

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

**MARINEIS RIBEIRO DA SILVA**

***EMPOWERMENT: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA EM  
UMA EMPRESA DE SERVIÇO NO NORTE DO TOCANTINS***

ARAGUAÍNA

2016

**MARINEIS RIBEIRO DA SILVA**

***EMPOWERMENT: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA EM  
UMA EMPRESA DE SERVIÇO NO NORTE DO TOCANTINS***

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa

ARAGUAÍNA

2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

S586e Silva, Marineis Ribeiro da.

EMPOWERMENT: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA  
FERRAMENTA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇO NO NORTE DO  
TOCANTINS. / Marineis Ribeiro da Silva. – Araguaína, TO, 2016.

20 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus  
Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2016.

Orientador: Kléber Abreu Sousa

1. Empowerment. 2. Poder. 3. Equipe. 4. Franquia. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**MARINEIS RIBEIRO DA SILVA**

**EMPOWERMENT: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA EM  
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NO NORTE DO TÓCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso Superior de Tecnologia em Logística da  
Universidade Federal do Tocantins para  
obtenção do grau de tecnólogo em logística.

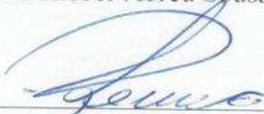
Orientadora: Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa

Aprovada em: 14 / 06 / 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa (Orientador)



Prof. Ma. Paola Silva



Prof. Me. Degson Ferreira

# **EMPOWERMENT: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇO NO NORTE DO TOCANTINS**

Marineis Ribeiro da Silva<sup>1</sup>

Kleber Abreu Sousa<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Com as exigências do mercado competitivo as empresas precisam adaptar-se a mudanças, buscando desenvolver novas habilidades e inovar em seus processos administrativos. E neste contexto entra o conceito de *empowerment*, uma abordagem metodológica de trabalho que objetiva a delegação de poder, autonomia e participação efetiva dos funcionários na administração das organizações. Este artigo retrata a aplicabilidade dessa abordagem em uma empresa de serviços no município de Araguaína-TO. Como procedimento metodológico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os resultados da pesquisa apontam que na empresa pesquisada os funcionários trabalham com mais liberdade ainda que sejam lhes impostos algumas limitações, como a de não ter autonomia para tomar decisões sozinho sem antes consultar o gestor, restrições que existem pelo fato da empresa pesquisada ser uma franquia. A organização em estudo foca na redução de custos, agilidade e eficiência no atendimento ao cliente e isso faz com que esteja à frente dos seus concorrentes. Como um dos resultados da pesquisa pôde-se perceber que a implementação desta ferramenta requer compromisso e responsabilidade da equipe como um todo, força de vontade, foco e treinamento das pessoas para que se obtenham melhores resultados.

**Palavras-Chaves:** *empowerment*, poder, equipe.

## **ABSTRACT**

With the demands of the competitive market companies need to adapt to changes, seeking to develop new skills and innovate in their administrative processes. And in this context comes the concept of empowerment, a methodological approach to work which aims at empowerment, autonomy and effective participation of employees in the management of organizations. This article portrays the applicability of this approach in a service company in the city of Araguaína-TO. As methodological procedure, we used the literature and the case study. The survey results show that the company surveyed employees work with more freedom even if they tax them some limitations, such as not having the authority to make decisions alone without consulting the manager, restrictions that exist because of the surveyed company is a franchise. The organization under study focuses on cost reduction, agility and efficiency in customer service and this means it is ahead of its competitors. As one of the search results could be seen that the implementation of this tool requires commitment and responsibility of the team as a whole, will power, focus and training of people in order to obtain better results.

**Key Words:** *empowerment*, power, team.

---

<sup>1</sup> Marineis Ribeiro da Silva, acadêmica do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT Email: [marineisribeirosilva@gmail.com](mailto:marineisribeirosilva@gmail.com).

<sup>2</sup> Kleber Abreu Sousa, doutor em biotecnologia(UFAM), professor do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT.

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente mercadológico competitivo, dinâmico e mutável, a necessidade de adaptação e a capacidade de atuar de forma responsiva são fatores estratégicos para o desenvolvimento racional das organizações. Alguns autores apontam para a necessidade do capital humano estar, mais do que nunca, envolvido em processos decisórios associados às estratégias empresariais através do *empowerment*.

Neste contexto, surge uma abordagem de projeto do trabalho resultante do processo de transformação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos, complexos e dinâmicos. Assim, o *empowerment* propõe uma maior participação e autonomia dos funcionários na administração das organizações.

Um dos principais benefícios dessa ferramenta é a viabilização do trabalho em equipe. A empresa deve investir na capacidade da equipe em resolver problemas relativos à qualidade e qualificá-las para que possam analisar sintomas, estabelecer causas, gerar soluções e monitorá-las, sem recorrer à gerência.

O mundo corporativo e o modo de administrar vêm passando por transformações desde o século XX e os estudos de alguns teóricos contribuíram significativamente para tais mudanças. É inegável o surgimento de novas técnicas administrativas ao longo dos anos. As organizações necessitam garantir sua sobrevivência e para isso se faz necessário acompanhar as mudanças que o mercado sofre e que ocorre de forma tão rápida e inesperada. Investir no capital humano e intelectual pode ser um fator determinante para o sucesso.

Na era da informação, o conhecimento se tornou uma “arma” indispensável para as pessoas e empresas serem um diferencial no mercado competitivo. Os dias atuais demonstra que os processos administrativos estão em contínua renovação e transformação. O mercado exige inovação, criatividade e novas habilidades, esses aspectos se aglomeram a novos conhecimentos que permitem que tanto as pessoas quanto as empresas descubram novos métodos de administrar.

As empresas precisam conhecer melhor seu ambiente, seus trabalhadores e as necessidades de mercado. O propósito é identificar novas oportunidades, trabalhar estrategicamente traçando linhas de ações condizentes com suas necessidades de alcançar os resultados estabelecidos por suas metas e objetivos.

O *empowerment* conforme NEWTROM (2008), permite que os funcionários tenham autonomia para lidar com situações e os habilita a assumir o controle sobre problemas à medida que eles surgem. Esta ferramenta desperta nos funcionários o espírito de

empreendedor à medida que lhes são dados a oportunidade de liberarem seus conhecimentos e habilidades, assumindo responsabilidades e fazendo-os sentir donos do próprio negócio. A desburocratização, a descentralização e a flexibilização dos processos decisórios demonstra o amadurecimento da cultura organizacional.

Desta maneira, este estudo visa medir o nível da ferramenta *empowerment* implantado dentro da empresa através de análises e interpretações feitas ao longo da entrevista entre os colaboradores e proprietário da organização. O tipo de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi à pesquisa bibliográfica, na busca do referencial teórico sobre a temática em questão. Também utilizou-se o estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço no município de Araguaína-TO, do tipo exploratória quantitativa e qualitativa para a coleta de dados através de um questionário semi-estruturado na realização de entrevista com todos os colaboradores e proprietário da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de abordar os conceitos de *empowerment* mencionados por alguns teóricos, vale ressaltar sobre as primeiras teorias das organizações: Administração Científica e a Teoria Clássica.

Fundador da Administração Científica, Taylor iniciou seus estudos e experiências com base nas tarefas operárias. Analisando todos os parâmetros operacionais, e constatando que os operários não se empenhavam em produzir o máximo, pois não recebiam incentivos para tanto, Taylor teve a preocupação em criar um sistema educativo que estimulasse o trabalho do operário a fim de atingir a eficiência empresarial. Foi ele o primeiro a fazer uma análise sobre administração das organizações, inclusive com o estudo contundente dos tempos e movimentos. A ideia era forçar os administradores a buscar métodos mais eficientes para a execução do trabalho.

A Teoria Clássica da Administração idealizada por Fayol enfatizava a estrutura organizacional. Na verdade, o objetivo de ambas as teorias era fazer com que as organizações atingissem a eficiência.

Se o valor do chefe, sua força, sua inteligência e experiência, a rapidez de sua percepção lhe permitirem estender bastante sua ação, ele poderá levar longe a centralização e reduzir seus auxiliares a simples agentes de execução. Se, ao contrário, mesmo conservando o privilégio de determinar as diretrizes gerais, ele preferir recorrer mais a experiência, aos critérios, aos conselhos de seus colaboradores, poderá efetuar ampla descentralização. (FAYOL, 1990, p.48. *Apud* LIMA & FROTA 2002).

Nota-se nesse primeiro momento a luta da teoria das organizações por uma gestão mais participativa e formal, pois se os chefes limitam seus funcionários em somente executar

suas tarefas, restringindo-os e desmotivando-os como profissionais, na medida em que lhes são impostos um papel de fazer seu trabalho de forma restrita, os impossibilita de participar ativamente de decisões e do planejamento das atividades que por eles são executados.

Neste sentido, os trabalhadores são visto como indolentes e inexperientes, cujo papel é apenas de executar suas tarefas sob o controle e monitoramento de seus chefes.

Entende-se que nas teorias das organizações no XIX, os chefes não tinham visão e tampouco percebiam as necessidades de seus funcionários, acreditando que apenas as remunerações por seus esforços físicos lhes eram suficientes.

O poder de decisão e planejamento se concentrava apenas nas mãos dos níveis superiores dentro das organizações. O espaço dos colaboradores para a participação e tomada de decisões juntos aos chefes e supervisores é completamente vetado, já que as estruturas das organizações tem um formato hierarquizado.

Muitas e grandes empresas ainda estão atreladas a burocracia mecanizada, onde os processos administrativos e a forma de trabalho são padronizados. O poder de decisão se concentra nas mãos da cúpula estratégica. Neste contexto, as empresas ainda seguem com a divisão de tarefas, sem a percepção de novas oportunidades de negócios.

Em contrapartida à burocracia mecanizada que dá ênfase a rigidez de processos, surge a *adhocracia*, que de acordo com Chiavenato (2003), significa uma estrutura flexível capaz de moldar continuamente e de forma acelerada às condições ambientais em mutação. *Adhocracia*, ainda segundo o autor, é estruturada por equipes temporárias, autônomas e multidisciplinares, processos decisórios descentralizados por meio de equipes auto gerenciáveis ou auto administradas, atribuições e responsabilidades fluidas e suscetíveis, poucas regras e procedimentos e maior liberdade de trabalho.

Na *adhocracia* toda a pirâmide organizacional participa da tomada de decisão, e o objetivo é identificar novas oportunidades de negócios. Analisando as características deste método, verifica-se que pode ser um experimento que favorece o desenvolvimento do *empowerment* nas organizações, já que o método de gestão de ambos são similares. Com o objetivo de se compreender um pouco mais o conceito de *empowerment* e relacioná-lo ao conceito de *adhocracia*, abaixo essa palavra será um pouco mais pormenorizada.

## 2.1 O CONCEITO DE *EMPOWERMENT*

O termo inglês *empowerment* significa "empoderamento". No entanto, alguns teóricos conceituam este termo como um estilo de gestão de pessoas dentro de uma organização, no qual se concede poder de decisão e maior responsabilidade a um colaborador. É uma técnica

que objetiva promover uma gestão participativa, elaborar estratégias administrativas utilizando o capital intelectual da empresa.

Segundo Araújo (2010), *empowerment* significa fortalecer o poder decisório ou sua criação pelo capital humano dentro da organização. Através da tecnologia o que se pretende é conceder às pessoas a oportunidade de participar e decidir ativamente das tomadas de decisão. O autor defende a ideia de que as pessoas desejam cada vez mais estarem envolvidas com a realidade da empresa. Elas querem fazer parte da empresa e do processo de mudanças com o objetivo de aperfeiçoar a si mesmas.

Para Chiavenato (2003), *empowerment* significa o fortalecimento das equipes, no sentido de conceder liberdade de atuação, participação nas decisões, total autonomia no cumprimento das tarefas e responsabilidade pelas tarefas e seus resultados. Seguindo esta linha de pensamento, o autor diz que as equipes não têm mais suas atividades gerenciadas, mas sim passa a gerenciá-las e que os gerentes deixam de ser visto como chefes assumindo o papel de orientador e estimulador.

O *empowerment* tem como objetivo fazer com que as empresas adotem um estilo de gestão mais participativo. Essa prática apresenta para as empresas a proposta de um método de tomada de decisão pouco convencional, sendo que este permite aos seus colaboradores maior autonomia.

A descentralização de poder concede ao colaborador a oportunidade de participar dos processos de decisão da empresa, podendo ter também a liberdade de tomar decisões, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada em todos os níveis da pirâmide organizacional. E para que este modelo seja implantado dentro de uma organização, é necessário que informações sejam compartilhadas de maneira concisa.

O conceito sobre *empowerment* é abordado por alguns estudiosos que seguem linhas de pensamentos diferentes. A seguir, as definições dos principais autores sobre esta ferramenta:

CONCEITOS DE <i>EMPOWERMENT</i>	AUTORES
<i>Empowerment</i> significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma em que ele é desempenhado.	SLACK et al., 1997, p. 311, <i>apud</i> RODRIGUES & SANTOS, 2001 p.238.
<i>Empowerment</i> é o reconhecimento e liberação dentro da organização do poder que as pessoas já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação interna.	RANDOLPH, 1995, p.20 <i>apud</i> , RODRIGUES & SANTOS 2001 p.238.
<i>Empowerment</i> é um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo.	HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 199, p. 375, <i>apud</i> RODRIGUES & SANTOS, 2001 p.238.

Continua....

Continuação....

CONCEITOS DE <i>EMPOWERMENT</i>	AUTORES
<i>Empowerment</i> significa conseguir o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização	CUNNINGHAM & HYMAN, 1999, p. 193, <i>apud</i> RODRIGUES & SANTOS, 2001 p.238.
<i>Empowerment</i> é uma referência muito comum na década de 80 baseada na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos funcionários nos processos de inovação.	WILKINSON, 1997, p. 40, <i>apud</i> RODRIGUES & SANTOS, 2001 p.238.
<i>Empowerment</i> consiste da capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.	PFEIFFER & DUNLOP, 1990, p. 11-12, <i>apud</i> RODRIGUES & SANTOS, 2001 p.238.

Quadro 1: Diferentes conceitos de *Empowerment*.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Alguns autores conceituam *empowerment* como uma mudança organizacional e ação estratégica, no qual se dá aos grupos de trabalho poder e autonomia de como realizar suas atividades, estimulando sua criatividade, buscando respostas e soluções para as necessidades da organização e dando-lhes credibilidade, objetivando aumentar o sistema decisório até o menor nível possível da pirâmide organizacional.

## 2.2 AS VANTAGENS DO *EMPOWERMENT*

O *empowerment* é uma ferramenta importante que visa melhorar a estrutura das organizações. Em meio a um mercado mutável, as empresas precisam de mecanismos que as tornem um diferencial no mercado competitivo, pois querem estrategicamente, oferecer o melhor atendimento, maximizar seus lucros, reduzir custos e atingir suas metas desafiadoras.

O método *empowerment*, desperta nas pessoas o espírito empreendedor, e isso faz com que elas se envolvam cada vez mais com a realidade organizacional.

Partindo do pressuposto de atingir os melhores resultados, a implantação do *empowerment* apresenta uma série de benefícios que contribui significativamente para o sucesso e crescimento da organização:

VANTAGENS DO <i>EMPOWERMENT</i>	DESCRIÇÃO
Foco no cliente	Estar comprometido com o resultado e o sucesso do cliente, se comportando como se fosse um consultor do cliente. O foco no cliente configura a empresa que em sua essência, se preocupa com as necessidades dos seus clientes.
Simplificação e melhoria dos processos	Agilizar a resolução de problemas através da desburocratização e descentralização dos processos, permitindo um melhor aproveitamento do capital humano e intelectual.
Responsabilidade e comprometimento com valores, Crenças e resultados da empresa	Entender o que a ferramenta propõe e então focalizar nos objetivos a serem alcançados, ter subsídios para tomar decisões, centralizar suas energias nas atividades, criar e

Continua...

Continuação....

VANTAGENS DO <i>EMPOWERMENT</i>	DESCRIÇÃO
	inovar em processos que possam vir a agregar valor à organização e elaborar estratégias para atingir os resultados esperados.
Equipe motivada e com autoestima elevada	Reconhecer o esforço do quadro funcional, interessar-se em aproveitar o potencial dos funcionários, oferecer recursos necessários, incentiva-los para melhorar a execução das tarefas e conceder a liberdade de trabalhar de forma escolhida por eles.
Redução de custos	Cometer menos erros de forma a reduzir custos.
Direção alinhada aos objetivos, metas e estratégias	Ter foco e comprometimento com o novo método da organização e seguir os caminhos desenhados para alcançar os propósitos estabelecidos.
Decisões mais rápidas	Permitir que todos participem da tomada de decisão para tornar o processo mais rápido.
Revelação de talentos	Oferecer treinamentos aos funcionários. Com um tratamento adequado, os funcionários terão mecanismos para desenvolver cada vez mais suas habilidades, técnicas e estarão mais capacitados para atender as necessidades da empresa. Deste modo, novos talentos e líderes serão revelados dentro da organização.
Aumento da produtividade	Usar métodos mais eficientes e estratégicos para aumentar e melhorar a produtividade da empresa.
Agilidade na implementação de ações	Capacitar às pessoas para que se sintam mais seguras e se tornem mais ágeis nas suas ações.
Operacionalização da visão e missão da empresa em curto espaço de tempo	Formular e reformular processos administrativos, para melhorar e agilizar a resolução de problemas e execução do trabalho, tudo isso sem precisar recorrer a seus chefes.
Sinergia entre os membros, gerando um ótimo ambiente organizacional	Incentivar a cooperação entre os colaboradores, ser recíproco a confiança, pois o compartilhamento de conhecimento e informações tornam o ambiente organizacional agradável.

Quadro 2: Principais vantagens

**Fonte:** Elaborada pelo autor

O *empowerment* pode se tornar um grande diferencial competitivo para as organizações, pois incentiva seus funcionários a darem o seu melhor, e isso faz com que se sintam motivados e satisfeitos com seu próprio trabalho.

### 2.3 COMO AVALIAR A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *EMPOWERMENT*

Para a implementação do *empowerment*, a princípio, deve-se entender a situação da organização e suas necessidades. É preciso um comprometimento de todo o grupo. Em um processo participativo e democrático e que exige extrema responsabilidade, as pessoas devem cooperar entre si e focar nos objetivos e metas da organização. Este método deve permitir que os trabalhadores sejam avaliados por seu desempenho.

A avaliação de *empowerment* é mais apropriada quando as metas do programa incluem ajudar os participantes a se tornarem mais auto-suficientes e pessoalmente efetivos. Em tais casos, a avaliação de *empowerment* também é uma intervenção orientada em que a avaliação é desenhada e implementada para apoiar e ampliar os

resultados desejados do programa. (PATTON, 1997, p. 101, apud ZAPELINI, 2008).

O método de avaliar deve ser participativo, e o avaliador (níveis superiores da organização) deve agir como conselheiro ou orientador. É importante criar uma atmosfera de confiança e apoio na aplicação do *empowerment*.

Fetterman (1997, apud, ZAPELINI, 2008), diz que a avaliação deve promover o melhoramento e a autodeterminação através do uso de conceitos e técnicas. O valor dela deve estar em ajudar as pessoas a se ajudarem e a melhorarem seus programas usando uma forma de auto-avaliação e reflexão.

A aplicação do *empowerment* pode não ser uma tarefa fácil, pois a empresa deve se preparar para adotar um novo método de gestão e atentar a sua mais nova responsabilidade. É preciso agir em conformidade com seus objetivos e metas para conquistar o apoio dos colaboradores e ter o controle do novo processo administrativo.

A implementação do *empowerment* implica em transformar o ambiente organizacional. E a partir da aplicação, os processos administrativos passam a ter um sentido duplo, onde a administração passa a funcionar em parceria (níveis superiores e subordinados). Todos assumem termos de autoridade e responsabilidade por suas escolhas.

Os trabalhadores devem estar preparados para realizarem novas tarefas e se responsabilizar por seus resultados, as chefias devem agir como verdadeiros líderes, dando assistência sempre que for necessário ao seu pessoal. Esses fatores podem contribuir para a mudança da cultura organizacional e se seguidos com rigor a implementação do novo modelo de gestão poderá alcançar os resultados esperado.

Para o bom desempenho na implantação do programa *empowerment* Mills (1996), mencionado nos estudos de Araujo (2010), aponta alguns requisitos ou etapas importantes, tais como:

PASSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA	
Tolerância a erros	Os erros devem ser tolerados, todavia existem algumas restrições. Somente em algumas ocasiões os erros devem ser permitidos. É compreensível cometer erros em situações inéditas, uma vez que as pessoas estão vivendo novas situações e podem acreditar estar fazendo a coisa certa. Porém, é importante entender que os erros servem de experiências e, portanto, não devem ser cometidos repetidamente nas ações futuras.
Visão	Os objetivos da empresa precisam ser compartilhados pelos indivíduos.
Fixação de metas	As metas devem ser estabelecidas, bem definidas e alcançáveis, de forma expresse os valores da empresa e que possibilite uma melhor avaliação dos resultados.

Continua...

Continuação....

PASSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA	
Avaliação	A avaliação consiste em corrigir erros eventuais. Certificar-se de como está o desenvolvimento da empresa a partir da implementação do <i>empowerment</i> implica em avaliar as mudanças ocorridas desde então. Setores financeiros, operacionais, mercado e a organização como um todo são fatores que devem ser avaliados para averiguar as mudanças na empresa. As modificações serão percebidas através da lucratividade, vendas, investimentos, satisfação dos clientes, qualidade de produção, a eficiência da organização e sua nova estrutura, etc. Aqui deve ser avaliado a distância entre o projetado e o alcançado.
Motivação	A motivação é inferência ou manifestação do reconhecimento da administração superior pelo desempenho dos funcionários. Os subordinados precisam de incentivos para executar bem o seu trabalho. Requisitos como proporcionar bons salários, oferecer oportunidades de crescimento profissional, treinamentos, segurança no emprego, reconhecer o esforço contribuído para o sucesso da organização e promover o bem-estar em um ambiente agradável para os funcionários são elementos que provocam a motivação e a satisfação do quadro funcional.

Quadro 3: Passos que garantem bons resultados com a implementação da ferramenta *empowerment*.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A ferramenta *empowerment* não é garantia de sucesso absoluto, as empresas podem ter dificuldades para adaptar-se ao novo sistema. A partir da implementação deve-se estabelecer missão e visão do programa, estabelecer metas e focar nos resultados que poderão ser atingidos, compartilhar informações, treinar o pessoal e disponibilizar recursos.

## 2.4 BASES DO *EMPOWERMENT*

As pessoas querem compromisso com as empresas, fazer parte do processo de mudança, expor suas ideias e mostrar criatividade, participar das decisões, serem reconhecidos, sentir-se parte importante da empresa. Para tanto, as organizações precisam incentivar o comprometimento dos funcionários e investir no seu capital intelectual e humano. O *empowerment* enfatiza a desburocratização, a descentralização, a flexibilização e inovação, objetivando o comprometimento de toda a equipe em busca de melhores resultados:

Santos (1999), esclarece que o *empowerment* se assenta em quatro bases principais:

- **Poder** – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- **Motivação** – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.
- **Desenvolvimento** – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

- **Liderança** – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação. (ALENCAR & SALES, p.3).

As quatro bases do *empowerment* explicam de forma simples como as organizações devem se comportar e agir diante de seus colaboradores. Este processo é fundamental para empresas que buscam mudanças técnicas e comportamentais e queiram investir nas pessoas, provocar o desenvolvimento, motivar e incentivar a se comportarem como líderes, visando encontrar soluções para os problemas organizacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia compreende os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa (GIL, 2009).

Andrade (2009) conceitua pesquisa como o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseando-se no raciocínio lógico com o objetivo de encontrar soluções para problemas propostos, utilizando métodos científicos.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se os meios de pesquisa bibliográfica, uma vez que o estudo investiga informações teóricas da ferramenta *empowerment* com embasamento em livros e artigos científicos. Utilizou-se também a pesquisa de campo, para a coleta dados *in loco* na empresa através da entrevista realizada.

O tipo de pesquisa deste estudo classifica-se como exploratória, envolvendo a pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo propiciar um melhor entendimento funcional da ferramenta estudada.

Andrade (2009) explica que a pesquisa exploratória é o primeiro passo para o desenvolvimento de um trabalho científico, sobretudo quando se proporciona maiores informações sobre determinado assunto.

Quanto à natureza da pesquisa, configura-se como quantitativa-qualitativa. Quantitativa porque proporcionará aferir o nível da existência do *empowerment* dentro da organização e qualitativa possibilitando avaliar a participação e autonomia dos funcionários na tomada de decisão.

Para Lakatos & Marconi (2008), as medidas quantitativas correspondem a “quanto” e as qualitativas a questão “como”.

O método de pesquisa utilizada foi o estudo de caso que conforme o teórico Yin (2005), as escolhas preferidas estão em quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, focalizando em fenômenos contemporâneos e sem a necessidade de se ter o controle sobre acontecimentos.

Todos os procedimentos utilizados no referido estudo sustentam a base da pesquisa. O estudo de caso foi realizado em uma empresa franquia de prestação de serviços pertencente ao segmento de aluguel de máquinas e equipamentos para construção civil atuando no mercado do município de Araguaína-TO desde o ano de 2012, através de entrevista realizada com 10 colaboradores e o proprietário, sendo elaborado um questionário semi-estruturado.

O objetivo da pesquisa compreende os eixos de participação na tomada de decisão, autonomia, trabalho em equipe, gerenciamento de atividades, liderança, importância do colaborador para a organização, compartilhamento de informações da empresa para com todo o grupo de trabalho e resultados alcançados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os sujeitos entrevistados para análise da referida pesquisa atuam nos seguintes cargos: gerente, vendedor, auxiliar administrativo, auxiliar de manutenção, mecânico e motorista entregador. Os resultados obtidos através da entrevista com os colaboradores da organização permitiram a comparação da administração da empresa com a metodologia da ferramenta *empowerment*.

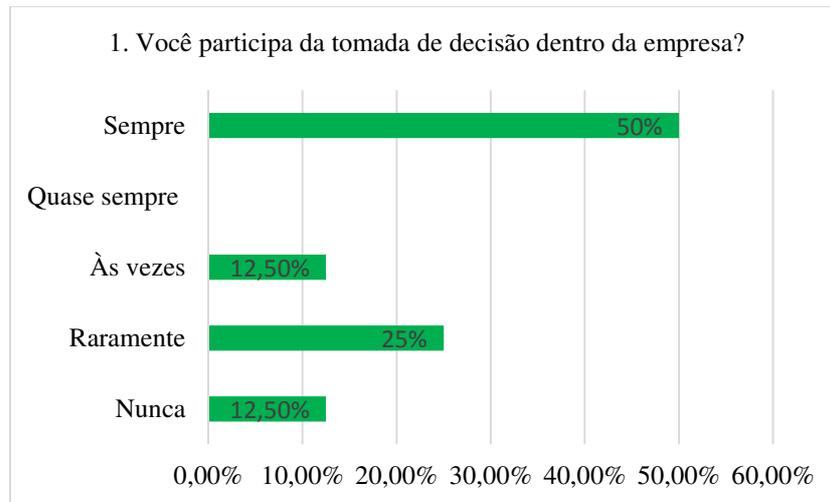
Por meio da entrevista realizada junto ao proprietário, constatou-se que apesar de ser uma franquia - com normas já estabelecidas - a empresa se preocupa muito em otimizar os processos administrativos, inclusive que já conseguiu mudar alguns métodos fazendo com que todos os franquiados aderissem às mudanças.

A empresa demonstrou ainda um profundo interesse em estar sempre inovando em seus processos administrativos, focalizando em melhorar o atendimento ao cliente, objetivando ser um diferencial diante de seus concorrentes. Foi permitido conhecer o antes e o depois da estrutura organizacional através de imagens registradas pelo proprietário da empresa, e observou-se que os processos e o ambiente de trabalho melhoraram consideravelmente e que a equipe contribuiu para as transformações sofridas.

Os processos se tornaram bem mais simples e organizados, de modo a reduzir custos, facilitar o trabalho da equipe e tornar o atendimento ao cliente mais ágil e eficiente.

Apesar dos colaboradores e proprietário não terem conhecimento sobre a ferramenta em questão, a pesquisa aponta que a empresa segue alguns passos deste método em seus processos administrativo. Abaixo os gráficos representam os resultados obtidos com base na entrevista realizada na primeira semana do mês de maio de 2016 com os 10 colaboradores e o proprietário da empresa, nestes gráficos podem ser constados em quais aspectos a empresa utiliza da ferramenta *empowerment*.

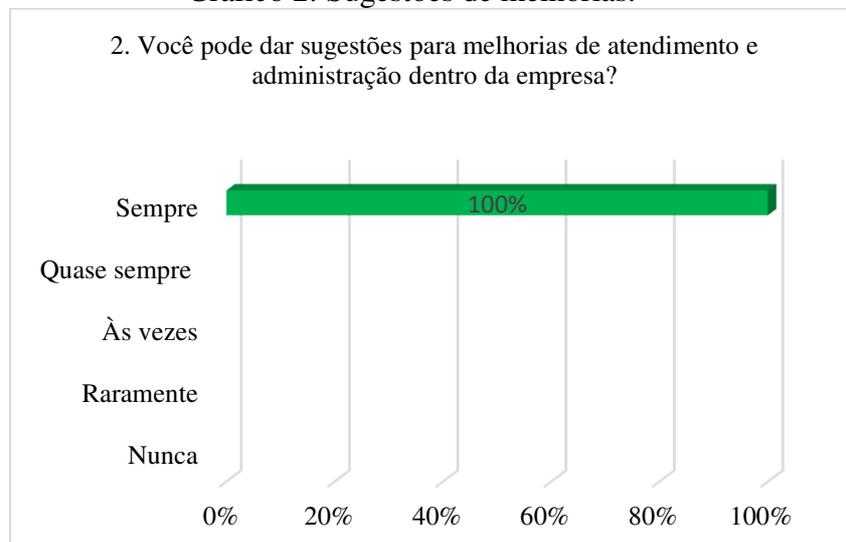
Gráfico 1: Tomada de decisão dentro da empresa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

O *empowerment* é uma ferramenta que permite a participação dos funcionários nas decisões da organização. Dos funcionários entrevistados a maioria deles declararam ter a oportunidade de participar das tomadas de decisões dentro da empresa, principalmente nas áreas em que atuam como representa o Gráfico 1.

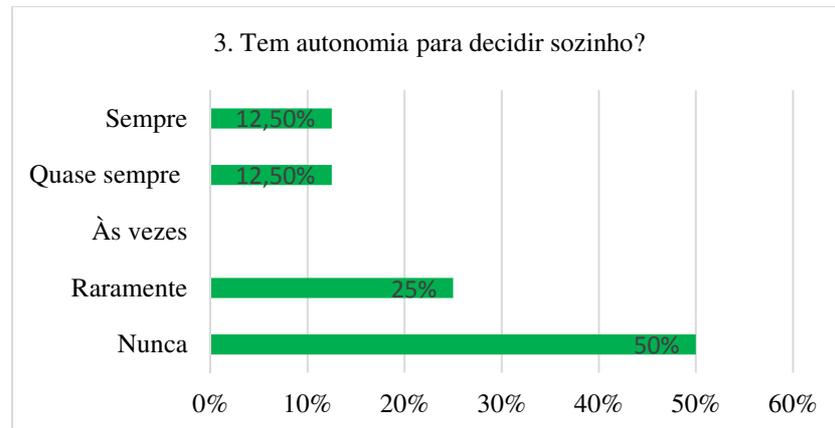
Gráfico 2: Sugestões de melhorias.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A empresa tem a preocupação de melhorar os processos administrativos com o objetivo de facilitar o trabalho em equipe e ser um diferencial no mercado competitivo. Questionando os funcionários, todos declararam que podem dar sugestões de melhorias para a empresa, como pode ser constatado no Gráfico 2. Isso demonstra que a organização motiva e incentiva o trabalho em grupo.

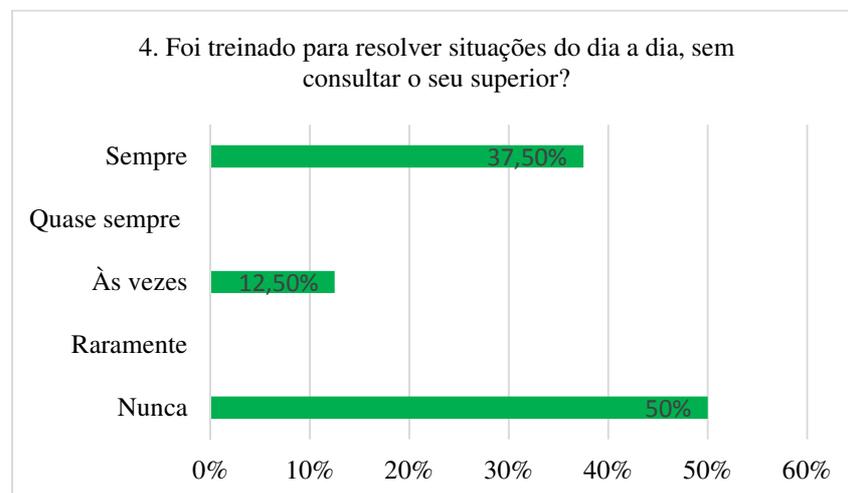
Gráfico 3: Liberdade de autonomia.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Em determinados aspectos a empresa permite certa liberdade aos funcionários, por exemplo, o colaborador tem autonomia para desenhar a forma como vai executar suas atividades, porém, ao questionar se tem autonomia para tomarem decisões sozinho, a maioria dos funcionários declararam que não pelo simples fato da empresa se tratar de uma franquia, e por tanto, os padrões devem ser seguidos neste sentido. O Gráfico 3 representa o resultado levantado na entrevista com os funcionários.

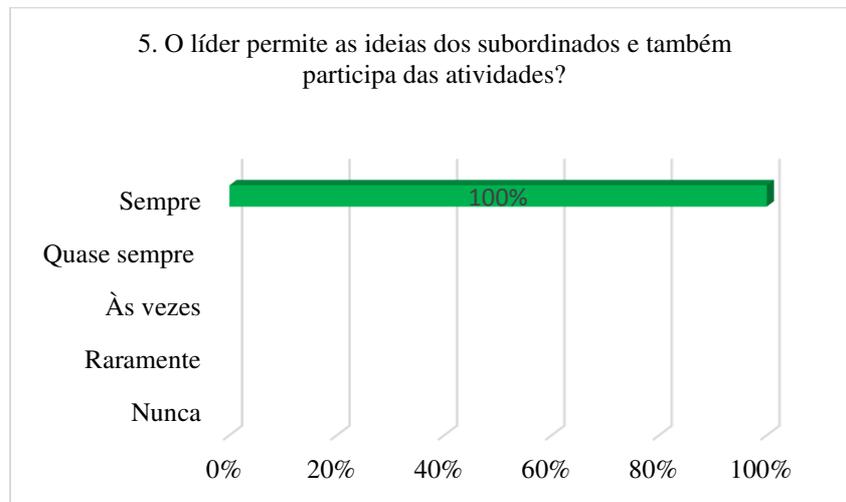
Gráfico 4: Treinamento.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

O Gráfico 4 representa que nem todos os funcionários recebem treinamentos para resolverem problemas do dia-a-dia sem consultar o proprietário da empresa. Por não receberem uma preparação para saber agir em situações inesperadas, à medida que surgem os problemas são apresentados a gerência para que em conjunto sejam tomadas as devidas providências.

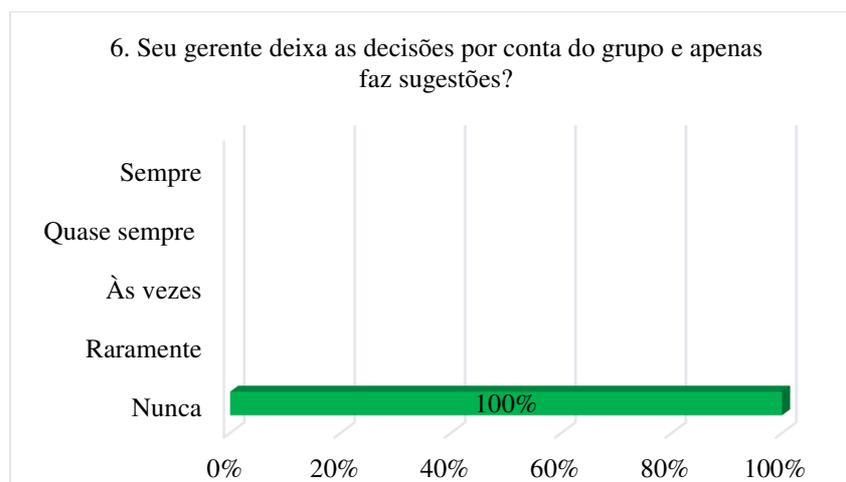
Gráfico 5: Liberdade dos funcionários de expor ideias e participação do líder nas atividades.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Observou-se que na empresa pesquisada o trabalho é realizado em equipe em muitos aspectos: o proprietário, por exemplo, opera como se fosse um funcionário, permite que sua equipe funcional exponha suas ideias e também participa das atividades e isso pode ser constatado na declaração de cada funcionário entrevistado como está representado no Gráfico 5. Os funcionários participam com críticas ou sugestões de melhorias. A empresa incentiva a criatividade da equipe, dando a oportunidade para os funcionários de aproveitar suas habilidades nos processos de melhorias contínua.

Gráfico 6: Decisões por conta da equipe.

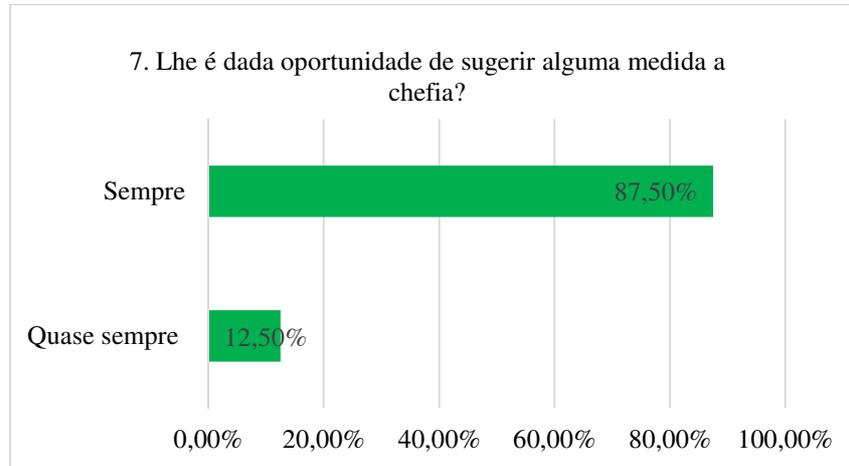


**Fonte:** Elaborado pelo autor

Ainda que os funcionários tenham liberdade de expor suas ideias e sugerir melhorias, todos os entrevistados declararam que as decisões a serem tomadas não são por conta da equipe, o método de gestão da empresa não permite que a equipe fique responsável pelas

decisões, qualquer medida a ser tomada cabe à gerência. O Gráfico 6 demonstra a veracidade do resultado alcançado.

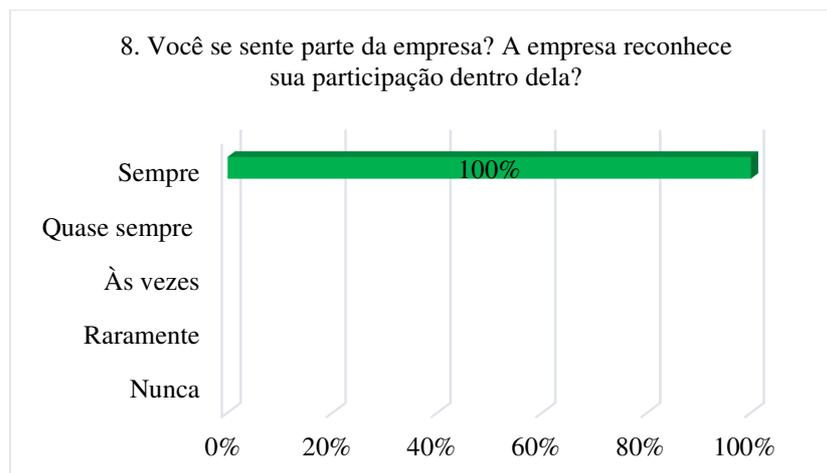
Gráfico 7: Oportunidade de sugerir medidas



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Sendo o foco da empresa o de proporcionar um melhor atendimento ao cliente, um ambiente agradável e organizado de modo a facilitar os processos de atendimento e administrativos, segundo o proprietário os funcionários são incentivados e recompensados quando dão sugestões de melhorias a chefia, o que pôde ser confirmado através da declaração da maioria dos entrevistados como representa o Gráfico 7.

Gráfico 8: Reconhecimento da importância do funcionário dentro da empresa.

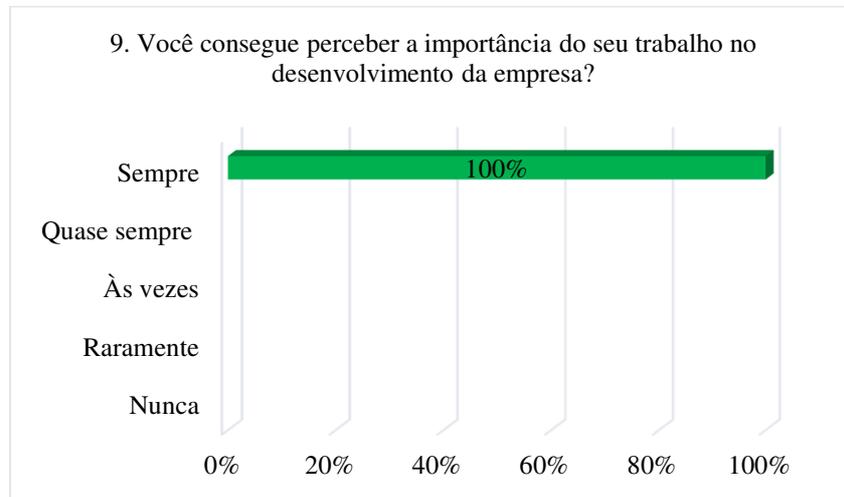


**Fonte:** Elaborado pelo autor

Ao longo da entrevista os colaboradores demonstraram satisfação com suas posições dentro da empresa, foi percebido também que eles se sentem à vontade para trabalhar. O resultado da pesquisa comprovou que todos entrevistados se sentem parte da empresa e que a

organização reconhece a importância que cada um tem, o que pode ser percebido na declaração de cada um, como representado no Gráfico 8.

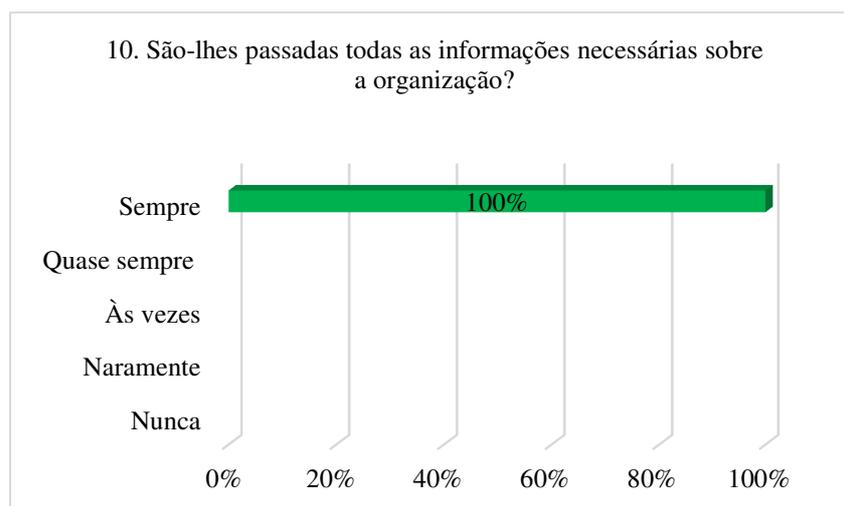
Gráfico 9: Percepção da importância do trabalho



**Fonte:** Elaborado pelo autor

O bom desempenho dos funcionários pode ser visto como peça chave para o sucesso da organização independente do cargo. Cada função torna-se um elemento importante, uma vez que pode afetar o desenvolvimento da organização de forma positiva ou negativa. O Gráfico 9 representa o reconhecimento de todos os funcionários da organização da importância do seu trabalho para o desenvolvimento da organização.

Gráfico 10: Compartilhamento de informações da empresa.

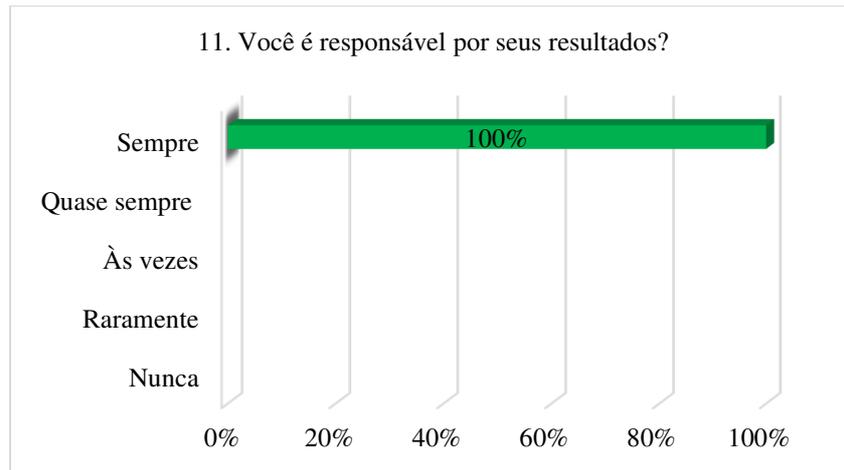


**Fonte:** Elaborado pelo autor

Um dos fatores que contribui para o sucesso da ferramenta *Empowerment* é o compartilhamento de informações da organização entre toda a equipe. Na empresa pesquisada todas as informações que compete à organização são passadas aos funcionários, essa

confirmação pode ser vista na demonstração do Gráfico 10. Os colaboradores tem total conhecimento da situação da empresa. Isso vai desde os problemas que a empresa enfrenta aos resultados atingidos. A equipe conhece o padrão dos concorrentes da empresa e suas necessidades, inclusive como estratégia para identificar as necessidades de mudanças e buscar melhorias.

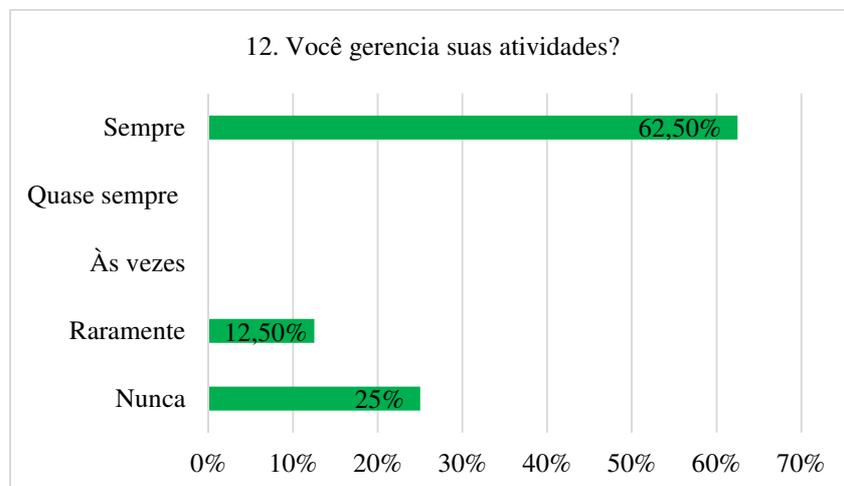
Gráfico 11: Resultados alcançados.



Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os entrevistados declararam que dentro de suas funcionalidades são autores de seus resultados como está representado no Gráfico 11. Cada um assume as responsabilidades de seus cargos, erros cometidos geram penalidades. Os funcionários são incentivados a serem organizados para mitigar as possibilidades de erros. A empresa tem a fidelização de seus clientes por ser uma empresa que trabalha com responsabilidade, atendimento eficiente, agilidade e cuidados com os equipamentos e maquinários.

Gráfico 12: Gerenciamento das atividades



Fonte: Elaborado pelo autor

O gerenciamento de atividades demanda muito esforço e habilidade. É necessário saber o que realmente deve ser feito, como deve ser feito e a partir daí desenvolver métodos para melhor aproveitamento do tempo. A maioria dos entrevistados declararam que gerenciam suas tarefas como pode ser visto no Gráfico 12. O motorista entregador, por exemplo, tem total liberdade para gerenciar suas atividades. Ele que fica com a função de entregar e recolher os maquinários e equipamentos, administra de forma eficiente seu tempo, assim, tem conseguido superar as expectativas da empresa com relação ao seu trabalho e atender a demanda dos clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme as análises feitas no referido estudo, a prática do *empowerment* pode ser vista como a libertação dos processos burocráticos e centralizados das organizações. Essa metodologia se empregada de maneira correta provoca melhorias e mudanças no âmbito organizacional e profissional de forma significativa.

Delegar poder e autonomia as pessoas além de fortalecer a equipe os fazem sentir-se engajados, motivados e satisfeitos com seus trabalhos, além de permitir o aperfeiçoamento de si mesmas. No entanto, se faz necessário que as mudanças ocorram a princípio nos próprios indivíduos com relação ao trabalho, as pessoas devem atuar com responsabilidades.

Esta pesquisa buscou compreender a funcionalidade da ferramenta *empowerment* e que benefícios podem oferecer as organizações em meio às exigências que o mercado sofre. Pôde-se concluir que, no caso estudado, a ferramenta possibilita o aproveitamento do capital humano e intelectual à disposição da empresa, dando aos funcionários oportunidade de crescimento tanto profissional como pessoal. Este método associa-se a liderança e cultura organizacional, uma vez que sua tendência seja a de descobrir novos talentos e permitir que as pessoas ajam como donos do próprio negócio.

Quanto à implementação da ferramenta, pode não ser uma tarefa fácil, a não preparação da empresa pode atingir resultados frustrantes. A princípio, as empresas devem entender como de fato funciona este método organizacional. A adaptação ao novo sistema organizacional demanda disponibilidade de tempo, esforço e compromisso para atingir os resultados esperados.

É importante conhecer as necessidades da empresa, treinar seu quadro funcional, acreditar nas pessoas, encorajá-las, motivá-las, ensiná-las a diagnosticar e resolver problemas e estar ciente de que delegando poder e autoridade a seus colaboradores os processos se tornam mais eficientes e eficazes e que para o alcance dos resultados esperados todos devem

se responsabilizar e se comprometer com a nova estrutura da empresa. Estes fatores provocam mudança no estilo de gestão atual da organização.

Conforme análise feita durante a entrevista entre os funcionários e o proprietário da empresa, foi possível perceber que por mais que a organização queira inovar, nem sempre isso é possível devido a franquia ser obrigada a obedecer normas. A empresa não permite maior autonomia e poder a seus funcionários justamente por esse gargalo, qualquer desejo de mudança de maior grau deve ser comunicado, e em caso de aprovação se aplica a todas as franquias. A empresa até utiliza alguns métodos que as demais franquias não usam, como a utilização de um sistema gratuito que permite controlar o estoque e facilitar a localização dos produtos, os cuidados com os maquinários e equipamentos e o mapeamento que ilustra o desenvolvimento e situação da empresa.

Este estudo sugere novas pesquisas, desta vez, com a proposta de implementação da ferramenta *empowerment* em empresas franquizadas para dar maior liberdade as empresas em inovar em seus processos administrativos, permitindo o acompanhamento dos resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Luís Queiroz, SALES, Valéria Matias. **Empowerment: O Poder de Decisão Como Ferramenta Em Uma Organização**. Estudo de Caso no North Shopping Maracanau. Disponível em:

<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/EMPOWERMENT%20O%20PODER%20DE%20DECISAO%20COMO%20FERRAMENTA%20EM%20UMA%20ORGANIZACAO%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NO%20NORTH%20SHOPPING%20MARACANAU.pdf>. Acesso em: 03 de Mai. de 2016.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010 (volume 2).

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- KROM, Valdevino, OLIVEIRA, Cíntia Pierote. Universidade do Vale do Paraíba-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação/FCSAC. **O Empowerment nas Organizações.** Artigo disponível no Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, ocorrido em 2010.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIMA, Marcos Antonio Martins, FROTA, Sâmia Araújo. **Revista Eletrônica de Administração: O Empowerment e a Teoria Organizacional: Um incremento no quantum de Poder?** N 03. São Paulo: RAE, 2002.
- NEWSTROM, John W. **O Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho.** 12 Ed. Editora Bookman: Minnesota, 2011. Tradução SANTOS, Ivan Pedro Ferreira. Versão empresa 2008.
- OLIVEIRA, Ualison Rébula, ROCHA, Henrique Martins. **Revista Produção: Universidade Federal de Santa Catarina. Empowerment como Estratégia Competitiva em Manufatura e Serviços: Percepção dos Colaboradores.** 2008.
- RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro, SANTOS, Fernando César Almada. **Gestão & Produção. Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia.** São Carlos, 2001.
- ZAPELINI, Marcello Beckert. **ENAPG- Encontro de Administração Pública e Governança. Avaliação de Empowerment: Limites e Possibilidades de Aplicação na Gestão de Recursos Hídricos no Brasil.** Bahia: Evento ANPAD , 2008.
- YIN, Roberto K. **Estudo de Caso.** Porto Alegre: Bookman, 2005.