

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RANIEL CARVALHO DA SILVA

***EMPOWERMENT* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL: Um
Estudo de caso no Banco Bradesco em João Pinheiro - MG
no ano de 2018**

JOÃO PINHEIRO - MG

2018

RANIEL CARVALHO DA SILVA

***EMPOWERMENT* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE
PESSOAS PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL: Um
Estudo de Caso no Banco Bradesco em João Pinheiro - MG
no ano de 2018**

Artigo apresentado a Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Esp.: Bráulio Emílio Maciel Faria

JOÃO PINHEIRO - MG

2018

RANIEL CARVALHO DA SILVA

Artigo apresentado a Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: João Pinheiro – MG, 07 de Dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Bráulio Emílio Maciel Faria
(Orientador. Faculdade Cidade de João Pinheiro). (FCJP)

Coordenador (a) do Curso de Administração
Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

Nome do Professor (a). Dra. Maria Célia Silva Gonçalves
Avaliador Articulação
Membro 2= Instituição: Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

Nome do Professor (a). Ms. Vasti Mendes da Silva Rocha
Avaliador Articulação
Membro 3= Instituição: Faculdade Cidade de João Pinheiro MG.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me proporcionado grandes alegrias e realizações fazendo com que chegasse até aqui, pelo dom da vida, por me capacitar, iluminar e me encher de pensamentos positivos, fazendo meu coração ser grato e feliz, que até mesmo atravessando obstáculos, encontro razões para agradecer por todas as bênçãos maravilhosas.

Meu agradecimento especial ao meu orientador Bráulio Emílio Maciel Faria, pela paciência, dedicação e incentivo, que com sua amizade tornou possível a conclusão deste artigo, é um excelente profissional, uma ótima pessoa e sou muito grato por todo conhecimento proporcionado. Agradeço a Dra. Maria Célia Gonçalves pelos ensinamentos nas aulas de TCC que nos fortaleceu e enriqueceu ainda mais em nosso artigo de pesquisa, a todos os professores do curso de administração, que foram tão importantes na minha vida acadêmica, agradeço aos meus colegas de sala pelos trabalhos em equipe, pela amizade e companheirismo que fizeram esses 4 anos se tornarem inesquecíveis, em especial a Lycaena Bárbara, Deise de Jesus Andrade, Kênia Araújo e Lorrane Estrela pela amizade que levarei no coração para sempre, e a instituição FCJP por ter me dado à chance e todas as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final desse ciclo.

Agradeço principalmente aos meus pais Vanderlei Alves da Silva e Nilza Carvalho da Silva, que com muito amor e carinho contribuíram diretamente para que eu pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos, a minha irmã Lorrane Carvalho da Silva pelo incentivo e companheirismo que sonha junto e quer sempre o melhor, a minha Madrinha Solange Aparecida Ferreira que graças a sua força de vontade, dedicação e carinho me ajudou e incentivou a trilhar esse caminho de sucesso e que sempre acredita nos meus sonhos, essa conquista é toda nossa, a minha prima Elizangela Nunes de Oliveira pela parceria, carinho e afeto sempre disposta a ajudar e incentivar, agradeço também aos meus tios, primos, padrinhos, avós e afilhados Brayan Cesar e Emanuely Cavalcante, a vocês toda minha gratidão.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus por me abençoar todos os dias da minha vida, aos meus pais e minha irmã pelo imenso amor, compreensão, dedicação e companheirismo nessa jornada de sucesso, que para mim é a realização de um grande sonho. A todos que durante esta trajetória me inspirou e acreditou que seria vitoriosa a caminhada. Dedico de todo o meu coração aos meus amigos, familiares, professores e todos que fazem parte da minha vida e que me amam incondicionalmente.

EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL: Um Estudo de Caso no Banco Bradesco em João Pinheiro - MG no ano de 2018

Raniel Carvalho da Silva¹
Bráulio Emílio Maciel Faria²

RESUMO

Essa pesquisa, investigou o *Empowerment* como ferramenta de gestão de pessoas no Banco Bradesco de João Pinheiro Minas Gerais, analisou seu conceito, importância e sua aplicabilidade que concede maior autonomia as pessoas dentro das organizações e descentraliza poderes, perfazendo assim, um modelo participativo e inclusivo. Agrega-se também neste projeto mostrar as dimensões e métodos do conceito, como reflete na autoestima e produtividade dos colaboradores, as vantagens e desvantagens, a busca pelo crescimento profissional, qualificação e desenvolvimento das pessoas e sua capacidade intelectual dentro das empresas, a prática da confiança, criatividade, de desenvolver flexibilidade e motivação. Essa pesquisa foi realizada na modalidade qualitativa, exploratória e descritiva por meio de questionários na instituição que viabiliza a análise desta ferramenta *Empowerment*. Resultando a importância da aplicabilidade juntamente aos líderes e colaboradores da organização financeira. O resultado da pesquisa confirmou que a empresa analisada é mais suscetível a mudanças, possui uma gestão participativa em que todos os colaboradores possam tomar decisões em que se constata o treinamento, a satisfação das pessoas, a troca de informações e a motivação que estimulam a melhoria contínua de gestão de pessoas e mostra ser importantíssimo na administração de recursos humanos para um ambiente favorável de estudo e aplicabilidade do *Empowerment*.

Palavras-chave: *Empowerment*, Liderança, Organizações, Pessoas, Decisões.

ABSTRATCT

This research, investigated Empowerment as a people management tool at Banco Bradesco de João Pinheiro Minas Gerais, analyzed its concept, importance and its applicability that grants greater autonomy to the people within the organizations and

¹ Graduação em Administração, atuação em área financeira.
E-mail: ranielcarvalho07@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Associação Educacional de Patos de Minas (2016), Graduação em Administração pela Associação Educacional de João Pinheiro (2012). Atualmente é Coordenador de Recursos Humanos e Professor de Ensino Superior da Faculdade Patos de Minas, Professor de ensino superior da Associação Educacional de João Pinheiro e Coordenador de Recursos Humanos. Tem experiência em área de Administração, com ênfase em Administração. E-mail: braulioemilio@gmail.com

decentralizes powers, thus making a participatory and inclusive model. This project also shows the dimensions and methods of the concept, how reflect in the employees' self-esteem and productivity, the advantages and disadvantages, the search for professional growth, qualification and development of people and their intellectual capacity within companies, confidence, creativity, to develop flexibility and motivation. This research was carried out in the qualitative, exploratory and descriptive modality through questionnaires at the institution that enables the analysis of this Empowerment tool. Resulting in the importance of applicability with the leaders and employees of the financial organization. The result of the research confirmed that the analyzed company is more susceptible to change, has a participative management in which all the employees can make decisions in which it is verified the training, the satisfaction of the people, the exchange of information and the motivation that stimulates the improvement continuous management of people, and shows to be very important in the administration of human resources for a favorable environment of study and applicability of Empowerment.

Keywords: *Empowerment*, Leadership, Organizations, People, Decisions.

I – INTRODUÇÃO

As empresas que buscam introduzir um modelo participativo nos últimos anos estão aderindo a uma ferramenta muito estudada por inúmeros autores em que aproxima as pessoas nas organizações e melhora a qualidade e eficiência dos processos. O *Empowerment* é um conceito de gestão de pessoas muito utilizado na administração que concretiza a importância da descentralização de poderes concedendo maior autonomia aos colaboradores nas organizações, facilitando nos processos de tomada de decisões. “O empowerment é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas”. (RODRIGUES; SANTOS, 2001, p.237).

A presente pesquisa foi realizada no Banco Bradesco, na agência do município de João Pinheiro, Minas Gerais, no ano de 2018, sendo que a organização é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com inabalável atuação voltada as necessidades e desejos dos seus clientes desde o ano de 1943. Além da eficácia em serviços, sobressai por ser um dos grandes gerenciadores de recursos do mercado, com soluções desenvolvidas sobre bases sustentáveis.

De acordo com os dados do IBGE (2016), a cidade de João Pinheiro está localizada no Noroeste de Minas Gerais com população estimada para 2017 de

48.751 pessoas, sendo o maior município do estado em extensão territorial com 10.716,960 km². Surgiu por volta de 1818 nas margens da vereda da extrema por um povoado de nome Santana dos Alegres, em 30 de agosto de 1911 recebeu o nome atual no qual foi uma homenagem ao ex-presidente do estado João Pinheiro da Silva. A economia gira em torno do agronegócio, agroflorestal e sucroalcooleiro.

Conforme o site Bradesco Financiamentos a empresa Bradesco tem como missão, oferecer soluções, serviços e produtos financeiros e de seguros com rapidez e competência por meio da ascensão da mobilidade social e da inserção bancária, ajudando para a sustentabilidade e a construção de relacionamentos longevos para a criação de mérito aos acionistas e a toda a sociedade. (BRADESCO, 2018).

A agência deste município de estudo é exemplo em qualidade no atendimento prestado a população, com mais de 6 anos de atuação na cidade, atende toda a região e distritos vizinhos visando sempre o cliente como razão de existir da empresa, respeito à concorrência, clareza em todos os relacionamentos, comprometimento com a qualidade total, melhoria contínua, respeito à diversidade e a dignidade dos seres humanos e crença no valor e na capacidade de progresso das pessoas.

A escolha deste tema se justifica pelo fato do pesquisador atuar em uma empresa que viabiliza a análise do *Empowerment* como ferramenta administrativa, por considerar essa também, uma das melhores formas de se praticar um modelo participativo em que todos possam crescer pessoalmente e profissionalmente juntamente com a empresa em que se trabalha, porque o mercado de trabalho segue sempre bem mais competitivo e demanda grandes desafios as empresas e mais comprometimento das pessoas.

Para o âmbito empresarial e social, traz como retorno um novo modelo de gestão com vantagens aplicáveis para o crescimento organizacional e sucesso nos negócios. Empoderando os colaboradores das empresas passarão a relacionar-se de maneira diferente e a mostrar mais compromisso nas tarefas, liberar novas habilidades e obter uma equipe motivada e com autoestima elevada, aumentando a produtividade, reduzindo custos e principalmente agindo com foco no cliente.

Pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação de conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem

(princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento. (DEMO, 2000, p.20).

Em uma visão acadêmica, para a excelência de qualquer administrador a pesquisa é de extrema importância pois, se faz refletir e planejar com antecedência o universo de pesquisa antes de realizá-la. É inevitável que se elabore um plano de ação, imaginando a abordagem, os argumentos que serão frisados e como se objetiva a conduzir a pesquisa, sendo realizado em etapas para se evitar riscos e facilitar os processos, colocando-se, portanto, todos os conhecimentos da vida acadêmica em prática na elaboração do projeto de pesquisa, evidenciando assim que todo pesquisador é um verdadeiro administrador.

O artigo de pesquisa visa responder aos seguintes questionamentos: Qual a importância e a necessidade da aplicação deste conceito que é o *Empowerment*? Como o *Empowerment* contribui para a autoestima e motivação dos colaboradores? Os colaboradores da instituição têm o conhecimento sobre o que é o *Empowerment*? Quais as vantagens e desvantagens de se aplicar este novo conceito de gestão de pessoas? Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores e colaboradores para desenvolvimento da ferramenta *Empowerment*?

Essa pesquisa tem por objetivo geral, compreender a importância e a necessidade da aplicabilidade do *Empowerment* junto aos colaboradores da organização; e também nesta pesquisa teve os objetivos específicos que são: entender o conceito e averiguar se o *Empowerment* contribui para a autoestima e motivação dos colaboradores na empresa; analisar como essa ferramenta reflete na produtividade e autoestima dos funcionários; mostrar as dimensões do *Empowerment*, seus métodos e como aplicá-lo.

A princípio esse trabalho levantou por hipótese que o *Empowerment* vai muito adiante de tarefas delegadas, além de se sentir bem mais valorizado e reconhecido pela empresa, os colaboradores utilizaram seus próprios conhecimentos, experiências, forte dedicação e bom senso para executar todas as tarefas da melhor maneira possível.

Reflete-se na produtividade e na eficiência operacional nas empresas, esta teoria pode-se afirmar que, tendo os colaboradores se dedicando as funções é muito mais eficiente que colocar em larga escala pessoas tentando fazer uma única tarefa,

vale salientar que com a equipe estando motivada a prospecção é ter o trabalho sendo executado com mais afinco, dedicação, atenção e bastante foco, diminuindo o tempo que era demandado para cada tarefa ser feita.

Existem dificuldades que podem ser enfrentadas pelos gestores ao se desenvolver o caminho para a jornada de *Empowerment*, muitas delas ocorridas pelo fato de não existir uma norma ou processos definidos e já acabados para se seguir, além de exigir muito tempo, alto comprometimento das pessoas e um delicado equilíbrio entre a liberdade e a responsabilidade. Por ser uma temática pouco abordada e ser um conceito novo de gestão de pessoas, os colaboradores da instituição poderão não ter conhecimento sobre o que é o *Empowerment*, suas vantagens e desafios.

O constante foco no cliente e no resultado, obtendo uma administração alinhada aos objetivos e metas da empresa, criando tomada de decisões mais rápidas além de tornarem as pessoas a acreditarem nos resultados da organização, com mais comprometimento e responsabilidade com valores, são características das vantagens da aplicabilidade deste conceito de *Empowerment*. Contudo, existe desvantagens a serem observadas como, os trabalhadores escolhidos poderem não se sentir à vontade para tomar decisões e realizar as tarefas; e também que a maior parte dos líderes podem não saber o que é motivar as pessoas e distorcer a essência deste modelo; e de existir a possibilidade de fragilidade no controle das decisões a serem tomadas.

II – METODOLOGIA E FONTES

Essa pesquisa foi realizada na modalidade qualitativa, exploratória e descritiva, mas que também usou dados quantitativos, pois busca analisar e descrever a necessidade e importância da aplicabilidade do *Empowerment* juntamente aos líderes colaboradores da organização financeira.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. (LAKATOS, 2004, p.269).

A estratégia adotada foi a de estudo de caso, por pesquisar nos meios virtuais e em material escrito a fundamentação metodológica e teórica do estudo, tornando em uma pesquisa bibliográfica e de campo pois coleta informações na empresa.

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. (LAKATOS, 2004, p. 274).

Através de um questionário com doze perguntas escritas de forma fechada foi aplicado aos profissionais do banco, sendo eles: um gerente geral, um gerente pessoa jurídica, um gerente administrativo, um escriturário, um operador de caixa, dois seguranças e um auxiliar de limpeza. O critério da escolha de amostragem é com gestores que são experientes em delegar poderes e colaboradores da organização de serviços financeiros, que permitiu identificar e avaliar a partir disto o poder de decisão através do *Empowerment*, como isto reflete na autoestima, motivação e produtividade dos mesmos, se é aplicado ou não e se é favorável ao ambiente para desenvolver o *Empowerment*.

III – REVISÃO DE LITERATURA

O *Empowerment* está diretamente atado ao conceito de liderança, desenvolvimento, poder, motivação, clima e cultura organizacional. É dar devida importância e acima de tudo confiar nas pessoas atribuindo-lhes autonomia e liberdade.

Empowerment não é “dar poder às pessoas” mas, antes, liberar as pessoas para que possam fazer uso do poder, dos conhecimentos, das habilidades e da motivação que já têm. Para que isto ocorra, é necessário que os gerentes criem condições favoráveis de aprendizado, ação e decisão para que as pessoas possam fazer uso da autonomia e assumir a iniciativa e a responsabilidade pela coleta e análise de dados e pela tomada de decisões o que, nas organizações tradicionais é atribuição quase que exclusiva dos gerentes. (BLANCHARD; CARLOS; RANDDOLPH, 1996, p.11).

Segundo os autores Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), *Empowerment* é uma ferramenta que lida com a desburocratização e hierarquia, visando maior responsabilidade e maior envolvimento das pessoas nas atividades fazendo com que realizem suas funções com prazer e levem a motivação e satisfação de fazer

parte da equipe. Surgem assim novos estilos de liderança com o compartilhamento de informações intensivas entre todos. Em um ambiente competitivo, um dos fatores determinantes para o sucesso exige pessoas, sempre cada vez mais envolvidas e capacitadas no desenvolvimento dos procedimentos estratégicos das empresas.

O significado da expressão *Empowerment* é empoderamento, e o termo é o real tema de pesquisa proposto neste artigo, por ser um dos assuntos relevantes na atualidade como o empoderamento feminino: movimento social de grande destaque na vida das pessoas e digno de atitudes empreendedoras. Para Frota, Lima (2002), na Administração esse conceito vem sendo aplicado com sucesso em empresas de grande e médio porte no mundo inteiro, mas que pode ser aplicado em qualquer instituição melhorando o clima organizacional, capacitando as pessoas e mostrando a importância da comunicação para que todos tenham proatividade e envolvimento geral.

De acordo com Lopes, Santos (2001), nos dias atuais é possível a implementação de um sistema participativo onde as pessoas possuam maior poder de decisão sem que afete o planejamento e o desenvolvimento da empresa, com isso traz inúmeros benefícios para os gestores, clientes, colaboradores e todos os envolvidos. Os funcionários se sentem parte do negócio, libera mais tempo, obtém mais competitividade e lucratividade. Porém, é necessária uma liderança eficaz para fazer acontecer; antes de conceder autonomia aos colaboradores é muito importante descobrir se merecem o poder para tomar decisões, pois envolve riscos, sendo assim uma das maiores barreiras enfrentadas pelos gestores para a aplicabilidade deste estudo.

3.1 História do *Empowerment*

Segundo Frota, Lima (2002), essa filosofia de gerência, une os interesses da empresa junto aos dos empregados, fazendo os “vestirem a camisa” realmente. Esse conceito só foi possível ser material de estudo graças as teorias organizacionais, que vem desde os anos de 1920 com as teorias de Taylor e Fayol, no qual foram se adaptando e tendo uma melhoria contínua servindo de análise para criação de novas teorias até chegar a evolução que é o *Empowerment*.

Na década de 20, as ideias de Taylor, o pai da administração científica, influenciou os administradores a pensarem nos melhores métodos para se executar o trabalho. Havia uma separação da decisão tomada pelos administradores da execução feita pelos trabalhadores de forma submissa. Enquanto apresentava sucesso em termos produtivos, gerava alienação, conflito e absenteísmo (WILKINSON, 1997. p. 41) apud (RODRIGUES; SANTOS 2001, p.1).

De acordo com os autores Rodrigues, Santos (2001), nos estudos de Taylor enfatizava muito a produtividade nas empresas aproveitando a máxima capacidade dos funcionários em que os mesmos eram tratados como máquinas na época. E Fayol destacou prioridade a estrutura organizacional com alta eficiência, marcando a teoria clássica da administração. Elton Mayo vem com críticas ao taylorismo querendo provar que o ambiente influenciava a produtividade, indicando que os funcionários estando envolvidos criava-se um enorme benefício moral. Por volta de 1960 o trabalho incentivador se apresentava como um paradigma de trabalho, houve críticas também por levar em consideração as formas subtendidas de persuadir as técnicas motivacionais.

Conforme Rodrigues, Santos (2001), a partir de 1970 já havia grande interesse dos trabalhadores nos procedimentos de decisão das empresas, pois o âmbito industrial tinha fortes interesses que os trabalhadores obtivessem maior participação, visando como uma forma democrática de mostrarem seus valores e saberes nas organizações, surgindo novas maneiras de participação e envolvimento dos funcionários e desenvolvendo equipes de trabalho. Nos anos 80 surge assim uma nova ferramenta revolucionária de gestão em que já havia relatos de grande envolvimento dos funcionários em equipes de qualidade.

Dessa forma, percorrendo a evolução da teoria organizacional, verifica-se que o conceito de empowerment, inicialmente incipiente ou nulo, vem inserir-se plenamente no contexto da mais recente abordagem da teoria organizacional, a Abordagem Contingencial. A organização flexível, competitiva em ambientes marcadamente mais instáveis, só será possível à medida em que seus componentes também tenham flexibilidade, poder de decisão, autonomia para propor e desenvolver ações. (FROTA; LIMA, 2002, p.7).

De acordo com Wilkinson (1998) apud Sampaio (2013), eis que o *empowerment* surge como um novo método para solucionar problemas de antigas práticas da administração, como o taylorismo e a burocracia, onde os funcionários não tinham “voz” e se tornavam cada vez mais desmotivados.

3.2 Importância do *Empowerment*

Para Rodrigues, Santos (2001), na atualidade em que as empresas do mundo se encontram com a nova era da informação é extremamente importante a delegação de poderes. Não se defende e muito menos se preserva mais a ideia de que apenas uma pessoa ser mandante do conhecimento, como pessoas de cargos de alta gestão com características centralizadoras. Benefícios foram aparecendo por confiar mais nas pessoas e os colaboradores sendo inclusos no processo de decisões, dando-lhes o verdadeiro sentido de fazer parte de verdade da empresa e não apenas trabalhar para ganhar somente seu salário no final de um período, seguindo apenas uma rotina, mas sendo altamente qualificado e responsável com essas novas práticas de empoderamento.

Segundo o autor Ângelo (2010), aponta que a delegação de poderes é uma importante ferramenta de gestão que está em alta nas empresas e no mercado de trabalho em geral, que se refere ao processo de transferir tarefas. Delegar é sobretudo incentivar e desenvolver a motivação em seus colaboradores, estimulando-os a se comprometer mais com as tarefas da empresa, objetivando, proporcionar uma redução de sobrecarga de trabalho por parte do gestor e obter uma qualificação na mão-de-obra.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Para Ângelo (2010), desenvolver o colaborador é essencial para que se possa ter o retorno esperado, contudo, direcionar mais trabalho não deve ser confundido com delegar poderes, mas sim é fazer serem capazes de responderem por suas atitudes salientando que quanto mais os indivíduos forem responsáveis, mais o trabalho ficará bem difundido e aprimorado, os funcionários sendo mais capacitados com menos probabilidade de erros nas tarefas.

De acordo com Lopes (2010), aborda os principais objetivos da delegação de poderes, e um deles é desenvolver com que os funcionários das empresas se sintam mais criativos e produtivos em suas atitudes e decisões. Possibilitando com

que sua capacidade intelectual fique bem mais desenvolvida dentro das empresas. Portanto, existirá mais vontade e espaço para críticas e sugestões, sem criar um ambiente desfavorável e desagradável entre os envolvidos.

Segundo Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), apesar de tudo ser muito bom e esclarecedor quando a prática desta ferramenta, alguns componentes devem ser analisados e considerados para que tudo ocorra sempre da melhor forma possível, um deles é o próprio colaborador ter aceitação das novas responsabilidades, outro como já apresentado é a confiança nas competências dos colaboradores por parte dos supervisores, isto tudo para que exerçam seus deveres com eficácia, caso isto não seja possível, não é viável delegar poderes.

3.3 Principais dificuldades enfrentadas pelos Gestores e Colaboradores

Para Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), surgem erros ao serem passadas as atividades quando se delega poderes, como por exemplo o de que deve ser feito mas não dizer como deve ser feito realmente, por isso a capacitação antes de tudo é fundamental, pode-se salientar também como outro fator frequente de erros ao se delegar poderes é não identificar os limites para executar determinadas tarefas, devendo estar bem definido, e sendo observado por um gestor sempre, pois todo gestor deve reconhecer as capacidades de cada colaborador, visando em conjunto a busca pelo crescimento profissional e obter uma organização capaz de obter controle de sua administração com qualidade contínua e sem sobrecargas de funções e serviços, tudo em constante harmonia, as pessoas envolvidas nos processos relacionando as estratégias, valores e missão das empresas.

Não é fácil criar uma cultura de *empowerment*. Isso significa agir com firmeza em face da adversidade e ao mesmo tempo conviver com um delicado equilíbrio entre responsabilidade e liberdade. Mas, quando você começa a seguir o caminho para o *empowerment*, realmente não há volta, a menos que queira ser esmagado, junto com todos os outros na organização, pelas forças da mudança. Para tornar as coisas ainda mais difíceis, as imperiosas necessidades internas de mudança deixam os líderes e membros da equipe sem outra escolha além de considerar o *empowerment*. (BLANCHARD; CARLOS; RANDDOLPH, 2001, p.16).

Conforme Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), o *Empowerment* não é algo fixo e não existe uma forma pronta e já feita pois, toda empresa tem sua aplicabilidade diferente. Portanto, delegar autoridade pode sim ser usado em tamanhos e graus diferentes e variáveis, aplicando corretamente garantirá o sucesso da empresa e um enorme vínculo participativo e motivacional estabelecendo a real prioridade que é a resolução de problemas.

Todo líder procura soluções para tornar o trabalho – obter resultados com menos recursos – mais fácil. Ao mesmo tempo, os membros da equipe procuram estabilidade no emprego, participação e um sentimento renovado de orgulho. Nós acreditamos que o *empowerment* é uma parte significativa da solução para essas questões. (BLANCHARD; CARLOS; RANDDOLPH, 2001, p.19).

De acordo com Frota, Lima (2002), a maioria dos administradores não adequam combinações de informações, recompensas, poder e conhecimentos para desenvolver assim uma cultura que se proceda a essa ferramenta. As pessoas não estão preparadas para adquirir os novos desafios quando são passadas, até o momento em que entendam o real significado das mudanças que os mesmos devem desenvolver e realizar. O sucesso que garantiu anos de estabilidade das empresas, os pensamentos antigos corporativos não são aceitos nessa nova cultura desta ferramenta. Os modos de se relacionar e os comportamentos devem ser mudados para que a empresa proceda ao *Empowerment* junto aos líderes e membros da equipe.

3.4 As dimensões do *Empowerment*, seus métodos e como aplica-lo

Segundo o autor Lopes (2010), baseando no que a grande maioria dos autores enfatizam e pelas confirmações evidentes apresentadas, pode-se perceber que realmente é válida e funciona eficientemente trazendo ótimos resultados, com melhor qualidade esta ferramenta administrativa. As empresas que não agirem mais rápidas que seus concorrentes e não produzirem com mais eficiência e menores custos estará fora do seu ramo de atividade em pouco tempo de empresa, a necessidade de mudar a todo momento é ponto de partida e de obtenção de aperfeiçoamentos contínuos.

Para uma melhor compreensão dos conceitos e como aliá-los à prática para realização da jornada de aplicabilidade do *Empowerment*, o autor Ken Blanchard um experiente escritor na área de administração, autor de vários best-sellers, com milhões de exemplares vendidos em todo o planeta desenvolveu descrições detalhadas das atitudes que devem se tomar para criar com sucesso o caminho para esta ferramenta, trazendo as três chaves para o *Empowerment* as quais serão abordadas a seguir.

A primeira chave para os autores Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), é o compartilhamento de informações com todos. Todo gestor começa a aplicar esta ferramenta apresentando todas as informações que sabe a respeito do negócio em que estão introduzidos. Inclui-se as boas e as ruins no processo de compartilhamento trazendo e despertando a confiança dos funcionários, fazendo os se sentirem aceitos e valorizados.

Conforme Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), é evidente que qualquer pessoa não consegue agir com total responsabilidade sem saber as informações precisas para tanto, para que tenham decisões acertadas é preciso saber e conhecer bem, vale ressaltar que as informações devem ser pertinentes ao que espera obter de soluções, apenas as informações precisas para agirem com autonomia e autoridade, não se deve repassar informações como por exemplo de lucros das vendas para todos os colaboradores mas sim para apenas os que necessitaram dessas informações para agirem da melhor forma possível em determinadas situações, ou seja, esta ferramenta é seletiva e deve ser compartilhada até o ponto que seja possível não perder o controle da gestão. É obtendo informações que as pessoas se sentiram praticamente obrigadas a agirem com maior responsabilidade.

A segunda chave para implementar o *Empowerment* com base em Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), é criar autonomia estabelecendo limites, isto torna mais claro e evidente a necessidade de desenvolver atitudes estabelecendo certos limites. Não é como as hierarquias tradicionais que visava só procedimentos, que retroagia o comportamento dos funcionários, para informá-los somente sobre o que não fazer ou de como fazer uma determinada função. Com o *Empowerment* as informações visam mostrar as equipes até onde podem agir e até quando podem

conduzir sua autonomia, isto faz ter um nível maior de controle e prioritariamente responsabilidade.

A terceira chave em conformidade com os autores Blanchard, Carlos, Randdolph (2001), são as equipes se tornarem a hierarquia. É primordial e deve estar em harmonia com as outras duas chaves de aplicação para que se possa substituir as velhas funções hierárquicas desenvolvidas nas empresas e trocar por equipes autogeridas e autodirigidas, elas não apenas dão ideias, mas as equipes assumem os riscos e tornam responsáveis pelos os resultados obtidos, são desenvolvidas ao passar do tempo e é necessário que os líderes aprendam a trabalhar com as equipes de desempenho elevado. É criar equipes cheias de dedicação para encarar os desafios, pois toda mudança não é nada fácil mais que exige comprometimento para que a jornada seja completa e satisfatória.

IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa feita por questionários configurado de forma fechada, entrevistou 8 colaboradores da empresa Bradesco da agência de João Pinheiro - MG e teve por objetivo, constatar através de gráficos e respostas os dados recolhidos no universo de pesquisa e analisados pelo pesquisador para que possa responder a problematização.

Análises dos resultados

A realização desta pesquisa permitiu identificar e avaliar o poder de decisão através do *Empowerment*, como isto reflete na autoestima, motivação e produtividade dos colaboradores, se é aplicado ou não e se é favorável ao ambiente para desenvolver o *Empowerment*. Abaixo o quadro demonstra o perfil social com a área de atuação de cada um dos entrevistados e seus respectivos tempo de serviço na empresa, e logo em seguida o gráfico com o gênero de cada um:

N. de Colaboradores	Cargo	Tempo de atuação na empresa
01	Gerente Geral	12 anos
01	Gerente Pessoa Jurídica	06 anos
01	Gerente Administrativo	5 anos

01	Escriturário	1 ano e 2 meses
01	Operador de Caixa	11 meses
01	Gestor de conservação e limpeza	3 anos e 7 meses
01	Supervisor de Segurança	4 anos e 8 meses
01	Supervisor de Segurança	2 anos

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Analisando o quadro acima percebe-se que existe uma variação muito grande com relação ao espaço temporal em que estão situados na empresa, que indagasse estar com a grade de colaboradores completa, em que identifica essa variação de onze meses a doze anos. A empresa demonstra ter baixa rotatividade e isto é muito bom para as atribuições do *Empowerment* pois existe uma estabilidade satisfatória e faz com que os colaboradores se sintam parte da organização e tomem decisões assertivas e com alto nível de responsabilidade.

Gênero dos entrevistados

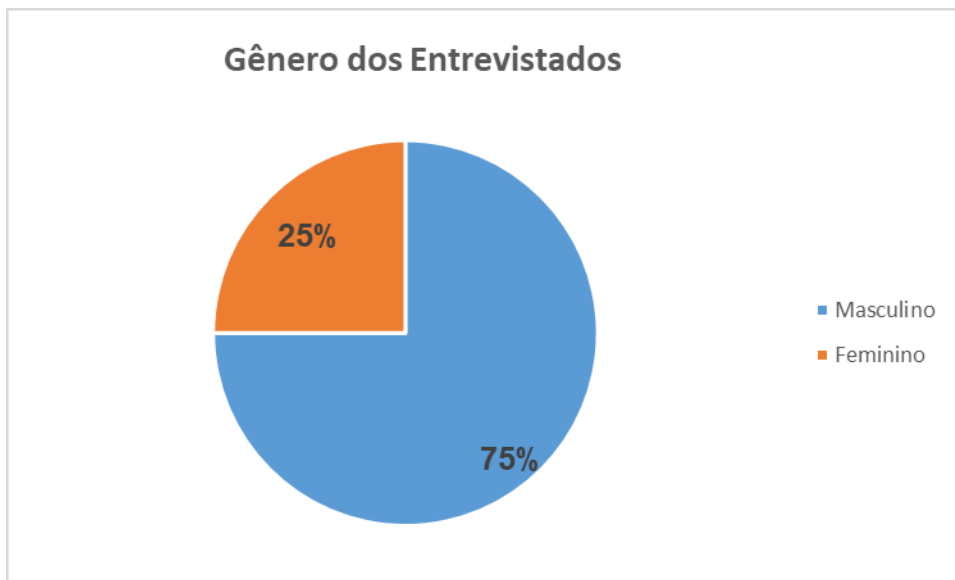


Gráfico: Gênero

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico acima ilustra o gênero dos 8 colaboradores entrevistados da empresa Bradesco em João Pinheiro – MG, no qual mostra que 75% representados

por 6 pessoas são do gênero masculino e que apenas 25% é feminino sendo 2 pessoas.

A princípio o pesquisador buscou analisar o grau de autonomia dos colaboradores para tomar uma decisão sozinho, o resultado encontra - se no gráfico abaixo:

Pergunta 01: Tem autonomia para decidir sozinho?

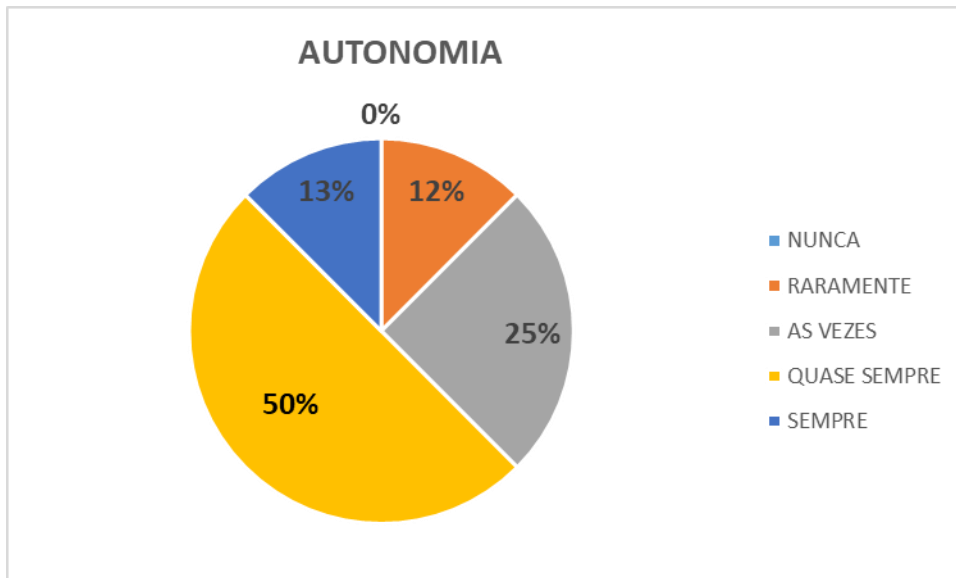


Gráfico 01: Autonomia

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Neste gráfico 50% dos colaboradores entrevistados revelaram que possuem quase sempre autonomia para tomar decisões sozinho sem a presença de um supervisor, sendo um grande benefício para os mesmos e para a empresa, pode-se perceber também, que 13% sempre decidem sozinho e que 25% as vezes e 12% raramente, vale salientar que nenhum dos entrevistados marcaram que nunca, indicando assim que a autonomia é uma das aliadas dos colaboradores em seus processos de trabalho, sendo este um dos principais quesitos para jornada do *Empowerment*.

No exercício da autonomia não se necessita de uma supervisão direta de um líder formal. As necessidades motivacionais e as possibilidades de negociações com o líder permitem que o indivíduo incorpore a autoadministração e a automonitorização, simbolicamente (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011) apud (CONCEIÇÃO NETO, 2014, p.22).

De acordo com a autora Conceição Neto (2014), a implementação de uma maior autonomia aos colaboradores de uma organização contribui para que exerça domínio sobre seus horários de trabalho, sua programação, produtividade, metas e além do mais sua eficiência, características que transformam o cargo em algo mais enriquecedor, em que se cria no indivíduo um burocrático de si próprio em busca da produtividade e autoeficácia.

Pergunta 02: Foi treinado para resolver situações do dia a dia sem consultar o seu supervisor?

A próxima questão levantada na pesquisa é se houve algum treinamento aos funcionários da organização para resolver situações do dia a dia sem precisar consultar o supervisor, a seguir o gráfico com os resultados apresentados:

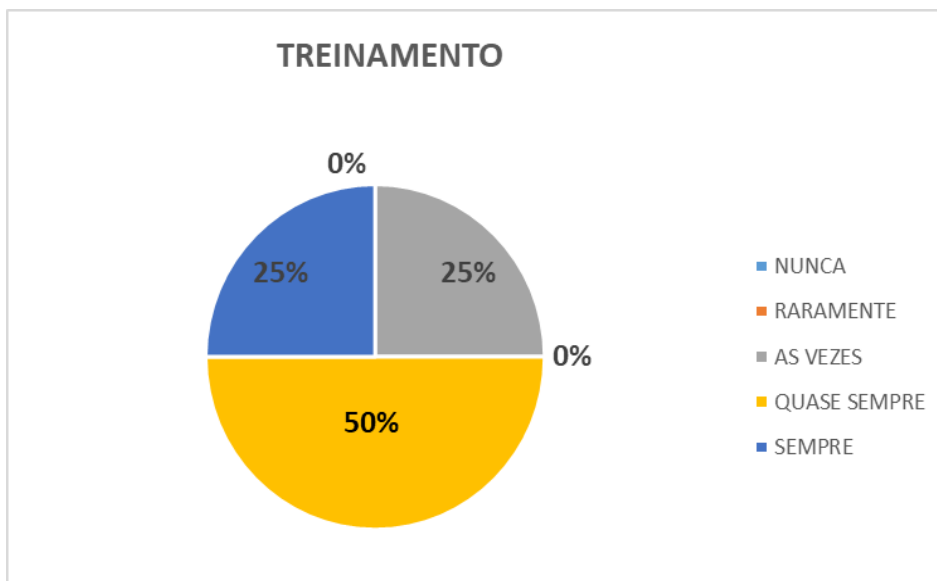


Gráfico 02: Treinamento
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Podemos observar neste gráfico que 50% dos colaboradores identificaram que quase sempre são treinados no dia a dia em funções, tarefas para resolver problemas e soluções, sem a necessidade de pedir orientação ou até mesmo permissão ao gestor, 25% dos mesmos relatam que sempre e 25% as vezes, nenhum dos entrevistados da organização marcaram que nunca e raramente.

Os resultados se mostraram favoráveis para a aplicabilidade do *Empowerment* pois a maioria salientou que são treinados e existe uma capacitação

para solucionar problemas com suas ideias próprias. Os treinamentos em grande maioria são realizados por reuniões, palestras, workshops e TREINETS que são os cursos online e presenciais da organização.

Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele pode-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Pergunta 03: Você consegue atender todo trabalho que lhe solicitam?

Na terceira questão foi questionado se os funcionários conseguem resolver todo o trabalho necessário de suas funções, conforme o gráfico abaixo:

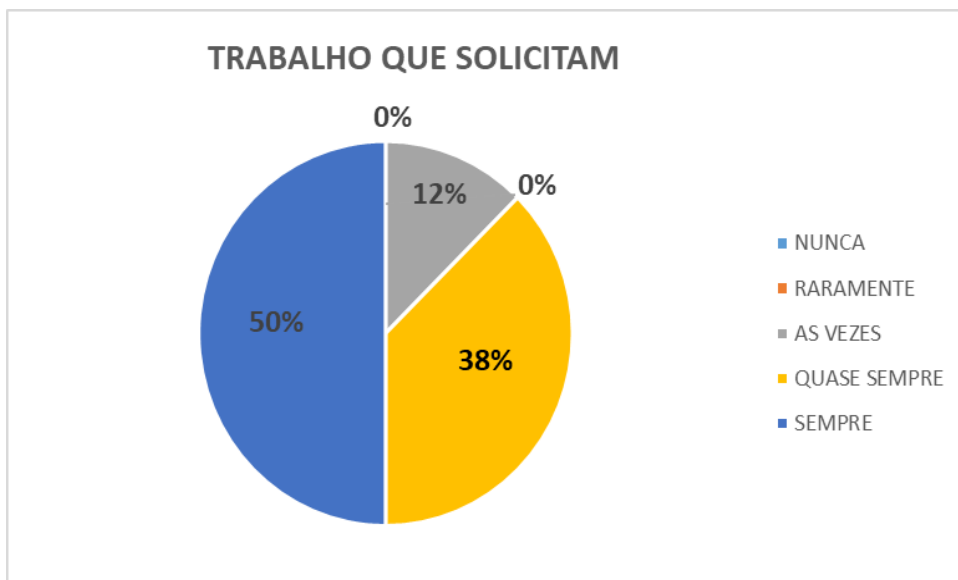


Gráfico 03: Trabalho que solicitam

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico 03 mostra que a maioria dos colaboradores sempre conseguem atender todo o trabalho necessário que precisa ser feito indicando 50% dos pesquisados, responderam 38% quase sempre e 12% que as vezes, não foram marcadas as questões nunca e raramente.

Merece destaque nesta pergunta pois o resultado evidencia que todos conseguem atender suas atividades ressaltando que não existe sobrecargas de tarefas e nem acúmulo de funções, todos desempenham seu serviço de maneira satisfatória e com bom desempenho. Em que se mostra ser um quesito essencial

extremamente positivo e primordial que permite mais tempo livre, para que se dediquem para alcance dos objetivos da empresa e desenvolvimento de suas carreiras profissionais as contribuições dos colaboradores.

Pergunta 04: O seu gestor é autoritário, impõe suas decisões?

Nesta pergunta da pesquisa teve como intuito verificar se o gestor da organização não aceita opiniões contrárias à dele, se apenas sua decisão é a que importa e se segue um modelo autocrático e não participativo, sendo este um modelo contrário ao de aplicabilidade do *Empowerment*. Logo abaixo o gráfico ilustra as respostas dos entrevistados:

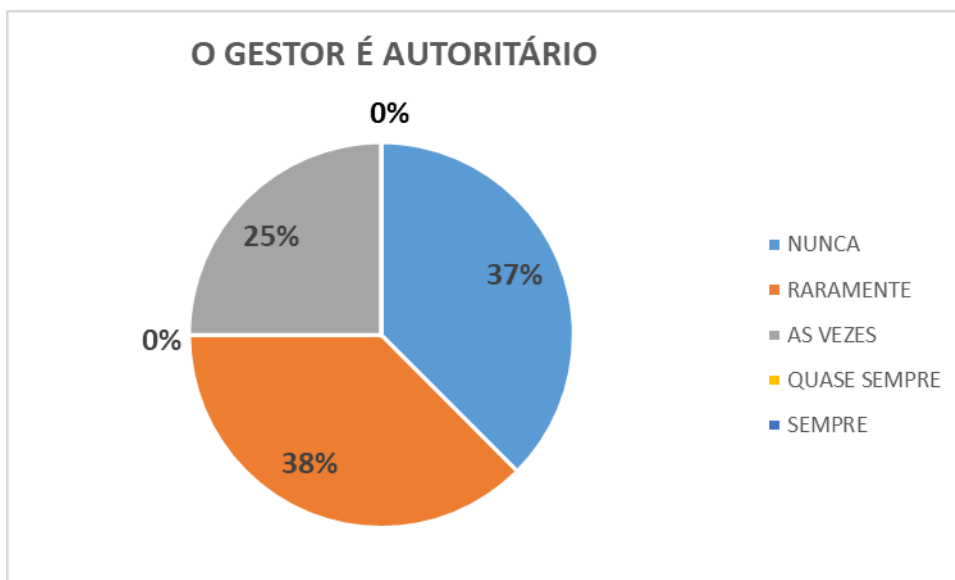


Gráfico 04: O gestor é autoritário
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Percebemos que o modelo seguido pelo gestor da organização é mais suscetível a ser participativo do que autocrático sendo um fator benéfico para as práticas do estudo de *Empowerment* pois, nenhum dos colaboradores responderam que sempre e quase sempre, os resultados foram 38% raramente o gestor impõe suas decisões, 37% nunca impõe e 25% as vezes.

A liderança autocrática baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que depende alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado, o que tende a gerar passividade e alienação. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam, isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente

estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades. (RAMOS, 2004, p.07).

Para Ramos (2004), ser autoritário, utilizar o estilo autocrático é ser um líder repressivo no local de trabalho em que tende a centralizar poderes e ignorar incansavelmente as vontades dos colaboradores e suas opiniões.

Pergunta 05: Permite as ideias dos subordinados e também participa das atividades?

A quinta questão identifica-se são permitidas as ideias dos colaboradores e se os mesmos participam das atividades de decisões dentro da organização.

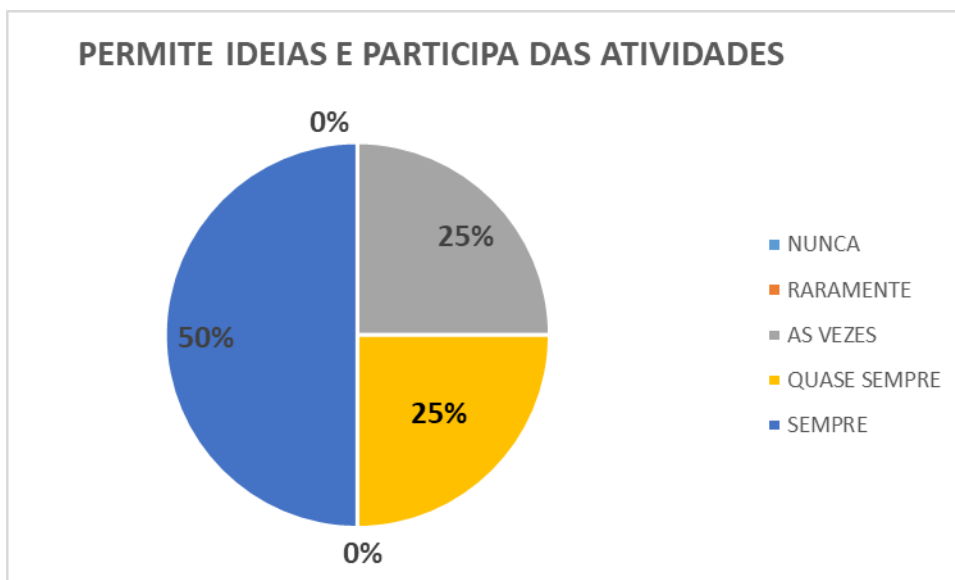


Gráfico 05: Permite ideias e participa das atividades
Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico mostra que 50% responderam que sempre permite ideias dos colaboradores na empresa e que participam nas atividades, 25% dos entrevistados marcaram também que quase sempre e 25% as vezes, não houve nunca e nem raramente das questões respondidas.

As ideias são sempre ouvidas e analisadas em que se permite maior interação das pessoas nas atividades da organização, é importantíssimo este quesito e se mostra positivo nos resultados desta pesquisa, tornando favorável aos conceitos abordados neste artigo, estimulado a satisfação dos empregados e

desenvolvendo a motivação nos mesmos que se dedicam em tarefas mais impactantes de estratégia na empresa, criando uma gestão bem mais participativa.

Pergunta 06: As decisões ficam por conta do grupo as sugestões são ouvidas e estudadas?

Na questão de número seis teve como intuito de analisar se são aceitas as sugestões, se são estudadas para que possam entrar em vigor e se são em grupo as decisões de todos em equipe. A seguir o gráfico com os resultados da pergunta:

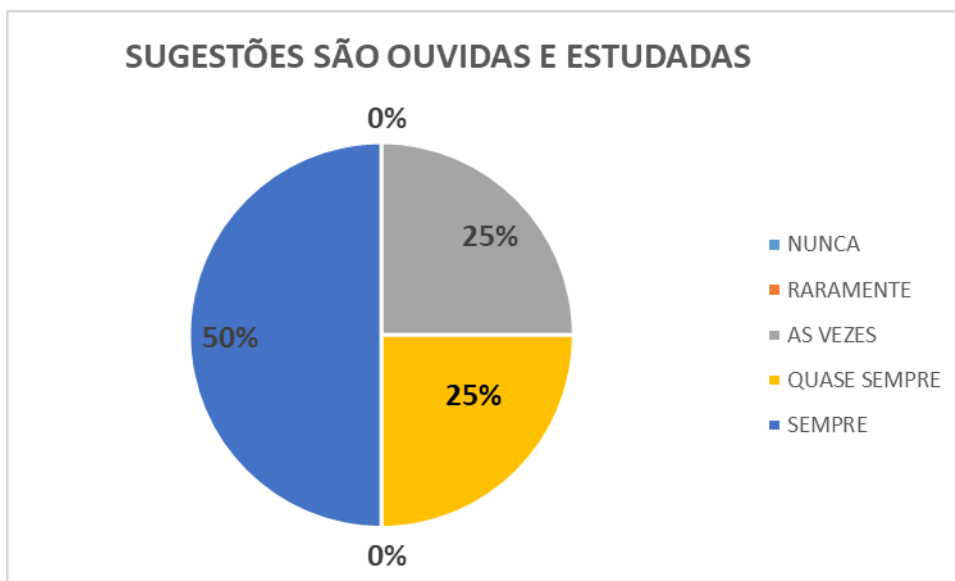


Gráfico 06: Sugestões são ouvidas e estudadas

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Ao verificar neste gráfico constatamos que a grande maioria dos funcionários representados por 50% responderam que sempre são estudadas e ouvidas as sugestões no ambiente de trabalho em equipe, unidos para melhor desenvolvimento da empresa. Também constata que 25% quase sempre e 25% as vezes, as respostas nenhuma e raramente não obtiveram resultados no gráfico em destaque.

Pergunta 07: Você tem o conhecimento sobre o que é o *Empowerment*?

Por ser um tema pouco praticado dentro das organizações, porém muito falado e por ser um estudo novo e recentemente estudado, o conceito de *Empowerment* na grande maioria dos colaboradores podem não ter ideia sobre este estudo. Com isto procurou saber nesta questão se os funcionários já ouviram falar,

ou se possuem conhecimento a cerca desta temática, o resultado dessa pergunta está ilustrado no gráfico logo abaixo:

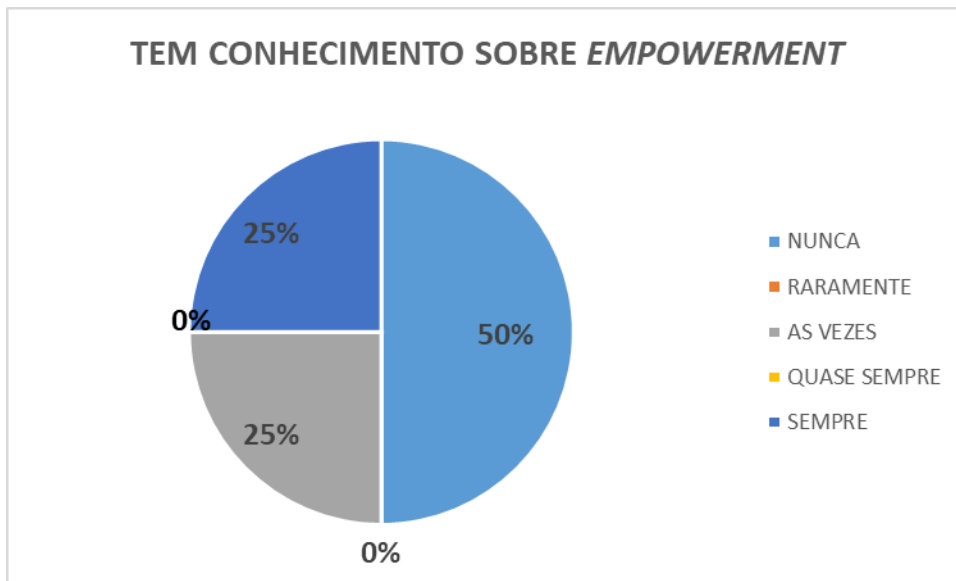


Gráfico 07: Tem conhecimento sobre *Empowerment*

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Ao analisar o gráfico percebe-se que 50% dos colaboradores da empresa pesquisada marcaram que nunca tiveram o conhecimento sobre *Empowerment*, apenas 25% disseram que as vezes e 25% que sempre ouviram sobre o assunto e que tem o conhecimento a respeito deste conceito.

Para as autoras Rutina, Pereira (2000, p.7), “o verdadeiro ambiente do *Empowerment* é aquele em que as pessoas se sentem comprometidas com a organização e passam a ter um maior senso de responsabilidade”.

Ter o conhecimento sobre o que é este conceito de *Empowerment* ajuda em uma melhor percepção de todos ao se aplicar este estudo, pois, as pessoas compreenderam o significado de todas as mudanças necessárias e seus objetivos. O resultado mostrou que a grande maioria dos entrevistados não conhecem sobre o assunto, mesmo o ambiente sendo favorável a prática e a maioria dos quesitos serem praticados no dia a dia. Apenas os gestores responderam possuir o conhecimento sobre a temática, fica a sugestão para criação de um treinamento a respeito deste conteúdo na empresa para indagar os benefícios desta jornada caso venha a ser aplicado mais a assiduamente.

Pergunta 08: Você se sente à vontade para tomar decisões?

Na oitava pergunta do questionário buscou saber se os colaboradores se sentem à vontade para decidirem em suas atividades no seu ambiente de trabalho.

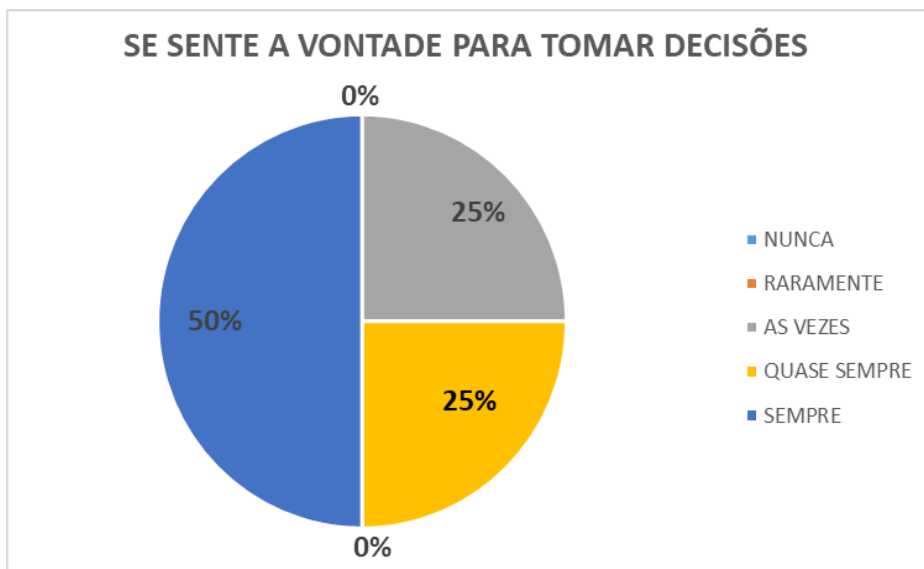


Gráfico 08: Se sente à vontade para tomar decisões

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico evidencia que 50% dos entrevistados nesta pesquisa se sentem à vontade e gostam de tomar decisões dentro da organização sendo um fator benéfico a esta pesquisa, 25% quase sempre e 25% as vezes, ninguém respondeu que nunca ou raramente.

Pergunta 09: A empresa deixa claro o poder que sua função ou cargo tem?

Nesta questão visou identificar se a organização desta pesquisa evidencia aos seus colaboradores se suas tarefas, funções, atividades possuem grande importância e relevância para o desenvolvimento da empresa e crescimento profissional e pessoal. Observa-se no gráfico abaixo o resultado:

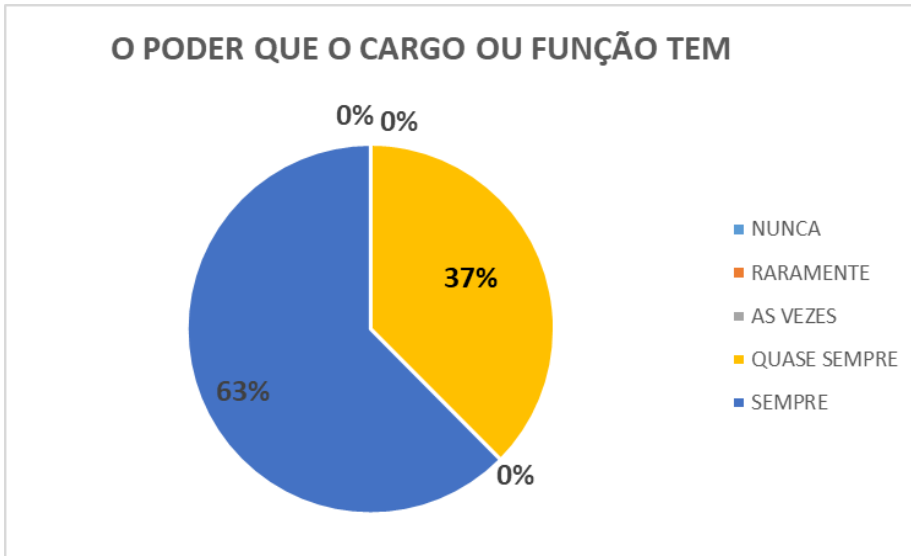


Gráfico 09: O poder que o cargo ou função tem

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

O gráfico ilustra que 63% dos colaboradores responderam que sempre a empresa deixa claro o poder da função e cargo de cada pessoa e a importância disto para todos. O restante representado por cerca de 37% respondeu que quase sempre, perfazendo o total de entrevistados.

Pergunta 10: Você se sente parte da empresa?

Na décima pergunta desta pesquisa teve como intenção compreender se os funcionários da empresa gostam de estar presentes no dia a dia da organização se sentem parte de ser um integrante que faz a diferença e que age proativamente para o bem da equipe, logo abaixo o gráfico com o resultado das respostas:

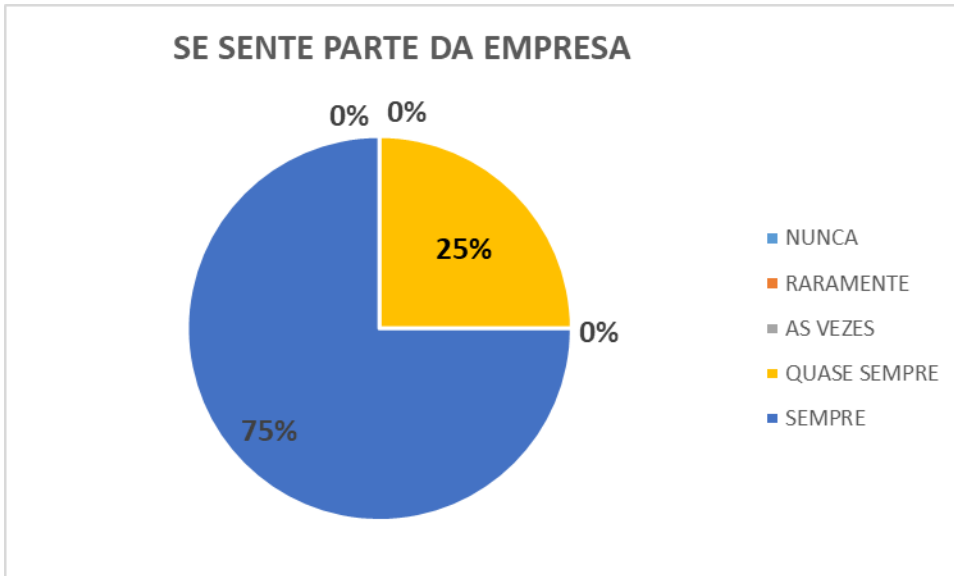


Gráfico 10: Se sente parte da empresa

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Observa-se no gráfico que a grande maioria representada por 75% dos entrevistados da organização se sentem parte da empresa como instrumento fundamental para o desenvolvimento pessoal e da equipe, sendo um diferencial enriquecedor para fortalecer a missão de existir da empresa. Responderam também 25% que quase sempre, não obteve resultados as questões nunca, raramente e as vezes.

Esta é a principal pergunta desta pesquisa pois, para se aplicar o *Empowerment* é importantíssimo que as pessoas tenham prazer em fazer parte da organização, primordialmente para que todo o restante dos processos flua da melhor maneira possível.

Pergunta 11: Recebe recompensas quando atinge uma meta?

Nesta pergunta visou descobrir se ao atingir metas que a organização estipula, os colaboradores são recompensados em forma de aumento salarial, folgas e outras maneiras de recompensas, para identificar se existe esta prática por parte da empresa com os entrevistados.

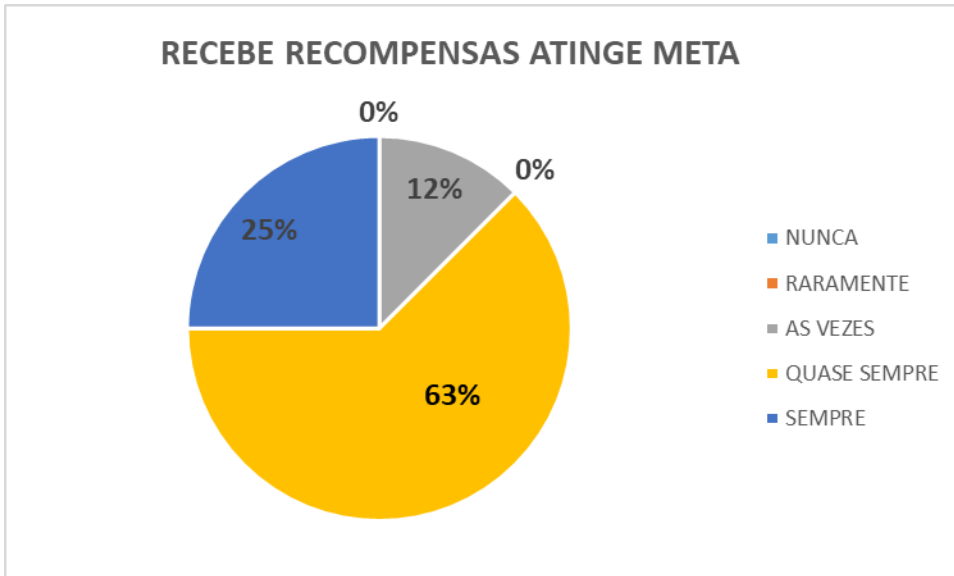


Gráfico 11: Recebe recompensas atinge meta

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Neste gráfico percebe-se que 63% responderam que quase sempre recebem recompensas, 25% sempre recebem quando atingem as metas e 12% as vezes, nenhum dos entrevistados marcaram que nunca e raramente. Contudo, isto mostra que a empresa desta pesquisa visa um ambiente satisfatório para os seus colaboradores.

O empregado sempre trabalha em troca de uma recompensa, seja salário, o status ou a satisfação pessoal e profissional, em contrapartida, para atingir seus objetivos, a empresa depende destes empregados, e por isso precisa investir na remuneração, não só através dos salários, mas também dos benefícios. (FAVARIM, 2011, p.210).

A recompensa no ambiente de trabalho é uma das maneiras de se motivar os colaboradores, fazendo com que se dediquem e esforcem com seus conhecimentos para alcance de seus objetivos.

Pergunta 12: Existem promoções dentro da empresa?

A última questão desta pesquisa pretendeu verificar se na organização existe promoções de cargos, em que crie a opção de crescimento interno de qualidade de vida e desenvolvimento profissional. O resultado está no gráfico a seguir:



Gráfico 12: Existem promoções dentro da empresa

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

No último gráfico, 100% dos colaboradores responderam que sempre existem promoções dentro da empresa e que há um grande interesse por parte da organização em desenvolver as pessoas para que possam crescer internamente melhorando sua vida profissional e pessoal, em que se cria laços de oportunidade enriquecedoras, oferecendo sempre a qualidade de vida total.

A organização que reconhece e valoriza o seu cliente interno terá mais colaboradores engajados com o setor de trabalho. Reconhecer um colaborador é mais que dar gratificações, bônus e um bom salário no final do mês. Mas sim, quando o mesmo é reconhecido pelo seu desempenho eficaz no seu trabalho, participações de projetos, decisões nos processos da empresa e sugestões de melhoria. (SOUZA, 2016, p.8).

Para a autora Souza (2016), é necessário compreender a importância de valorizar os colaboradores para seu crescimento organizacional e se sintam mais valorizado, satisfeito e mais empenhado com seu ambiente de trabalho.

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo constatou que o *Empowerment* sendo utilizado como ferramenta de gestão de pessoas é capaz perfeitamente de dar aos colaboradores de uma organização, autonomia, poder de decisão e adquirir maior responsabilidade evidentemente para o que fazem.

É necessário salientar que ao começar o desenvolvimento para a jornada deste conceito é imprescindível a capacitação das pessoas, constante informação e conhecimento compartilhado para utilizarem de maneira eficiente o poder, visando em sequência a correção das possíveis falhas que podem ocorrer.

Contudo, o ambiente de trabalho possuindo harmonia nas equipes e cada indivíduo fazendo compromisso das suas responsabilidades e autonomia por suas tarefas próprias, a organização estará realizando e usufruindo dos mais diversos talentos e competências de seu pessoal, em vez de esperar ordens ditas do que deveriam fazer, os próprios antecipam, proativamente o que necessita ser feito com suas atitudes próprias. Consequentemente, tira o máximo de proveito da eficiência operacional da equipe e valoriza seus colaboradores, provocando a libertação do poder existente nas pessoas.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, V. M. de. **Empowerment: Delegação de Poderes**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-delegacao-de-poderes/45738/>> Acesso em 17 de maio de 2018.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **As 3 Chaves do Empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001. 288 p.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **EMPOWERMENT: Exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 140 p.

CLEGG, S. **Organizações modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

CLEGG, S.; HARRIS, M.; HÖPFL, H. **Managing modernity: beyond bureaucracy?** Reviewed by André Spicer, Oxford: Oxford University Press. *M@n@gement*, v. 14, n. 4, p. 252-262, 2011.

CONCEIÇÃO NETO, V. L. da. **Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco**. 2014. 434 p. Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD (Departamento de Ciências Administrativas) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/16188/1/Tese%20VeraNeto2014.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2018.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XII., 2016, FIRJAN-RJ, Av. Graça Aranha, 1 - Centro, Rio de Janeiro, RJ. **A IMPORTÂNCIA DE VALORIZAR OS COLABORADORES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**. Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016. 14 p. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2018.

DEMO, P. **Metodologia Do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAVARIM, F. N. REMUNERAÇÃO E SALÁRIO: Uma abordagem jurídico/administrativa. Revista de Ciências Gerenciais, Faculdade Anhanguera de Piracicaba, v. 15, n. 21, p. 209-224, jul. 2011. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2246/2146>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

FROTA, S. A.; LIMA, M. A. M. **O EMPOWERMENT E A TEORIA ORGANIZACIONAL**: um incremento no *Quantum* de poder? REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO. Ano 1, n.3, p. 1-24, jun. 2002. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B_2013-4-17-14-52-58.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2018.

IBGE. **População João Pinheiro Minas Gerais**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-pinheiro/panorama>> Acesso em: 14 de maio de 2018.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, A. **Empowerment**: uma maravilha para a empresa. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-uma-maravilha-para-a-empresa/36932/>> Acesso em: 16 de maio de 2018.

RAMOS, G. **A Liderança no Contexto Organizacional**. Apostila de Administração de RH do 7º semestre; Curso de Administração-UFPEL. Pelotas, 2004.

REGINATTO, A. P. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. **EMPOWERMENT**: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. GESTÃO & PRODUÇÃO v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>> Acesso em: 01 de maio de 2018.

RUTINA, R.; PEREIRA, E. C. **O EMPOWERMENT NA ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO**. Transinformação, A Universidade Federal do Paraná, v. 12, n. 1, p. 21-29, jan. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n1/01.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

SAMPAIO, A. S. C. **O impacto do *empowerment* do pessoal de contato na satisfação do cliente.** Tese (Mestrado em Gestão de Serviços) -Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70028/2/25488.pdf>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

Sobre nós. Somos o Bradesco Financiamentos. Disponível em: <<https://financiamentos.bradesco/html/financiamentos/sobre/index.shtm>> Acesso em: 22 de abril de 2018.

Sobre o Bradesco. Bradesco poder público. Disponível em: <https://www.bradescopoderpublico.com.br/html/poder_publico/pf/sobre/index.shtm> Acesso em: 22 de abril de 2018.

VII - ANEXOS



FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

***EMPOWERMENT* COMO FERRAMETA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A EFICIÊNCIA OPERACIONAL: Um Estudo de caso no Banco Bradesco em João Pinheiro - MG**

A realização dessa pesquisa é o estudo de uma ferramenta de gestão em recursos humanos visando a eficiência operacional, dirigimo-nos a você gestor e a você colaborador desta instituição financeira para a possibilidade da realização dessa pesquisa que destaca entender o conceito e averiguar se o *Empowerment* contribui para a autoestima e motivação dos colaboradores na empresa, analisar como essa ferramenta reflete na produtividade e autoestima dos funcionários, mostrar as dimensões do *Empowerment*, seus métodos e como aplica-lo. A pesquisa faz parte de um Artigo desenvolvido por mim acadêmico Raniel Carvalho da Silva para a tese de TCC - Trabalho de Conclusão de Curso. Desde já agradeço a disponibilidade e boa vontade, por prestar auxílios para a coleta de dados.

ESTUDO DE CASO – EMPOWERMENT - BANCO BRADESCO JOÃO PINHEIRO - MG

CARGO

ESCOLARIDADE

TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA

<i>EMPOWERMENT</i>	Grau de aplicabilidade				
	1-Nunca, 2-Raramente, 3-As vezes, 4-Quase Sempre, 5- Sempre				

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 Tem autonomia para decidir sozinho?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2 Foi treinado para resolver situações do dia a dia, sem consultar o seu superior?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3 Você consegue atender todo trabalho que lhe solicitam?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4 O seu Gestor é autoritário, impõe suas decisões?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5 Permite as ideias dos subordinados e também participa das atividades?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6 As decisões ficam por conta do grupo as sugestões são ouvidas e estudadas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7 Você tem o conhecimento sobre o que é o *Empowerment*?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8 Você se sente à vontade para tomar decisões?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9 A empresa deixa claro o poder que sua função ou cargo tem?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10 Você se sente parte da empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11 Recebe recompensas quando atinge uma meta?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12 Existem promoções dentro da empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------