



EMPOWERMENT COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MANUFATURA E SERVIÇOS: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

EMPOWERMENT AS A COMPETITIVE STRATEGY IN MANUFACTURING AND SERVICES: EMPLOYEES' PERCEPTION

Ualison Rébula de Oliveira

Doutorando em Engenharia Mecânica

FEG-UNESP

Departamento de Produção

Av. Ariberto Pereira da Cunha, 333

12516-410 - Guaratinguetá - SP

(24) 3323-7271 - ualison@superig.com.br

Henrique Martins Rocha

Doutorando em Engenharia Mecânica

FEG-UNESP

Departamento de Produção

Professor da Associação Educacional Dom Bosco

(24) 3355-6000 – hmartins@eng.aedb.br

RESUMO

No atual ambiente competitivo, a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários são características que impedem o desenvolvimento das organizações. Assim, essa pesquisa objetiva apresentar o *empowerment* como uma contribuição dos recursos humanos para as empresas, tanto em manufatura quanto em serviços. Para tanto, efetuou-se dois estudos de caso, sendo um em uma instituição financeira e o outro em uma montadora de veículos. Os resultados obtidos, através da percepção dos funcionários, induzem ao julgamento de que o *empowerment* aumenta a satisfação dos funcionários, reduz o tempo da realização de uma atividade e propicia a redução de custos.

Palavras-chave: *Empowerment*, Agilidade, Satisfação dos Funcionários, Responsabilidade.



ABSTRACT

At the current competitive environment, the centralization of the power and the lack of autonomy of the employees are characteristics that impact the organizations development. Thus, this paper intends to present empowerment as a contribution to the company human resources strategy, both for manufacture and services. Studies have been performed in a financial institution and a automaker plant. Results are that, as per the employees perception, empowerment increases the employees satisfaction, reduce the time of the accomplishment activities and reduce costs.

Key-Words: Empowerment, Speed, Employees' satisfaction, Responsibility.

1. INTRODUÇÃO

Vive-se hoje na era da informação, onde a característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas. Além disso, os impactos das alterações do ambiente sobre a gestão das empresas são bastante significativos, notadamente nas políticas de recursos humanos. Não se trata de modismo e sim da necessidade de adotar ações que viabilizem as metas das organizações para diferentes circunstâncias.

Na era da informação, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Os fatores tradicionais de produção – terra, mão-de-obra e capital – deixaram de ser diferencial competitivo para dar lugar ao capital humano e ao capital intelectual. As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização (CHIAVENATO, 1999).

Administrar uma organização dentro da realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão (RADÜNZ, 2002). Conforme Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), um novo mercado está surgindo em muitas economias ocidentais, caracterizado por sofisticados e exigentes clientes em um ambiente competitivo mais volátil e menos previsível.

Nesse ambiente de alta competição, as empresas precisam ser ágeis e flexíveis e, para tanto, precisam conceder mais autonomia a seus funcionários, propiciando uma gestão participativa para a minimização de problemas e maximização de resultados. A essa cultura dá-se o nome de *empowerment*.



Um caso de sucesso de implantação da cultura do *empowerment* ocorreu na General Electric (GE), onde o presidente da empresa, Jack Welch, reduziu ao máximo o número de relatórios burocráticos, autorizações e medições que eram contrários à nova cultura. Welch desejava que a GE fosse conhecida por seus clientes e funcionários, em todas as suas linhas de negócios, por velocidade, simplicidade e confiabilidade. Através de reuniões em cada uma das localidades de suas filiais, a GE identificou itens que poderiam ser imediatamente alterados e se tornar mais coerentes com a nova cultura (ULRICH, 2003). Aqui está a razão de ser da aplicação do *empowerment*, ou seja, espera-se que as empresas revejam seus processos, expurguem tudo o que for burocrático, concedam autoridade a seus funcionários e libertem os gestores para preocuparem-se com a maximização de resultados de suas organizações, através da inovação e de idéias criativas.

Para uma melhor compreensão do assunto, o artigo está segmentado em seções, onde a seção 2 aborda o conceito, as implicações e os benefícios do *empowerment*; a seção 3 contempla a metodologia de estudo; a seção 4 descreve um breve histórico das empresas pesquisadas; as seções 5 e 7 contextualizam o problema nas empresas alvo dos estudos de caso; as seções 6 e 8 comentam os resultados das pesquisas; a seção 9, por fim, descreve a conclusão do estudo, ressaltando a relevância do *empowerment* para as organizações, demonstrando a importância do assunto.

2. CONCEITO, IMPLICAÇÕES E BENEFÍCIOS DO *EMPOWERMENT*

Segundo Collins (1996), Honold (1997) Wilkinson (1998) e Greasley *et al.* (2005), definir corretamente a palavra *empowerment* demanda um tremendo esforço, pois esse termo pode ser usado para descrever tanto o aspecto individual das pessoas como o aspecto organizacional das empresas.

Marras (2001), Blanchard (2001) e Tracy (1994) conceituam o *empowerment* como uma mudança organizacional com objetivo ampliar o sistema decisório até o menor nível possível na pirâmide organizacional, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de como realizar suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e encorajando sua criatividade.

Wilkinson (1998) defende que o *empowerment* se dá quando o trabalhador assume maior responsabilidade pelo planejamento e pelo controle do seu próprio trabalho, assumindo, também, a responsabilidade por decisões que normalmente estariam associadas às funções de gerência.



Aqui se entende por *empowerment* o contexto em que a organização permite que o funcionário tenha autonomia e responsabilidade para tomar decisões. Essa definição vai ao encontro àquela defendida por Val e Lloyd (2003), que associam o *empowerment* à gestão participativa, dando ao empregado a autoridade para fazer mudanças na forma como o trabalho é desempenhado. Também vai ao encontro da definição de Greasley *et al.* (2005), para os quais o *empowerment* implica em mão-de-obra com maior grau de flexibilidade e mais liberdade em tomar decisões relativas ao trabalho.

Na pesquisa bibliográfica feita pelos autores deste artigo, constatou-se uma ligação do *empowerment* com redução de custos, melhoria na qualidade de vida dos funcionários, melhoria nos níveis de atendimento ao consumidor e, até mesmo, com a saúde mental e psíquica das pessoas (HONOLD, 1997; HUT e MOLLEMAN, 1998; WYER e MASON, 1999; WILKINSON, 1998; GEROY *et al.*, 1998; HOLDWORTH e CARTWRIGHT, 2003).

Especificamente em melhoria na qualidade de vida, segundo Cardoso Júnior (2003), o *empowerment* geralmente aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade. Nessa mesma linha de pensamento, Tracy (1994) faz menção de que os funcionários que possuem mais autonomia e maior responsabilidade se mostram mais motivados e geram melhores resultados.

A Tabela 1 resume alguns exemplos de resultados positivos a respeito do bom emprego do *empowerment* no contexto organizacional, mostrando algumas vertentes importantes sobre a sua aplicabilidade.

Tabela 1: Aplicação do *Empowerment* e seus resultados

Pesquisadores (Ano)	Tipo de pesquisa	Resultados observados nas organizações com <i>Empowerment</i>
Menon (1995)	Entrevista com 311 empregados	Aspectos positivos em relação à motivação, satisfação, transmissão de conhecimento, inovação, conflito, <i>stress</i> e compromisso.
Caldron (1995)	Estudo de caso na Colgate-Palmolive	Equipes de trabalho alto-dirigidas; livre fluxo de informação sobre os objetivos da companhia; treinamento e desenvolvimento contínuo para todos empregados; <i>feedback</i> constante do desempenho dos funcionários.
Ward (1995)	Entrevista com 75 funcionários	Empregados possuem objetivos mais claros e consistentes; A avaliação e desenvolvimento das necessidades profissionais dos empregados são realizados com maior consistência; Existe uma congruência entre os objetivos corporativos, da gerência e dos funcionários operacionais.

Continua...



Continuação...

Pesquisadores (Ano)	Tipo de pesquisa	Resultados observados nas organizações com Empowerment
Spreitzer (1996)	Entrevista com 393 gerentes das 500 maiores empresas, segundo a revista Fortune	Os gerentes possuem acesso mais fácil à informação e a recursos; o clima de trabalho favorece a participação dos empregados na condução da empresa.
Swenson (1997)	Levantamento de dados	Federal Express reduziu em 13% os erros de seus serviços de entrega; Proctor & Gamble aumentou em 40% sua produtividade; Dana Corporation reduziu seu <i>lead time</i> de seis meses para seis semanas.
Mathews <i>et al.</i> (2003)	Entrevista com 534 estudantes	Funcionários mais competentes e interessados no sucesso da organização que trabalham.
Rodrigues & Santos (2004)	Estudo de caso em duas empresas	Aumento da velocidade de resposta para atender as novas demandas dos clientes; Maior capacidade de inovação; Funcionários mais capacitados para solucionar problemas.
Oliveira & Rodriguez (2004)	Estudo de caso em várias filiais de uma empresa	Melhoria na tomada de decisões e correção de problemas de ordem operacional.
Pearson & Moomaw (2005)	Entrevista com 300 professores do Estado da Flórida	Redução de <i>stress</i> , aumento da satisfação e melhoria da performance no ambiente de trabalho (escolas e universidades).
Tavolaro <i>et al.</i> (2007)	Estudo de caso em abatedouros	Prevenção de problemas de saúde em trabalhadores;

Fonte: autores

Sua relevância é tal na administração da produção que, segundo Correa e Correa (2005), Heizer e Render (2001) e Slack *et al.* (2002), conceitos importantes como *Just in Time*, Autocontrole, *Total Quality Management* (TQM), *Total Productive Maintenance* (TPM) e outros, são viabilizados por meio do *empowerment*, pois os trabalhadores assumem responsabilidades por processos inteiros e não somente por tarefas, operações ou habilidades específicas. Corroborando com sua importância, Reid e Sanders (2005), Davis *et al.* (2001), Gaither e Frazier (2004), Ritzman e Krajewski (2004) afirmam que o *empowerment* está diretamente relacionado à qualidade, uma vez que parte da filosofia da TQM é delegar poder aos empregados para procurarem problemas de qualidade e corrigi-los.

Apesar de uma filosofia de gestão embasada no *empowerment* trazer bons resultados para as organizações, julga-se que a aplicação dessa prática em excesso pode comprometer seus benefícios (GEROY *et al.*, 1998). Assim, Honold (1997) sugere que o *empowerment* seja multidimensional, de forma que considere como os líderes conduzem, como os indivíduos reagem, como os semelhantes interagem e como os trabalhos são estruturados. Por sua vez, Ford e Fottler (1996) propõem que o *empowerment* leve em consideração aspectos inerentes



ao contexto e ao conteúdo do trabalho, sendo segmentado em cinco tipos, cada um com seu propósito e espaço de aplicação (ver Figura 1).

Segundo Ford & Fottler (1996), os pontos A, B, C, D e E da Figura 1 (próxima página) representam:

- **PONTO A** – tipo de trabalho totalmente repetitivo não requerendo aplicação do *empowerment*, pois não há poder de tomada de decisão associado ao contexto ou conteúdo do trabalho;
- **PONTO B** – grande responsabilidade concedida ao funcionário para decidir sobre o conteúdo do trabalho, porém baixa responsabilidade para decidir sobre o contexto. Devido a aspectos ligados à missão, há concessão de apenas “parte” do *empowerment*;
- **PONTO C** – é área mais peculiar de grupos autônomos de trabalho, seus componentes são envolvidos na identificação e solução de problemas para o conteúdo e o contexto do trabalho. É denominado de *empowerment* participativo, pois apresenta balanceamento entre a tomada de decisão sobre o conteúdo e o contexto do trabalho;
- **PONTO D** – há capacitação dos funcionários para decidirem sobre o contexto de trabalho, porém nenhuma autonomia para tomarem decisões sobre seu conteúdo; e
- **PONTO E** – área que requer total envolvimento dos funcionários no desenvolvimento da missão, no desdobramento das metas e nos objetivos organizacionais. Concede-se total autoridade para os empregados tomarem decisões sobre o conteúdo e o contexto do trabalho, sendo necessária grande confiança na sua competência.

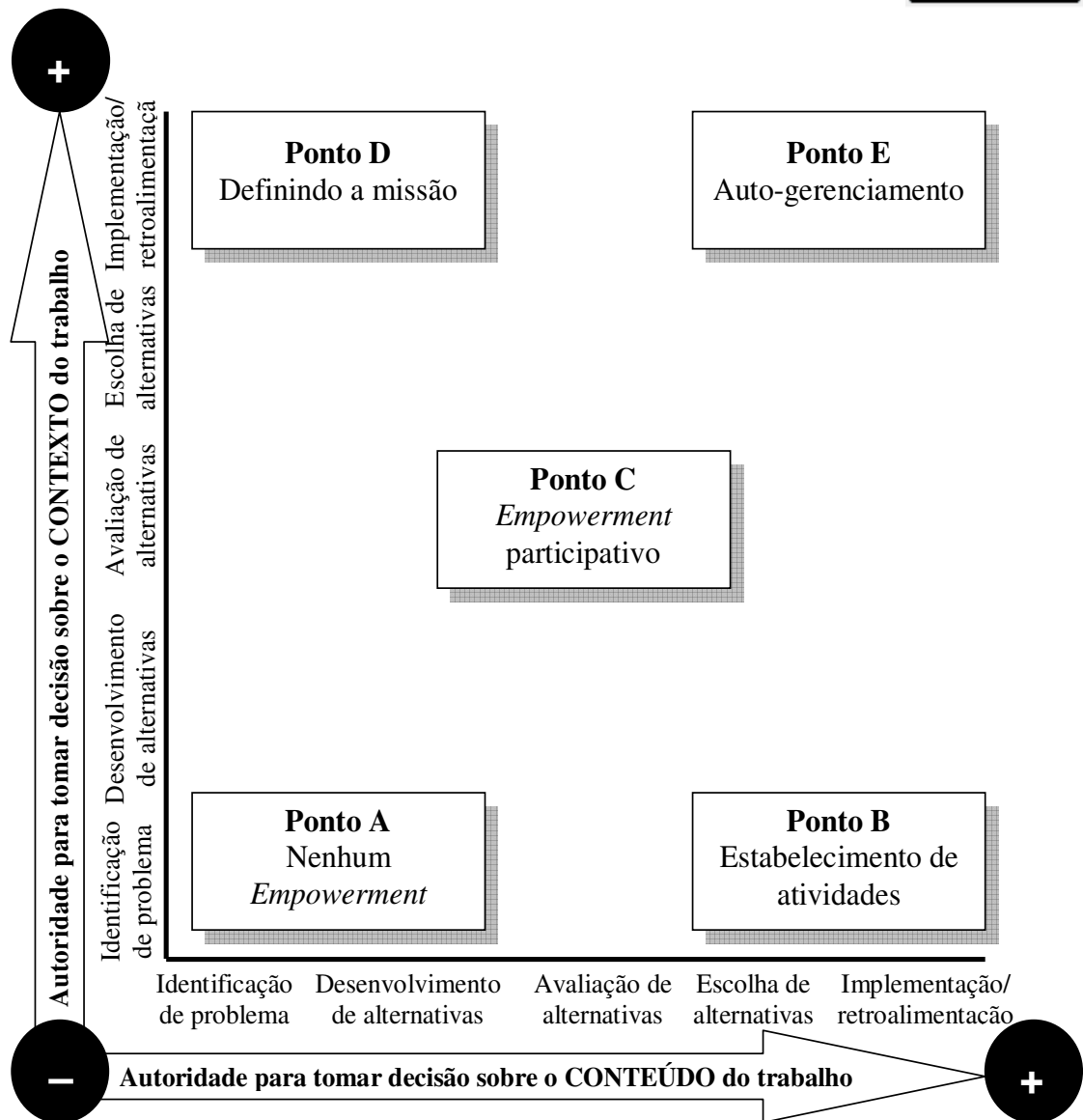


Figura 1: Tipologia do *Empowerment*

Fonte: Adaptado de Ford & Fottler, 1996

Quanto ao processo de implantação do *empowerment*, Quinn e Spreitzer (1999) propõem que sejam observados aspectos referentes ao seu refinamento e à sua degradação, considerando os resultados obtidos a partir da consideração das diversas fases da Figura 2, ou seja, se os resultados da inovação são positivos, essa filosofia de gestão é reforçada e difundida, tomando um rumo de crescimento e refinamento na organização e, se os resultados são negativos, o *empowerment* é eliminado.

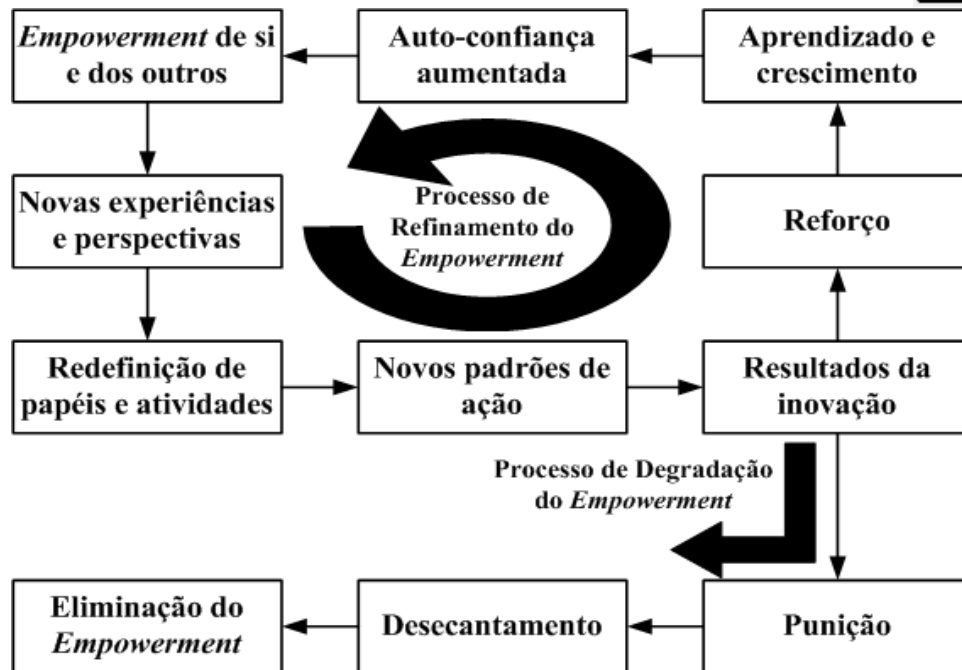


Figura 2: Ciclos do *Empowerment*

Fonte: Adaptado de Quinn & Spreitzer, 1999

Além desses, outros aspectos são levantados por Geroy *et al.* (1998), que observam dois problemas frequentemente negligenciados nas empresas quando o assunto é *Empowerment*: (1) autonomia e responsabilidade têm limites - os autores sugerem a criação de autonomia por faixas, como uma solução favorável para o *Empowerment*, aqui o problema é definir os limites de cada faixa; (2) *Empowerment* requer habilidades - a maturidade e a responsabilidade das pessoas, tanto as que concedem poder quanto aquelas que o recebem, se tornam um componente crítico nessa filosofia.

Em resumo, este artigo parte do seguinte princípio: a autonomia deve ser concedida aos funcionários desde que eles demonstrem maturidade e responsabilidade para gerenciar suas atividades. Nesse caso, a burocracia pode e deve ser reduzida para que haja uma maior participação dos funcionários, maior satisfação dos clientes e maior produtividade.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Para Richardson (1999), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo desejado. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando os cientistas nas suas decisões.



A metodologia, por sua vez, é uma disciplina a serviço da pesquisa, tendo como função básica orientar o caminho da pesquisa. Nesse momento torna-se necessário o conhecimento dos métodos para a escolha do caminho adequado para a construção do pensamento científico e do alcance dos objetivos desejados.

3.1. Tipo de Pesquisa

Gil (1995) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Quanto a seus objetivos, as pesquisas são segmentadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1995).

3.2. Estudo de Caso

O estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa social, é utilizado em muitas situações em que se é necessário uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Diante do exposto esse artigo se enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se, também, no estudo de caso enquanto se busca correlacionar as informações da pesquisa bibliográfica com os resultados de uma pesquisa de campo, sendo esta última oriunda de entrevistas com pessoas envolvidas nos processos produtivos do setor de serviços e manufatura.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa encontra-se respaldado em Yin (2001) e Richardson (1999), que apresentam as seguintes funções: aumentar o conhecimento



do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

3.3. Composição da Amostra e Coleta de Informações

Em geral, é impraticável obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte de uma população que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, o custo é muito elevado ou ainda porque a informação pode sofrer distorções devido ao grande espaço de tempo entre o primeiro e o último elemento da pesquisa, motivo pelo qual na maioria das pesquisas sociais utiliza-se do processo de amostragem (RICHARDSON, 1999). Como existe um universo de empresas muito grande, tanto de manufatura como de serviços, segmentou-se os estudos de casos em uma diretoria regional de um banco (serviços) e em uma empresa montadora de veículos (manufatura), ambas localizadas na região Sul Fluminense.

3.3.1. Setor de Serviços

Para o levantamento da percepção dos funcionários, quanto ao *empowerment*, na instituição financeira alvo do estudo de caso, selecionou-se a diretoria estadual responsável pelas operações do banco no Estado do Rio de Janeiro. Dentro dessa diretoria, aprofundou-se a pesquisa na diretoria regional localizada na Região Sul Fluminense, de onde se elegeu cinco agências bancárias para aplicação do instrumento de coleta de dados. Quanto às entrevistas, essas foram realizadas com cinco gerentes gerais e doze gerentes de negócios.

O motivo que levou à escolha dessas cinco agências foi uma característica peculiar que os seus gerentes gerais possuíam: o conhecimento de como funcionava a diretoria regional e a diretoria estadual, face esses terem efetuado um treinamento nessas diretorias para entenderem como funcionava o sistema de aprovação de autorizações para empréstimos, ou seja, durante uma semana, por meio de um “estágio”, analisavam e deferiam autorizações (que se encontravam fora da alçada dos gerentes de negócios) enviadas pelas agências. Como a diretoria regional possui quatorze agências, um universo de 35,71% desses gerentes gerais foi entrevistado. Assim, pode-se obter a percepção daqueles que aprovavam as autorizações sobre três questões:



- Como funciona a diretoria regional e a diretoria estadual no tocante à análise de autorizações para empréstimos enviadas pelas agências?
- Qual é o percentual, em média, das autorizações que, enviadas a diretoria regional e estadual, são aprovadas?
- Realmente é necessária a existência de duas diretorias para deferir autorizações solicitadas pelas agências?

Já os gerentes de negócios foram entrevistados para entender por quais motivos e como as autorizações partiam da agência e eram enviadas à apreciação da diretoria regional. Assim, entrevistas foram realizadas com doze gerentes de negócios de uma população de cinquenta e seis, ou seja, 21,43% do total, sendo utilizado um questionário estruturado de perguntas abertas (vide Tabela 2), com a finalidade de analisar o nível de autonomia dos funcionários, o volume de autorizações enviadas para as diretorias (regional e estadual), a taxa de deferimento dessas autorizações (percentual aprovado em relação ao número de autorizações submetidas), entre outros elementos. Informações adicionais, que levou a pesquisa para esse viés, podem ser consultadas na seção 5 (contextualização do problema na instituição financeira).

Tabela 2 – Instrumento de coleta de dados aplicado aos gerentes de negócios

1.	Como funciona o sistema de empréstimos do banco?
2.	Existem empréstimos que não são aprovados diretamente na agência por questões de autonomia?
3.	O que o gerente de negócios faz quando julga que um determinado cliente merece o empréstimo, porém a operação está fora da autonomia da agência?
4.	O que normalmente um cliente solicita que fica fora da autonomia da agência, sendo necessário o envolvimento de órgãos superiores?
5.	Qual (is) são os departamentos competentes para analisar as solicitações pleiteadas pelas agências?
6.	Quantas solicitações (autorizações) são enviadas em um dia, em média, por um único gerente de negócios?
7.	Das autorizações enviadas para aprovação em um dia, em média, quantas são rejeitadas (negadas)?
8.	Quais são os motivos que levam as autorizações serem negadas pelas diretorias?
9.	Quais são os recursos necessários para se preparar uma autorização?
10.	Quanto tempo é gasto, em média, para se preparar uma autorização?
11.	Qual é o seu ponto de vista sobre a autonomia concedida pelo banco aos gerentes de negócios?
12.	No seu ponto de vista, o que pode ser melhorado no atual sistema de empréstimos?
13.	Existe alguma questão sobre o sistema de concessão de empréstimos do banco, que não foi discutida até agora, que o senhor (a) gostaria de comentar a respeito?

Fonte: autores



3.3.2. Setor de Manufatura

Na montadora de veículos alvo do estudo de caso, foram efetuadas entrevistas com trinta e nove funcionários de um departamento produtivo composto por cinquenta e nove pessoas. Com isso, foram entrevistados 66,10% dos empregados da população desse departamento, onde se utilizou um instrumento de coleta de dados de perguntas fechadas, conforme excerto do questionário que consta na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Excerto do questionário aplicado na montadora de veículos

GRAU	Significa que você...	Observação: O grau 3 responde a que poderia ser o clássico “Mais ou Menos”, diante de uma pergunta qualquer por não existir mais ou menos nas respostas.				
1	...Concordo plenamente					
2	...Concordo					
3	...Nem concordo, nem discordo					
4	...Discordo					
5	...Discordo plenamente					
Nº	Item	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
01	A autonomia ajuda o funcionário ter autoconfiança e ajuda na formação de líderes					
02	Ao funcionário com conhecimento, a empresa deve conceder autonomia para inovação e geração de idéias.					
03	Quanto maior a autonomia concedida ao funcionário maior será a rapidez da produção					
04	A autonomia concedida ao funcionário eleva sua satisfação pessoal e profissional					
05	O funcionário que dispõe de autonomia pode demonstrar que é capaz de resolver problemas					

Fonte: autores

A finalidade desse instrumento foi avaliar a percepção dos funcionários sobre responsabilidade, inovação e criatividade, agilidade e rapidez de processamento, satisfação e motivação pessoal e profissional.

4. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

A empresa do setor de serviços pertence ao segmento bancário. Trata-se de uma instituição financeira com aproximadamente seis milhões de clientes e mais de vinte mil



funcionários. Para se ter uma noção melhor de seu tamanho, a mesma está classificada entre os dez maiores bancos do Brasil.

A organização possui muitos pontos positivos, dentre os quais pode-se destacar sua atenção para com o meio ambiente e para com a responsabilidade social, concedendo financiamentos que estejam em acordo com essa política. Além disso, preocupa-se em se tornar o melhor empregador no segmento em que atua. Não obstante todos seus pontos positivos, existem alguns problemas que, se regularizados, tornariam a empresa melhor para os clientes e funcionários. Boa parte desses problemas está ligada à falta de autonomia dos funcionários.

A empresa do setor industrial é uma montadora de veículos, localizada na cidade de Resende, situada entre a Cidade do Rio de Janeiro – 160 km de distância – e a cidade de São Paulo – 286 Km de distância. Com 80 mil metros quadrados de área construída em um terreno de mais de dois milhões de metros quadrados, a montadora produz cerca de 160 veículos por dia, operando atualmente com sua capacidade total. A exemplo da empresa do setor de serviços, essa organização também possui problemas ligados à falta de autonomia dos empregados.

5. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O problema da instituição financeira caracteriza-se pela falta de autonomia dos gerentes de contas na solução de algumas situações cotidianas quanto ao principal produto do banco: os financiamentos.

Os financiamentos (empréstimos) são produtos que mais rentabilizam as empresas do setor financeiro, porém a empresa adota uma postura na aprovação de operações financeiras que estão na contra-mão da competitividade e de empresas que desejam tornarem-se líderes em seus setores de atuação. Coisas simples que poderiam ser resolvidas pelos gerentes de contas são repassadas por duas diretorias diferentes. Nem mesmo o gerente geral da unidade, que possui um cargo de confiança e poderes de representação da instituição, tem autonomia para aprovação de solicitações que são – em sua grande maioria – aprovadas pelas diretorias regional e estadual.



O processo de submissão das autorizações funciona conforme a Figura 3 ilustra.

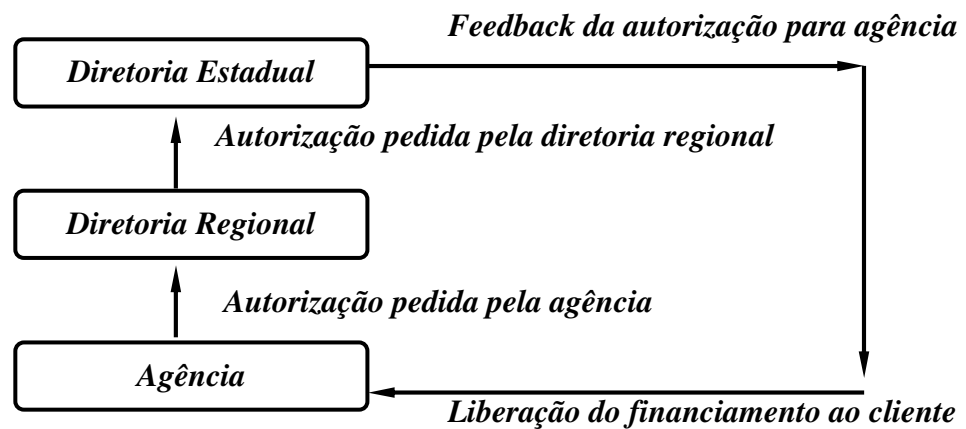


Figura 3 – Processo de submissão de autorizações

Como se pode constatar, o sistema de alçadas e autorizações parece perfeitamente normal. Realmente é normal e validado pela maioria das organizações. Entretanto o problema não está no sistema e sim no que é submetido ao sistema. Submissão de autorizações para valores de empréstimos expressivos, por exemplo, é válido. Entretanto a submissão de taxas e prazos competitivos à apreciação e deferimento de duas diretorias significa estar fora do mercado, uma vez que a empresa terá altos custos com o processo, reduzindo *spread* das operações, além do que se moverá lentamente frente aos seus concorrentes, devido à morosidade de resposta ao cliente. Mesmo que o prazo de aprovação de uma autorização desse tipo seja fornecido em duas ou três horas, em comparação com instituições que adotam o *empowerment* e deixam seu funcionário tomar a decisão, esse tempo se torna uma eternidade, uma vez que refere-se à competitividade.

Quanto à taxa de juros da operação financeira, nenhum funcionário responsável contrataria operações para seus clientes com taxas inferiores ao custo de captação do dinheiro, afinal essa atitude comprometeria a margem de contribuição da operação. Se isso ocorresse, seria por falta de conhecimento e treinamento do funcionário.

Além de prazos e taxas de operações financeiras, muitas outras situações, cuja autonomia poderia ser repassada aos gerentes de contas correntes, são submetidas às diretorias. Assim, para simplificar o presente estudo no tocante às empresas do setor de serviços, optou-se em focalizar somente essas duas variáveis (alçada para taxa de juros e alçada para prazo de contrato).



O maior problema está na ponta do processo, ou seja, no cliente. Questões do tipo, abaixo descritas, ocorrem com frequência no dia-a-dia de trabalho dos gerentes de contas correntes:

“... o senhor terá que aguardar, pois o sistema demora três horas para aprovar o financiamento”

ou

“... não posso fechar a operação nesse momento, pois acabei de solicitar uma autorização para minha diretoria para a taxa em questão. O senhor se importaria de voltar mais tarde?”.

6. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Através da contextualização do problema da diretoria regional do banco pesquisado, procurou-se identificar, por meio de entrevistas junto aos funcionários da organização, a real necessidade da submissão de autorizações às diretorias regional e estadual e constatou-se que, aproximadamente, 90% das solicitações formalizadas pelos gerentes de contas são aprovadas. Não foi efetuado nenhum trabalho estatístico ou exato com o número de submissões efetuadas às estâncias superiores, porém houve convergência em 100% das respostas fornecidas pelos entrevistados: pouquíssimas solicitações são reprovadas.

Em uma entrevista com um gerente geral que havia estagiado na diretoria estadual da organização, o mesmo relatou o seguinte:

“[...]fiquei lá durante uma semana e por dia eu analisava mais de 500 autorizações. Dessas autorizações mais de 90% eram aprovadas e quando eu negava alguma era porque estava mal formulada e eu não conseguia entender o motivo da solicitação”.

Outro gerente geral, que fez o mesmo estágio na diretoria estadual, quando entrevistado disse o seguinte:

“[...]era o dia inteiro aprovando autorizações. Olhava para o computador e ficava doído com o número de autorizações que tinha que analisar[...]engraçado que eram raras as vezes que eu negava alguma coisa”.

Mais gerentes gerais foram entrevistados e as respostas eram, em sua grande maioria, muito parecidas, ou seja, que mais de 90% das submissões eram aprovadas. Devido a isso e para não tornar o trabalho muito repetitivo, optou-se em registrar somente essas duas entrevistas.

Quanto às entrevistas dos gerentes de contas correntes, que lidam diretamente com o cliente, obteve-se as seguintes respostas:



“[...]tudo o que eu envio para lá geralmente é aprovado. Por dia chego a enviar, em média, mais de 10 pedidos de autorização e raramente alguma é negada. Ainda bem que tudo é aprovado[...] o problema é o tempo que perdemos com isso”.

Outro gerente respondeu o seguinte:

“[...]a alçada da agencia poderia ser aumentada, pois perco muito tempo escrevendo as autorizações. Esse tempo eu poderia estar na rua fazendo novos negócios[...]além disso, não peço nada que não possa ser aprovado”.

Além da burocracia e morosidade no processo, que pode ser compreendido através de uma observação da Figura 3, há indícios de que os custos operacionais tendem a serem mais elevados com o atual processo. Não obstante não ter sido efetuado nenhum trabalho para se medir quanto que o processo de submissão de autorizações consome da lucratividade de cada operação financeira, uma vez o acesso a esse tipo de informação ser muito restrito, julga-se que a existência de uma Diretoria Regional e uma Diretoria Estadual para o deferimento de operações tende a elevar os custos das operações. Isso porque há a necessidade de mais funcionários, sistemas de transmissão de dados, instalações e equipamentos para que cada autorização seja deferida. Assim, percebe-se indícios de que a aplicação do *empowerment* nesse sistema, promoveria a redução de custos operacionais.

7. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA NA MONTADORA DE VEÍCULOS

Durante o mês de março de 2005, efetuou-se uma observação do processo produtivo da montadora de veículos pesquisada, onde se constatou 141 paradas não planejadas, ocasionando perda de 84,48 horas de produção. Os problemas observados se encontram listados a seguir:

- Paletes vazios;
- Atraso na montagem da caixa de câmbio;
- Problema na talha do *deck* do motor;
- Atraso de fornecedor;
- Falta de eixo;
- Falta de peças;
- Problemas com cabine;
- Problema de gravação de chassis;
- Atraso no envio da cabine;



- Falta de abastecimento de cardan;
- Falta de motor;
- Tubulação invertida do freio;
- Falta caixa de transmissão;
- Mancal da cabine desalinhado;
- Problema do inversor da linha final;
- Erro de montagem do eixo;
- Tanque cheio de água;
- Montagem de cabine de forma incorreta.

O mais interessante é que muitos desses problemas poderiam ter sido amenizados – o tempo parado poderia ter sido reduzido drasticamente – se os funcionários tivessem autonomia, uma vez que a cada problema o chefe de seção, ou superior imediato, deve ser chamado para dar solução e continuidade ao processo produtivo.

8. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO NA MONTADORA DE VEÍCULOS

Através da contextualização do problema na montadora de veículos, procurou-se identificar, por meio de entrevistas junto aos funcionários ligados à produção, a percepção dos mesmos sobre os impactos do empowerment sobre responsabilidade, inovação e criatividade, agilidade e rapidez de processamento, satisfação e motivação pessoal e profissional. As entrevistas, segundo a opinião dos funcionários pesquisados, demonstraram que:

- a) A empresa deve repassar autonomia aos empregados que possuem conhecimento do serviço que executam, pois essa ação permite aos funcionários serem criativos e inovadores, repercutindo diretamente na solução de problemas, conforme pode ser constatado nas Figuras 4 e 5. Essa percepção vai ao encontro com o que é defendido pela literatura, pois conforme Gaiher e Frazier (2004), há algum tempo os gestores perceberam que não podiam controlar tudo na produção. Perceberam que são os empregados que têm controle e conhecem a maior parte dos detalhes da produção.

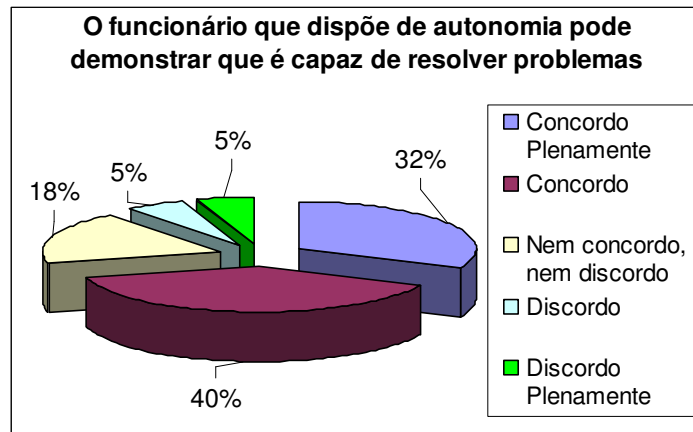


Figura 4 – Empowerment *versus* capacidade de solução de problemas

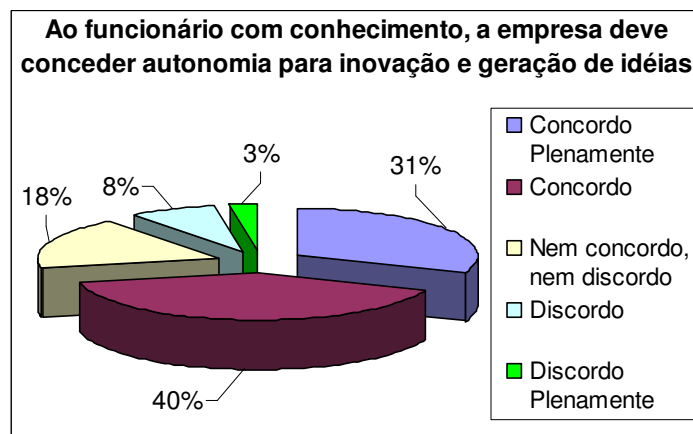


Figura 5 – Empowerment *versus* inovação e geração de idéias

b) Que a autonomia repassada aos empregados aumenta sua motivação, autoconfiança e espírito de liderança, conforme pode ser constatado nas Figuras 6 e 7.

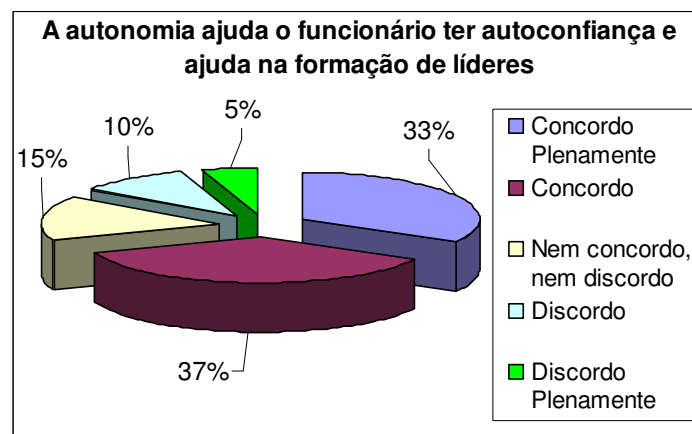


Figura 6 – Empowerment *versus* autoconfiança e liderança

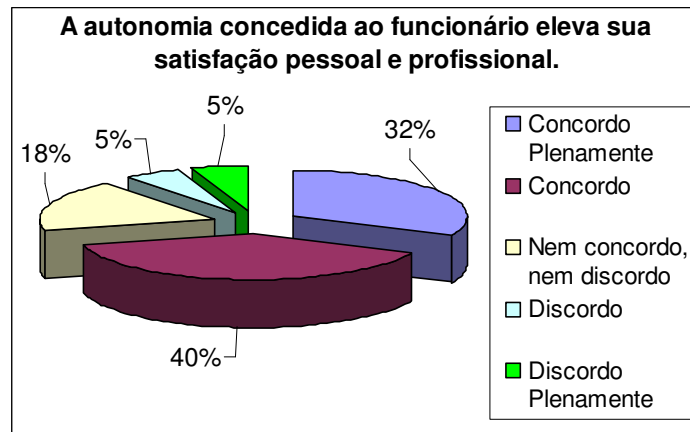


Figura 7 – Empowerment *versus* satisfação

c) Com a utilização do *empowerment* a produção seria mais ágil, conforme pode ser constatado na Figura 8. Isso, de certo, minimizaria os problemas de paradas não planejadas, reduzindo o tempo perdido.

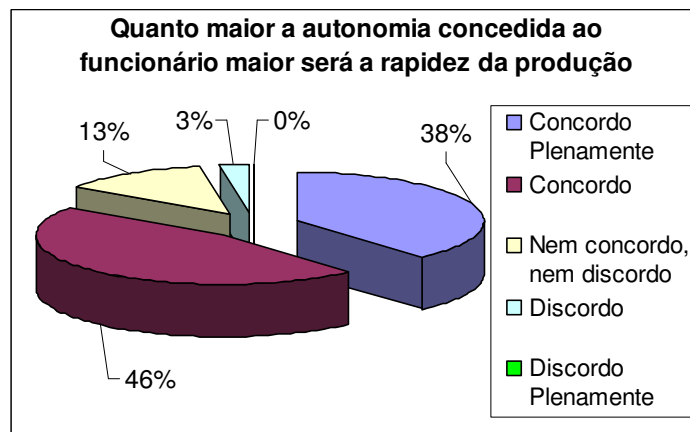


Figura 8 – Empowerment *versus* agilidade na produção

9. CONCLUSÃO

Conforme o referencial teórico da presente pesquisa, uma conseqüência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Observa-se, também, que o *empowerment* é resultante de uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

Quanto às entrevistas realizadas, levantou-se na instituição financeira, segundo a percepção dos colaboradores, que o *empowerment* se mostra necessário para agilizar os



processos de deferimento de crédito, satisfazer os clientes e reduzir custos com pessoas e com tramitação de informações entre as agências e as diretorias. O respaldo para essa constatação foi extraído das respostas dos gerentes gerais e gerentes de negócios, que convergiram suas respostas em dois aspectos importantes:

- Mais de 90% das submissões de autorizações são aprovadas pelas duas diretorias; e
- O sistema de empréstimos perde muito tempo com autorizações para empréstimos com baixo risco operacional, não agregando valor ao processo produtivo.

Dessa forma, constata-se, conforme as respostas dos entrevistados, que a faixa de autonomia da agência deveria ser ampliada, terminando onde se iniciasse a faixa de autonomia da diretoria estadual, extinguindo-se, aí, a faixa de responsabilidades da diretoria regional. Essa sugestão é tecnicamente viável, pois o nível de maturidade dos funcionários, requisito principal para a aplicação do *empowerment*, é compatível para a atividade de concessão de empréstimos (devido ao alto índice de aprovações de autorizações).

No tocante aos custos, uma das prioridades competitivas em gestão de operações, observou-se que a adoção da ação sugerida permitiria uma redução de custos com pessoas e informações – não quantificado aqui –, simplesmente com a transferência de autonomia da diretoria regional para a agência.

Quanto à satisfação dos clientes, julga-se que haveria melhorias significativas relacionadas ao tempo de atendimento, tempo de espera e tempo de aprovação de uma operação, já que não seria mais necessário preparar um “dossiê” do cliente e a redação de um texto para envio e apreciação de duas diretorias.

Na montadora de veículos, levantou-se junto aos funcionários envolvidos no processo produtivo, que o *empowerment* seria útil, por exemplo, para a redução das paradas não programadas. Em um mês foram registradas 141 paradas que repercutiram em uma perda de tempo de aproximadamente 85 horas, prejudicando a produção de veículos. Contata-se que muitas horas poderiam ser reduzidas se os funcionários fossem treinados para a solução de tais problemas, uma vez que em todas as paradas os supervisores ou chefes imediatos são chamados para indicar soluções, devido à falta de autonomia dos empregados.

Conforme a percepção dos funcionários, o *empowerment* facultaria à manufatura os seguintes aspectos positivos:

- Maior capacidade dos funcionários para solucionar problemas no dia-a-dia do processo produtivo;



- Difusão de inovação e criatividade entre os funcionários, proporcionando melhorias ao processo produtivo;
- Os funcionários ficam mais motivados e autoconfiantes, elevando sua satisfação pessoal e profissional; e
- Mais agilidade ao processo produtivo, reduzindo a perda de tempo decorrente das constantes paradas na manufatura.

Todas essas percepções, levantadas na montadora de veículos, indicam que o *empowerment* ajudaria na minimização das paradas não planejadas (quase 150 paradas em um único mês), indo ao encontro ao defendido por Gaither e Frazier (2004), que afirmam que os trabalhadores que aceitam a responsabilidade pela produção podem se enquadrar naquilo que é chamado de propriedade interna, em que os trabalhadores sentem que a linha de produção pertence a eles, e eles são responsáveis por tudo o que acontece na produção.

Finalizando, o estudo apresenta fortes indícios, tanto em manufatura quanto em serviços, de que a concessão de autonomia aos funcionários, através do *empowerment*, é extremamente benéfica para as organizações, permitindo maior velocidade na execução dos processos produtivos, redução de custos e satisfação dos clientes internos e externos das organizações.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K. H. **As 3 Chaves do Empowerment**. São Paulo: Record, 2001.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado. 209 p., UFSC. Florianópolis, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. **Administração Estratégica: em Busca do Desempenho Superior** – Uma Abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLLINS, D. **Control and isolation in the management of Empowerment**. Empowerment in Organizations, v. 4 nº 2, pp. 29-39, 1996.

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.



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

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Thomson Learning, 2004.

GEROY, G. D.; WRIGHT, P.C.; ANDERSON, J. **Strategic Performance Empowerment Model.** Empowerment in Organizations, v. 6 n°2, pp. 57-65, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.

GREASLEY, K.; BRYMAN, A.; KING, N. **Employee perceptions of Empowerment.** Employee Relations, v. 27 n° 4, pp. 354-368, 2005

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de Operações.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HOLDWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. **Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory study of a call centre.** Leadership & Organization Development Journal, 24 v. 3, pp. 131-140, 2003.

HONOLD, L. **A review of the literature on employee Empowerment.** Empowerment in Organizations, v. 5 n°4, pp. 202-212, 1997.

HUT, J.; MOLLEMAN, E. **Empowerment and team development.** Team Performance Management, v. 4 n° 2, pp. 53-66, 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2001.

MATTHEWS, R. A.; DIAZ, W. M.; COLE, S. G. **The organizational Empowerment scale.** Personnel Review, v. 32 n° 3, pp. 297-318, 2003.

MENON, S. T. **Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation.** McGill University, Canada, 1995.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira.** In: XXIV Encontro Nacional em Engenharia de Produção – ENEGEP, Florianópolis – Santa Catarina, 2004.

PEARSON, L. C.; MOOMAW, W. **The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, Empowerment and professionalism.** Educational research quarterly, sep 2005; v. 29, n° 1, 2005.

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



RADÜNZ, R. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, Baseado na Metodologia Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis/SC, Brasil, 2002.

REID, D.; SANDERS, N. **Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. **Empowerment: Estudo de casos em empresas manufatureiras**. Revista Gestão & Produção, v. 11 nº2, pp. 263-274, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SPREITZER, G.M. **Social structural characteristics of psychological empowerment**. Academy of Management Journal, v. 39 nº 2, pp. 483-504, 1996. SWENSON, D. **Requisite conditions for team empowerment**. Empowerment in Organizations. v. 5 nº1 pp. 16-25, 1997.

TAVOLARO, P.; PEREIRA, I.; PELICIONI, M; OLIVEIRA, C. **Empowerment como forma de prevenção de problemas de saúde em trabalhadores de abatedouros**. Revista Saúde Pública, v. 41, pp. 307-312, 2007

TRACY, D. **10 Passos para o Empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8ª edição. São Paulo: Futura, 2003.

VAL, M.P.D.; LLOYD, B. **Measuring Empowerment**. Leadership & Organization Development Journal, 24 v. 2, pp. 102-108, 2003.

WARD, P.J. **A study of organizational variables affecting worker empowerment**. Educational and Psychological Studies, University of Miami, Miami, FL, 1995.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice**. Personnel Review, v. 27 nº 1, pp. 40-56, 1998.

WYER, P.; MASON, J. **Empowerment in small Businesses**. Participation & Empowerment: An International Journal, v. 7 nº 7, pp. 180-193, 1999

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.