande importância aos instrumentos criados para medir ou avaliar estes dois parâmetros (o padrão de desempenho predeterminado e o padrão apresentado) bem como analisar a distância entre os mesmos, compreendendo os fatores que contribuem para seu crescimento ou diminuição.

Desta maneira, o colaborador tem condições de tomar ciência da importância de seu papel no processo organizacional, bem como, a partir destas informações, o redirecionamento de suas ações, se for o caso. Observa-se, assim, que na gestão com o uso do *empowerment* os diferenciais competitivos estão baseados, sobretudo, no relacionamento com o homem, suas capacidades, potencialidades e as condições de desenvolvimento das mesmas, considerando fatores motivacionais e de desempenho. Nesse sentido, os programas de gestão de pessoas constituem relevante ferramenta (BITENCOURT, 2010; BERGAMINI, 2012).

### **3.2.1 O Processo de Comunicação Interna como essencial ao *Empowerment***

A comunicação é interpessoal, envolve o uso de signos verbais e não verbais e símbolos para criar entendimento. Não há comunicação sem informação. Assim como também, transmissão de informação sem um canal ou veículo através do qual essa informação transite não há comunicação. Nesse processo, vários fatores são considerados; uma mensagem codificada pode não corresponder exatamente com a mensagem pretendida por causa da escolha inadequada de palavras do emissor, ou a resposta pode não refletir exatamente a intenção do receptor por motivos de forças ambientais externas fora do controle (NEIVA; DA PAZ, 2012).

A correta condução e recepção da mensagem, mais o impacto que a mensagem causa ao receptor, são igualmente importantes na explicitação do fenômeno de comunicação. A comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz. Em outros termos, a comunicação é um processo que caminha em duas mãos. Os elementos do processo que a caracterizam levam em conta (TORQUATO, 2015):

- Emissor ou a fonte da mensagem que inicia a comunicação: cria ou seleciona o que tem a ser comunicado.
- Transmissor: meio ou processo pelo qual a mensagem é codificada e transportada.
- Canal: ambiente externo onde transmissor e receptor ligam à fonte e ao destino.
- Receptor: captação e recebimento da mensagem no canal com a decodificação para alcance ao destinatário.
- Destino: pessoa ou processo destinado a mensagem no ponto final da comunicação.
- Ruído: fator que pode interferir ou confundir a comunicação. O ruído pode ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação (TORQUATO, 2015).

Em se tratando de ambiente organizacional com uso do *empowerment*, a comunicação representa elemento essencial. Mediante o processo comunicacional é que a gerência pode assegurar a consecução de objetivos de acordo com o que foi previsto e planejado, seguindo escopo, tempo, custo previstos e todas as expectativas e requisitos. Considera-se, preliminarmente, o planejamento como princípio da organização de fatores e condições que conduzam ao alcance das metas pretendidas (CHIAVENATO, 2014).

Dessa maneira, esforços são concentrados na mesma direção, em busca dos resultados previamente programados. Programas de comunicação alinhados ao planejamento estratégico da empresa, nesse caso, contribuem à construção de uma cultura comunicacional, na qual todos os empregados consideram-se parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização. No que se refere à comunicação interna, a frutífera assimilação de informações tende a estreitar as relações entre os diversos departamentos da empresa, aprimorando os processos e assim podendo gerar um aumento na produtividade. Por outro lado, um sistema ineficiente de comunicação tende a causar frustrações, ansiedade, insegurança e

demais sentimentos negativos que poderão comprometer o sistema produtivo da empresa, e por fim, sua lucratividade (IDEM).

O projeto da estrutura de um sistema de comunicação deve ser coerente com a natureza da tarefa a ser realizada. A informação técnica inclui dados sobre os objetivos da tarefa, expectativas de desempenho e progresso, procedimentos e políticas. Uma comunicação eficaz prevê o alcance de todos em um sistema interativo simbólico, em que o sistema de trocas entre os intervenientes pressupõe um significado compartilhado e o respeito pelas diferenças individuais e não como um sistema de informação (TREFF, 2016).

Para que a informação tenha sua função realizada dentro e fora da empresa é preciso que o desempenho seja obtido através do processamento de cada tipo de informação, seja técnica, relacionada à coordenação, motivacional ou atitudinal. Uma parte da eficiência da empresa será determinada pelo grau de perfeição do padrão ou da rede de comunicações organizada ao se encaixar nas características do sistema de trabalho (TREFF 2016; TORQUATO, 2015).

No contexto das empresas em geral, a rediscussão da essência do negócio, a forma de desenvolver as atividades para responder ao ambiente competitivo são as atuais exigências diferenciais. Além da escolha de produtos, serviços e mercados, aprofundar o conhecimento do consumidor/cliente e suas necessidades e desejos, destacando-se o processo de comunicação passou a ser um dos elementos basais dos planos empresariais. Tal comunicação exige conhecer os clientes como indivíduos, considerando cada um com suas preferências, interesses e sua personalidade exclusiva (SANTANA; SANTOS, 2010, TORQUATO, 2015).

Mas, esse tipo de relacionamento implica em variáveis diversas. A estruturação de banco de dados com informações plenas a todos os níveis funcionais facilita a identificação de melhores caminhos decisórios. Assim, conhecer o ambiente externo, bem como estruturar o ambiente interno no que se refere aos processos comunicacionais constituem a base de gestão empresarial que se valha do *empowerment*.

Nessa linha, a tecnologia e a comunicação passaram a ser consideradas em conjunto para o desenvolvimento de processos de sucesso. A acentuação da complexidade competitiva dos mercados acaba por gerar demandas diferentes o tempo todo. Além disso, questões sociais, ambientais e de sustentabilidade

passaram a integrar os planos estratégicos de vendas e marketing das empresas, referendando, cada vez mais, a importância de se estabelecer princípios de comunicação claros que atinjam e atendam ao público alvo dos segmentos diversos de negócios (TORQUATO, 2015).

### **3.2.2 Princípios da Liderança Corporativa como base ao *Empowerment***

Em praticamente todos os quesitos de gerenciamento de pessoas é distinguida a importância da liderança corporativa como norte, sobretudo, no que se refere à maneira como as empresas se relacionam com seus profissionais. A ideia é a de manter a atualização frente a cenários cada vez mais exigentes e competitivos. E, assim, a ordem do dia passa a ser gerir competências e talentos com foco a capacitação para atuação em linha de frente no uso do *empowerment* (HONESKO et al, 2009; PEREIRA, 2014).

A liderança corporativa prima para que cada profissional possua tanto uma visão de organização como a do cliente e de todas as interfaces. O líder mesmo executa tarefas, a partir de uma posição que passa a dispensar o controle de seu trabalho por um superior, hierarquicamente, não precisando também delegá-las. A liderança associa ainda conceitos de monitoria, aconselhamento e orientação, sem evidenciar posições hierárquicas. Reflete-se em apoio frente a necessidades e problemas que estejam também afetando o campo profissional (IDEM).

A partir desse cenário, na liderança com foco no *empowerment* há a valorização de cada aprendizagem, de cada experiência de cada momento de crescimento. São incentivadas as análises dos desempenhos, consequências e responsabilidades pelos resultados com a verificação de eventuais erros a serem corrigidos e procedimentos a serem melhorados. Isto quer dizer que permanentemente há o estímulo à contínua melhoria e aperfeiçoamento. O líder também considera fatores relacionados a relacionamentos intrapessoais (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; COSTA et al, 2018).

Sob as perspectivas modernas, a relevância da liderança informal nos resultados produtivos tende a influências interpessoais praticadas por meio da comunicação em prol do alcance de objetivos. Nesse caso, então, a liderança para o *empowerment* representa, na realidade, importante pilar de sustentação, onde o

resultado depende diretamente da sua influência. Nessa linha, a liderança enfoca não o indivíduo, mas o fato de que o grupo vê a liderança e, não, líderes. Considera ações ocorridas no grupo (independente de quem as exerce), levando em conta o momento ou a situação em que emergem essas ações. São consideradas como liderança todos os atos dos componentes de um grupo que contribuem para a consecução de seus objetivos (CHIAVENATO, 2014; COSTA et al, 2018).

#### **4 EMPOWERMENT: APLICAÇÕES E RESULTADOS**

Nesse capítulo a efetividade é apresentada salientando resultados esperados a partir de sua prática. Nesse sentido, discute-se a estruturação de estratégias de modo alinhado com vistas ao ambiente organizacional voltado para melhorias contínuas, que estabeleçam diferenciais consolidados para a atuação da empresa em mercados competitivos.

##### **4.1 EFETIVIDADE NO USO DO EMPOWERMENT**

Honesko et al (2009) consideram o *empowerment* como tecnologia gerencial capaz de gerar resultados efetivos que levam em conta capacidade decisória e inovação. Exemplificam sua aplicação quando os colaboradores atendem em linha de frente e definem procedimentos e resoluções mais brevemente ao atendimento de um cliente. Destaca que a responsabilidade e eficiência demonstrada pelos atendentes, nesse caso, são avaliadas pelo público como a imagem da marca e da organização. Acrescenta, ainda, que tais resultados são alcançados mediante a base de gestão participativa.

Já Ludtke; Lüdtke (2019) salientam os resultados através da cultura de compartilhamento de informações, em que o processo de comunicação é a base para que as ações e decisões estejam de fato sincronizadas aos propósitos organizacionais. Essa base forma a confiança e autonomia dos colaboradores de modo a assegurar ações em conformidade com os planos da empresa.

O *empowerment* se dá com a integração de ferramentas de gestão que preparam os colaboradores para a atuação de modo alinhado, garantindo efetividade nas soluções. Nesse caso, as empresas optam pelo gerenciamento de desempenhos, levando em conta estratégias que otimizem as relações, como é o

caso do feedback, tendendo a gerar resultados positivos contínuos na medida em que todos conhecem claramente quais são seus objetivos e metas e quais recursos dispõe para atingi-los (ANTONELLO; PANTOJA, 2010; GOMES FILHO et al, 2011; FERNANDES, 2013).

O feedback, orientado para a análise de resultados e o alcance de metas e objetivos propostos, interessa ao conjunto de competências individuais e de grupo/equipe visando o contínuo aprimoramento de desempenhos. O uso do *empowerment* requer tanto a preparação como o monitoramento. Portanto, como consequência, a prática do feedback objetiva tornar os colaboradores cômnicos de que a excelência do desempenho traz benefícios à empresa, mas, antes de tudo, é de interesse das pessoas envolvidas, pois traz grandes vantagens a elas. Os objetivos desse processo estão ligados à conciliação de pontos erroneamente classificados no passado como opostos, aproximando chefes e subordinados, bem como as propostas da organização e os anseios dos indivíduos.

Para tanto, Ludtke; Lüdtke (2019) apresentam os principais pontos necessários aos resultados positivos alcançados com o uso do *empowerment* (Figura 2)

**Figura 2:** Fatores que concretizam o *empowerment*

<p><b>Valores, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados</b> Condição necessária para que cada profissional exerça o autocontrole em suas decisões e ações; dessa forma, o profissional estará atuando em consonância com os objetivos maiores e com a estratégia da empresa em que trabalha.</p>
<p><b>Profissionais em contínuo processo de capacitação.</b> A reciclagem permanente dos profissionais e a existência de um ambiente capaz de estimular a estruturação e a troca contínua de informação e de conhecimentos são elementos vitais para viabilizar a tomada de decisões que estejam alinhadas às necessidades da empresa.</p>
<p><b>Comprometimento das pessoas com a empresa e seus resultados.</b> Em outras palavras, é necessário gerar nos profissionais e na predisposição para a ação, para o esforço em prol da organização. Essa predisposição deve originar-se no compartilhamento de valores entre a empresa e as pessoas que nela atuam, para que estas passem a buscar os objetivos organizacionais como algo pessoal.</p>

**Fonte:** Ludtke; Lüdtke, 2019, p. 9.

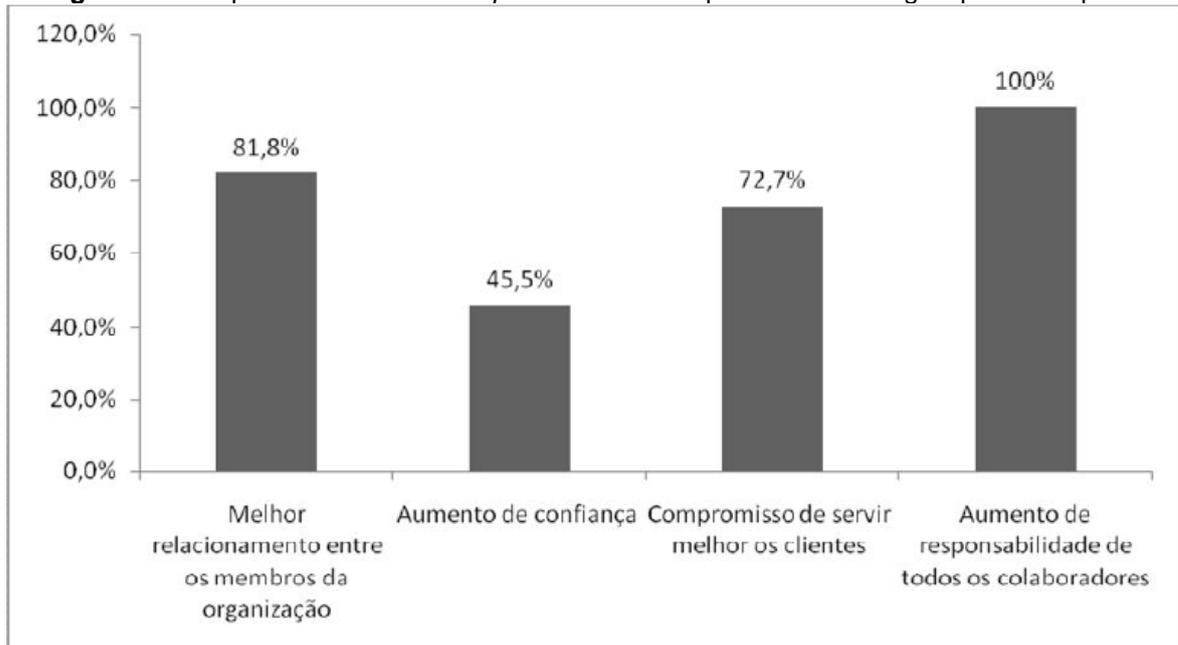
Os autores esclarecem que todos esses fatores devem integrar o plano de ação dos modelos de gestão de pessoas. Para que seja bem-sucedido, o processo que usa o *empowerment* como ferramenta de gestão e recurso motivacional, segue critérios baseados na comunicação clara e transparente. É preciso, inicialmente, que

todos conheçam claramente as expectativas de seus cargos, posições e funções. Devem conhecer suas metas e objetivos de trabalho. Para tanto, todas as atribuições devem ser, assim, especificadas, e detalhadas em suas várias tarefas, para que fiquem bem demarcados os limites do campo de atuação de cada um. São esclarecidos, da mesma forma, o nível de qualidade de trabalho desejado, bem como os prazos possíveis para a realização das atividades.

Do ponto de vista de Chiavenato (2014), as ações com o monitoramento e orientação são fundamentais para que se consolidem resultados planejados. O uso do feedback, dessa maneira, destaca a rapidez e facilidade de monitoramento de desempenhos e expectativas. Também propicia liberdade de expressão oportunizando novas orientações ao colaborador, desde que apoiado no que de fato se tem de premissa para a realização das atribuições. Logo, pressupõe imparcialidade, eficiência e seriedade. Caso contrário, podem ser enfatizadas circunstâncias momentâneas, de pouca relevância em relação à conduta habitual, bem como aspectos pessoais ou de cunho particular.

#### 4.2 RESULTADOS A PARTIR DO USO DO *EMPOWERMENT*

Com o propósito de investigar resultados de empresas a partir do uso do *empowerment* Ludtke; Lüdtke (2019) analisaram respostas de 11 empresas gaúchas concentrando a participação em gestores. Nessa pesquisa, verificaram benefícios importantes que contribuem a melhores resultados. Segundo os autores, no levantamento realizado, praticamente 100% dos participantes fizeram referências ao *empowerment* como estratégia de gestão eficaz. Os principais pontos positivos apontados referem ao melhor relacionamento entre os colaboradores, elevação da confiança do corpo funcional, comprometimento com resultados na medida em que se busca o melhor atendimento e aumento da responsabilidade de todos. (Figura 3).

**Figura 3:** Principais benefícios do *empowerment* como processo estratégico para a empresa

Fonte: Ludtke; Lüdtkke, 2019, p.19.

Os autores informam que em um primeiro momento a distribuição de afazeres de modo equilibrado, a preparação e capacitação para processos decisórios, bem como a delegação, estimulam a confiança e contribuem diretamente para que as responsabilidades sejam assumidas efetivamente por todos os profissionais. A proposta atual de gestão de pessoas, com a valorização do potencial e talento do trabalhador, prevê o retorno como resposta de estímulo de natureza mais participativa, que tenha o mérito de impulsionar o comprometimento e o sentimento de pertencimento dos funcionários. Segundo entendimento de Chiavenato (2014), a melhor forma de assegurar o envolvimento verdadeiro do colaborador é por intermédio da conciliação dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais de cada um. A partir desta ótica, o *empowerment* tem sido visto como um valioso instrumento para o desenvolvimento de pessoal, de modo a garantir um trabalho realizado com mais dedicação e entusiasmo com um rendimento mais alto, do ponto de vista da empresa.

Segundo tais entendimentos, Santana; Santos (2010) apontam que o *empowerment* promove a inserção de valores essenciais ao ambiente de trabalho, como confiança e autocrítica. Trata-se, para eles, de uma postura gerencial que cuida de melhores resultados, sendo identificados resultados como ganhos a partir de uma troca autêntica e válida, já que as empresas oferecem condições de

desenvolvimento aos seus colaboradores, sendo então factível a cobrança de melhores resultados, apontando assim para um cenário efetivo de excelência.

A prática do *empowerment* vem assumindo a pauta das organizações interessadas em se colocar de modo diferenciado no mercado. De acordo com Santana; Santos (2010), muitos são os ganhos a partir da implementação dessa prática nos cotidianos empresariais. A maioria desses ganhos responde realmente por posicionamento competitivo em patamar de diferenciais produtivos. Os autores destacam como principais resultados: agilidade nos processos; desenvolvimento de pessoal; estímulo e motivação a melhorias contínuas; incentivo a potenciais criativos; comprometimento com resultados.

Também Neiva; Da Paz (2012) indicam que valores relacionados à autonomia e satisfação dos colaboradores são vistos como ponto central do uso do *empowerment* e na consecução de objetivos empresariais e, assim, com influência direta nos resultados esperados pelas organizações.

Os autores explicam que, de modo geral, pode-se considerar que o *empowerment*, como tendência em gestão, tem revelado um ambiente de trabalho mais dinâmico, com indicadores de carácter sistêmico. Estes permitem a compreensão da empresa como um conjunto homogêneo e integrado. No caso, a comunicação, os princípios de liderança e o cunho motivacional são elementos essenciais ao gerenciamento de pessoas, desempenho e seus resultados. É importante ressaltar a autora Bergamini (2012) quando reconhece que tais instrumentos contemporâneos de gestão precisam, principalmente, ser úteis à análise dos objetivos e pontos destacados como prioritários no planejamento estratégico da organização. Devem, ainda, servir para o entendimento de todas as fases envolvidas nos processos empresariais ligados à satisfação das necessidades dos clientes internos e externos. Isto, porque, cada vez mais, compreende-se que somente pela valorização destes clientes a empresa pode aprimorar sua produção e conquistar novas fatias do mercado.

## 5 A PESQUISA

### 5.1 METODOLOGIA

Trata-se de metodologia apoiada nos ensinamentos de Vergara (2016), sendo considerada pesquisa exploratória com a intenção de focar um tema pretendendo buscar meios à sua compreensão e com um estudo de caso através da aplicação de questionários em uma realidade observável.

A primeira parte da pesquisa pode ser denominada como exploratória, pois se desenvolve através de uma revisão teórica, buscando autores especializados no assunto.

A segunda parte é uma pesquisa de campo, que pode ser denominada como quantitativa, onde será realizado através da aplicação de dois questionários (ver Apêndice A e Apêndice B), com a intenção de avaliar as percepções de pessoas em diferentes cargos (gestores e analistas) em uma indústria farmacêutica na cidade de Anápolis, GO. Assim, poderá ser avaliado em relação a autonomia/tomada de decisão, que estão diretamente ligados ao empoderamento e cargo ocupado.

### 5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de dois questionários que se caracterizaram por oito perguntas fechadas, que buscaram explorar a opinião sobre o poder de decisão e autoridade no local de trabalho, em que os voluntários tiveram como opção de escolha cinco respostas, utilizando a escala de Likert. As respostas foram tratadas de forma anônima e confidencial assegurando a privacidade de cada participante.

Foram aplicados diferentes questionários para os gestores e para os analistas, com oito perguntas, semelhantes entre si, com os quais se permitiu uma comparação entre as opiniões dos subordinados (analistas) e superiores (coordenadores e gerentes). Com isso, foi possível avaliar o ponto de vista de cada entrevistado de acordo com o cargo ocupado. Foram gerados gráficos que auxiliaram nas análises.

A amostragem foi realizada com sete gestores de um universo de doze e quinze analistas de um universo de vinte e cinco, de uma indústria farmacêutica de

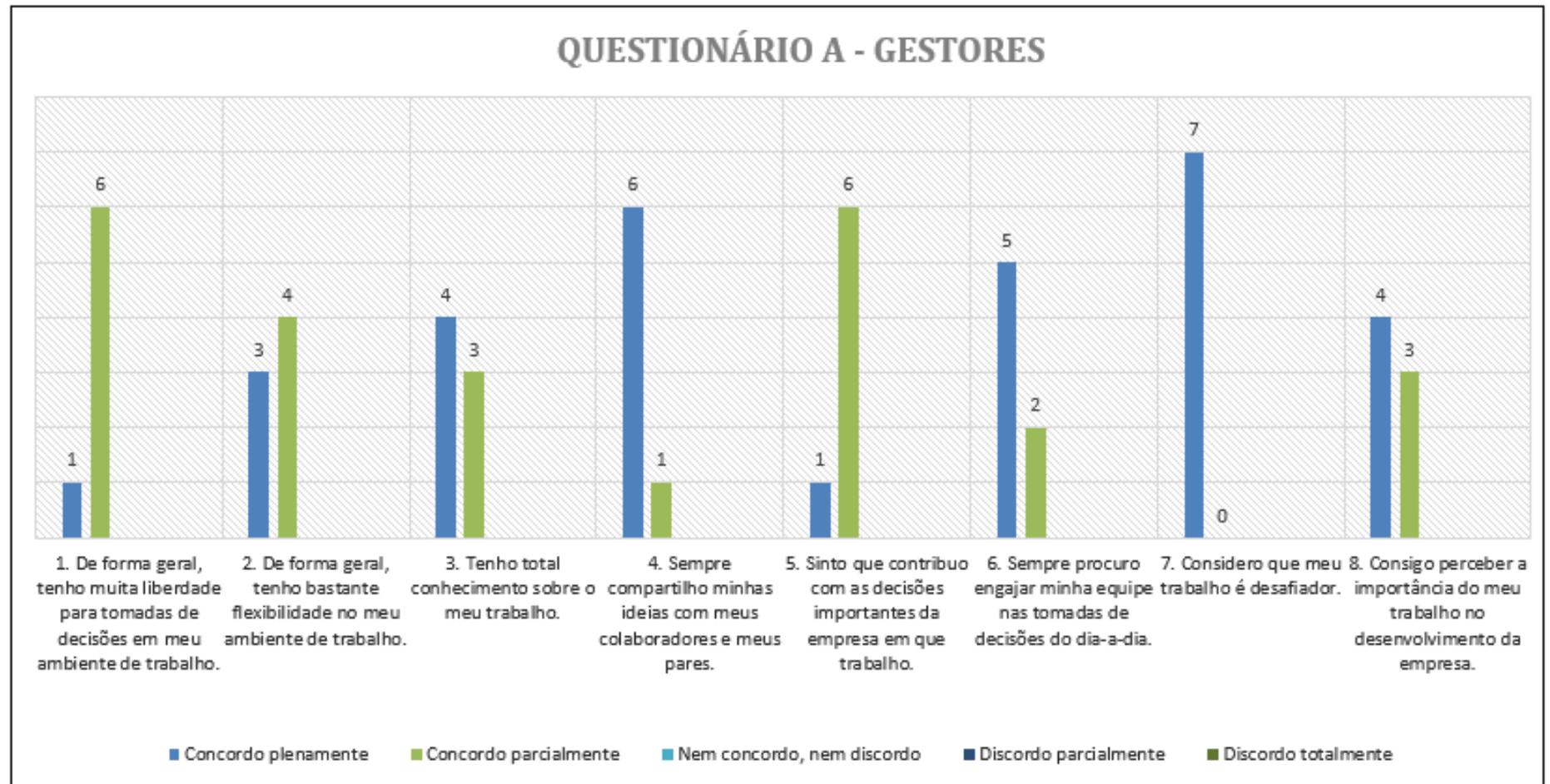
Anápolis - GO, com o objetivo de avaliar o poder de decisão e o ponto de vista do subordinado e gestor em relação ao empoderamento no local de trabalho.

**Tabela 1** – Tabulação das Questões aplicadas aos gestores – (Questionário 1 - Apêndice A)

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1. De forma geral, tenho muita liberdade para tomadas de decisões em meu ambiente de trabalho.	1	6	0	0	0
2. De forma geral, tenho bastante flexibilidade no meu ambiente de trabalho.	3	4	0	0	0
3. Tenho total conhecimento sobre o meu trabalho.	4	3	0	0	0
4. Sempre compartilho minhas ideias com meus colaboradores e meus pares.	6	1	0	0	0
5. Sinto que contribuo com as decisões importantes da empresa em que trabalho.	1	6	0	0	0
6. Sempre procuro engajar minha equipe nas tomadas de decisões do dia-a-dia.	5	2	0	0	0
7. Considero que meu trabalho é desafiador.	7	0	0	0	0
8. Consigo perceber a importância do meu trabalho no desenvolvimento da empresa.	4	3	0	0	0

Fonte: As autoras, 2019.

Gráfico 1 - Pesquisa de Campo – Gestores de uma indústria farmacêutica – Apêndice A



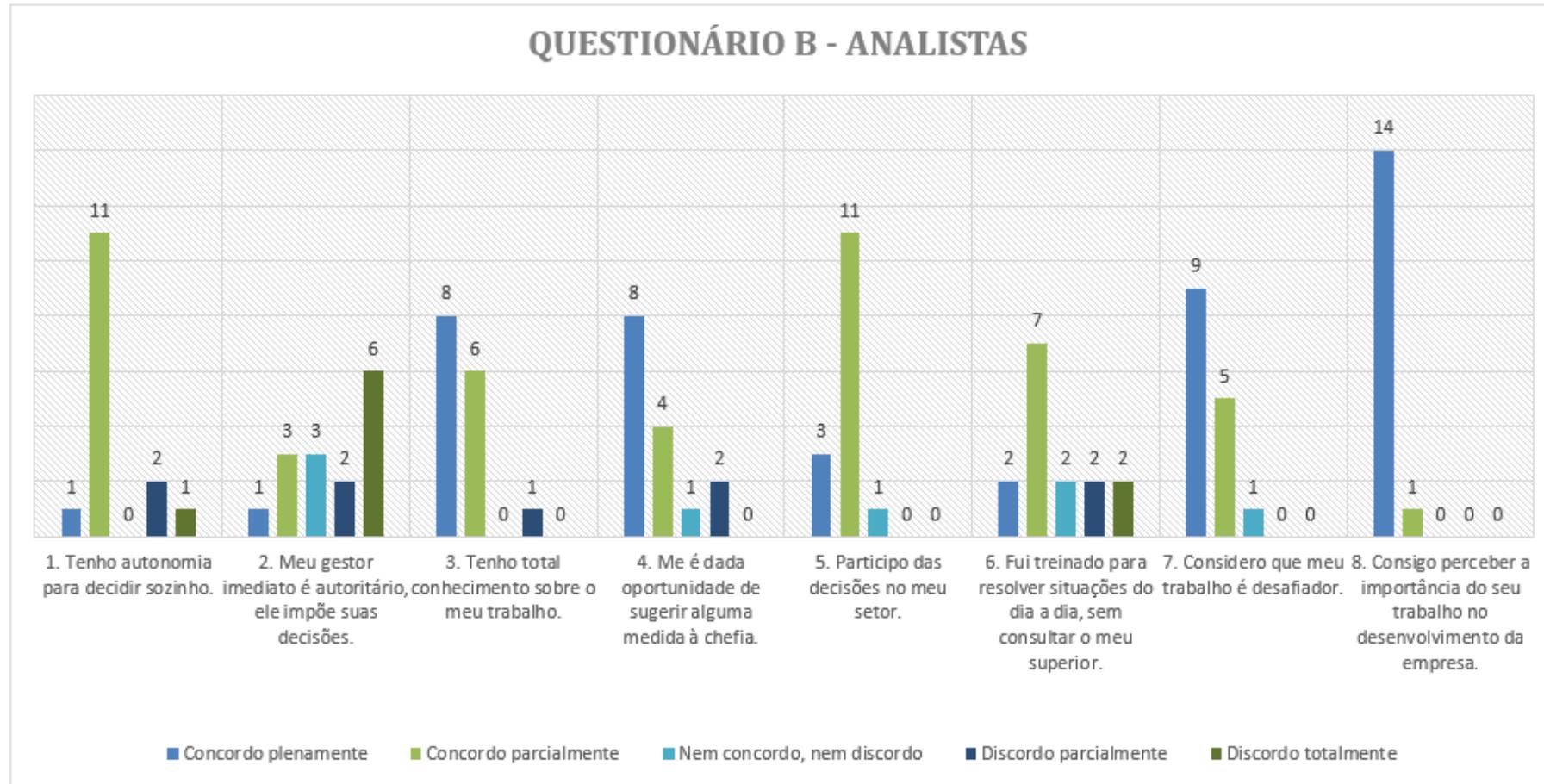
Fonte: As autoras, 2019.

**Tabela 2** – Tabulação das Questões aplicadas aos analistas – (Questionário 2 - Apêndice B)

	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1. Tenho autonomia para decidir sozinho.	1	11	0	2	1
2. Meu gestor imediato é autoritário, ele impõe suas decisões.	1	3	3	2	6
3. Tenho total conhecimento sobre o meu trabalho.	8	6	0	1	0
4. Me é dada oportunidade de sugerir alguma medida à chefia.	8	4	1	2	0
5. Participo das decisões no meu setor.	3	11	1	0	0
6. Fui treinado para resolver situações do dia a dia, sem consultar o meu superior.	2	7	2	2	2
7. Considero que meu trabalho é desafiador.	9	5	1	0	0
8. Consigo perceber a importância do meu trabalho no desenvolvimento da empresa.	14	1	0	0	0

Fonte: As autoras, 2019.

**Gráfico 2** - Pesquisa de Campo – Analistas de uma indústria farmacêutica – Apêndice B



Fonte: As autoras, 2019.

A pesquisa realizada, diante do que foi exposto, confirma que as perspectivas são diferentes entre os gestores e os analistas. Algumas questões apresentaram resultados coerentes, demonstrando que a liberdade para tomada de decisões ocorre parcialmente (questões um e cinco) e existe uma certa flexibilidade (questão 2) e conhecimento sobre o trabalho (questão três).

Nas questões relacionadas ao compartilhamento de ideias (questão quatro) e ao engajamento nas tomadas de decisões (questão 6) os resultados foram divergentes. Isso porque, na visão da liderança, fica claro o compartilhamento das ideias com os colaboradores, e isso não fica claro para os analistas.

Outro ponto que podemos observar, está relacionado a considerar o trabalho desafiador (questão 7), todos os gestores concordam plenamente que é desafiador, mas os analistas responderam entre concordam plenamente a nem concordo e nem discordo.

Em relação à percepção da importância do trabalho (questão 8), os analistas demonstraram uma maior percepção quando comparados aos gestores.

O resultado da pesquisa aponta que há incoerência nos pontos de vista dos gestores e analistas, a falha na comunicação e na gestão podem ser alguns problemas responsáveis pelos resultados obtidos.

A pesquisa demonstrou que a delegação de poder e de autonomia não fazem parte da cultura da empresa. Na visão dos gestores existe o engajamento e os analistas entendem a importância do seu trabalho, porém não possuem proatividade para resolver os problemas do dia a dia.

O resultado da pesquisa demonstrou que na empresa pesquisada os funcionários trabalham em ambiente flexível, onde se pode constatar que falta treinamento e comunicação mais eficaz. Assim, o *empowerment* seria uma ferramenta que poderia facilitar com algumas questões como motivação, gestão de pessoas e autonomia, que são consideradas importantes na administração dos recursos humanos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de empresas vem evoluindo com o passar dos tempos, buscando acompanhar e vencer obstáculos que se impõem frente a estruturas estáticas e burocráticas. Com isso se volta ao gerenciamento de pessoas como efetivamente potenciais em desenvolvimento com capacidades ímpares que se somam às propostas da empresa. Nesse campo, o impacto das técnicas modernas tem sido visto como revolucionário sobre as qualificações profissionais, tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo. Diante das alterações de padrões e recursos tecnológicos, diversos efeitos podem implicar em qualificações e desenvolvimentos de interesses tanto ao colaborador como a empresa.

Nesse estudo, verificou-se que o *empowerment* se insere nas atuais condições de competição e de avanço técnico das empresas, como difusão de novas alternativas de gestão, que investem em competências e habilidades profissionais e pessoais para desenvolver formas dinâmicas e eficientes das empresas atuarem.

Nesse cenário, cabe a preparação e capacitação de colaboradores como base para a construção de uma cultura de administração participativa, que conta com importantes pilares na comunicação e liderança. De fato, as organizações interessadas em manter um quadro de profissionais com capacitação adequada e atualizada deve prever programas de desenvolvimento alinhados aos seus modelos de gerenciamento de pessoas. Igualmente, deve investir na retenção desses profissionais, mediante programas de gestão, que não só se voltem a captação de potenciais e talentos para formação de pessoal como também o mantenha interessado em evoluir juntamente à organização.

Após a realização da pesquisa, podemos observar que o uso do *empowerment* nas organizações é fundamental para a delegação de poder de decisão, descentralizando as tomadas de decisões e agilizando os processos na rotina.

Além disso, no *empowerment* o indivíduo é responsável por seus atos. Todos da organização devem se sentir com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade e alinhamento entre os envolvidos. Descobrimos que os colaboradores desta empresa não se sentem capacitados para a realização das

atividades e não se sentem à vontade em compartilhar suas ideias. Existem problemas que são evidentes entre gestores e analistas, quando se trata de envolver os analistas nas tomadas de decisão dos processos, mas isso não fica claro na visão dos gestores.

Ainda pode-se observar com os resultados dos questionários uma falha na comunicação e, em se tratando de um ambiente organizacional, a comunicação representa um elemento essencial com o uso do *empowerment*.

É necessária uma sinergia, uma integração de ferramentas de gestão, para atuação de modo alinhado, garantindo as efetividades nas soluções de problemas e tarefas rotineiras.

Assim, ao concluir o presente estudo observa-se a evolução no campo da gestão de pessoas conta com a proposta de uso do *empowerment* pautada no avanço dos conceitos e teorias da administração com o modelo que entende a pessoa não mais como somente recurso humano, mas principalmente como diferencial de resultados, constituindo-se em verdadeiro polo de investimento. As equipes e os indivíduos são considerados modernamente como o maior capital de qualquer organização. Assim, os resultados empresariais levam em conta o reconhecimento e investimento no homem.

O estudo desenvolvido nesse trabalho mostrou que o *empowerment* contribui aos êxitos empresariais em organizações inseridas e atualizadas no cenário de grandes concorrências, através de desempenhos profissionais qualificados. Manter propostas efetivas de desenvolvimento dos mesmos representa decisão estratégica, no sentido de tanto atrair bons profissionais como também mantê-los motivados, responsáveis e interessados em progredir juntamente à organização.

Pode-se, portanto, afirmar que o *empowerment* representa ferramenta gerencial essencialmente dinâmica, necessitando, contudo, de um programa integrado que leve em conta atividades voltadas à capacitação e desenvolvimento de pessoas totalmente adequadas e, praticamente, personalizadas ao que se pretende realizar. Também, medidas relacionadas ao gerenciamento de desempenho são essenciais para gerir os resultados de ambiente funcional com *empowerment*, com a proposta de mantê-los continuamente em evolução de melhorias. Métodos e práticas que se juntam a esses modelos, como o feedback, a comunicação interna, programas motivacionais, bem como iniciativas voltadas à

formação e qualificação profissional do corpo funcional, além do reconhecimento deste como potencialidade e talento devem compor a pauta do planejamento da implementação dessa forma de gestão.

Nesse caso, as organizações têm de estar atentas às práticas dos mercados, posicionando-se como empresas que valorizam seus negócios a partir da participação de seus empregados, sendo eles ativos nos processos de conquistas de metas e desafios. Assim, encerrando a presente trabalho que trata do uso do *empowerment* nas organizações, verifica-se o atendimento aos objetivos inicialmente propostos. Tal prática tem evoluído no contexto das empresas e passa a ser vista como tecnologia gerencial de importante consideração.

Sendo assim, as empresas interessadas em padrões inovadores e competitivos buscam no *empowerment* uma linha integrada de ações como diferencial em mercados de grandes exigências e com muita concorrência.

Desta forma, é essencial enfatizar que ao se iniciar este processo da ferramenta *empowerment*, primeiramente deve-se capacitar todos os envolvidos, além de fornecer informação e o conhecimento necessários para exercerem seu poder de modo responsável e eficaz.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências.** In: PANTOJA, M. J. et al. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Brasília: ENAP, 2010.

ARÁOZ, C. F. **Grandes decisões sobre pessoas.** São Paulo: DVS Editora, 2013.

BALTAR, P. **Crescimento da economia e mercado de trabalho no Brasil.** Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), SP, 2015.

BARBOSA, A. F. **A formação do mercado de trabalho no Brasil.** São Paulo: Alameda Casa Editorial, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Competência: A Chave do Desempenho.** São Paulo: Atlas, 2012.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

CANO, W. Transformações da economia e repercussões no mercado de trabalho. **Anais,** Congresso ABEP, p. 877-888, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Manole, 2014.

CINTRA, A. C. et al. **Inovações no modelo de gestão de pessoas nas organizações:** com flexibilidade em ambiente de trabalho informal. Fórum de Administração, v. 4, n. 1, 2013.

COSTA, N. M. et al. A influência da liderança na disseminação do conhecimento no ambiente organizacional. **Rev. Acadêmica São Marcos,** v. 8, n. 1, p. 64-101, 2018.

DORNELLAS, J. **Empreendedorismo corporativo.** São Paulo: LTC, 2014.

FERNANDES, P. H. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências.** Rio de Janeiro: campus, 2013.

GOMES FILHO, C. et al. Desenvolvimento do espírito empreendedor por meio do intraempreendedorismo e do *empowerment.* **Rev. Inf.,** Londrina, v. 16 n. 3, p. 118-141, jan.-jun., 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** Rio de Janeiro: Pearson, 2007.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. *Empowerment* dos funcionários e níveis de maturidade da gestão ambiental nas empresas: um modelo conceitual. **Revista de**

**Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 3, p. 497-510, 2013.

HONESKO, A. et al. Espírito empreendedor e *empowerment*: estudo de caso em uma empresa de produtos industrializados de grande porte. **Anais...** Ponta Grossa, Paraná: Congresso Internacional de Administração, set. 2009.

LUDTKE, A. P.; LÜDTKE, M. R. R. *Empowerment*: ação de gestão estratégica com enfoque na gestão do conhecimento e no uso da inteligência coletiva. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 1, p. 124-144, 2019.

MACHADO, E. S. et al. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento. **Rev. Ciências Gerenciais**, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2016.

NEIVA, E. R.; DA PAZ, M. G T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

OLIVEIRA NETO, G. C. et al. Implementação estratégica no gerenciamento de pessoal: Importância na vantagem competitiva e gestão do conhecimento—Um estudo de caso em uma empresa do ramo de autopeças. **Rev. Gestão Industrial**, v. 7, n. 4, 2012.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial**: gestão estratégica de pessoas e competências. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O *empowerment* e a alta performance organizacional. Uniopet. Revista dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, n. 4, 2010.

SCHWARTZ, Y. Concordância dos tempos? O trabalho, o mercado, a política. **Revista Eptic**, v. 17, n. 1, p. 76-91, 2015.

SILVA, D. L. **Impactos da Globalização**. Rio de Janeiro: LTR, 2018.

TORQUATO, G. **Comunicação nas Organizações**. Empresas privadas, Instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus. 2015.

TREFF, M. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Apêndice A - Questionário 1 - para gestores de uma indústria farmacêutica

1. De forma geral, tenho muita liberdade para tomadas de decisões em meu ambiente de trabalho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

2. De forma geral, tenho bastante flexibilidade no meu ambiente de trabalho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

3. Tenho total conhecimento sobre o meu trabalho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

4. Sempre compartilho minhas ideias com meus colaboradores e meus pares.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

5. Sinto que contribuo com as decisões importantes da empresa em que trabalho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

6. Sempre procuro engajar minha equipe nas tomadas de decisões do dia-a-dia.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

7. Considero que meu trabalho é desafiador.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

8. A empresa deixa claro o poder que minha função ou cargo tem.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo, nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

Apêndice B - Questionário 2 - para analistas de uma indústria farmacêutica

1. Tenho autonomia para decidir sozinho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

2. Meu gestor imediato é autoritário, ele impõe suas decisões.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

3. Tenho total conhecimento sobre o meu trabalho.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

4. Me é dada oportunidade de sugerir alguma medida à chefia.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

5. Participo das decisões no meu setor.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

6. Fui treinado para resolver situações do dia a dia, sem consultar o meu superior.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

7. Considero que meu trabalho é desafiador.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente

8. Consigo perceber a importância do meu trabalho no desenvolvimento da empresa.

Concordo plenamente       Concordo parcialmente       Nem concordo,  
nem discordo       Discordo parcialmente       Discordo totalmente