

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO EMPOWERMENT COMO ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

AUTORES

BEEZÃO Adilson

RICCI Matheus

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

FONSECA Bruna Grassetti

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO

RESUMO

Essa pesquisa visa abordar a aplicação da ferramenta *empowerment* como uma estratégia para o diferencial competitivo e para a gestão de uma empresa do ramo automotivo. Foi apresentado que o *empowerment* representa uma das manifestações da recente abordagem administrativa das empresas: a Administração Participativa. A participação do funcionário e a liberdade concedida pela tomada de decisão baseada em sua concepção individual e não por ordens de superiores, fomentando uma melhor qualidade de vida na organização, e também promovem no funcionário o senso de valorização da empresa quanto a sua capacidade e o seu trabalho prestado. A pesquisa evidenciou a aplicação do *empowerment* junto com um novo modelo desenvolvido pela empresa chamado DNA Centro Automotivo para a averiguação de características positivas necessárias para os funcionários de linha de frente. O resultado mostrou que existe uma interação na aplicação da ferramenta *empowerment*, mas que decisões de grande porte e a liberdade individual do funcionário tomar uma decisão de grande impacto ainda precisa passar pelo gerente, para que seja possível buscar a melhor forma dentro das normas e procedimentos da empresa em casos assim.

PALAVRAS - CHAVE

Centro Automotivo; *Empowerment*; Gestão Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Normalmente ouve-se de forma corriqueira discursos sobre a globalização, seu impacto aos sistemas produtivos e a atual concorrência acirrada entre as empresas. Também é comum encontrar nos livros publicados pelos grandes gurus do *management* que o capital intelectual é o maior ativo das organizações. O diferencial competitivo de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e não seu ativo imobilizado. É extremamente louvável que as empresas que buscam ampliar e manter seu *Market share* olhem para o foco do cliente, pois essa sim é a ciência exata da maximização dos resultados (BARRET, 2000).

O *empowerment* é uma ferramenta estratégica e sua aplicação nas organizações é focada no desenvolvimento humano, que se reflete em vários benefícios operacionais. E o motivo é claro, com a presença da tecnologia, dos *softwares* e de inúmeras ferramentas nas rotinas de uma empresa, as decisões precisam ser tomadas cada vez mais rápido, sem que percam a qualidade, pois uma pequena ação equivocada, diante de um contexto cada vez mais acelerado, pode prejudicar muito a imagem da organização diante do público. Neste contexto, o *empowerment* deve fazer gestão participativa, utilizando-se da inteligência coletiva (SANTO, 2019).

A ferramenta geralmente aumenta o nível de satisfação dos colaboradores durante o trabalho porque dá a eles uma sensação de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho e com isso fazer o *empowerment* melhorar tanto o aspecto individual dos colaboradores como o aspecto organizacional (GREASLEY, 2005).

Como desvantagem do *empowerment* em uma organização, ocorre quando o colaborador não estiver bem preparado para as mudanças e em caso de uma implantação precipitada, a ferramenta pode se virar contra a empresa. Para que dê certo é necessário fazer a mudança da cultura da empresa e das pessoas e delimitar caminhos, e fazer com que o *empowerment* assente suas bases principais que são o poder, motivação, desenvolvimento e liderança (GAITHER, 2004).

Em uma empresa do ramo automotivo, além de pneus, também é comercializado peças, componentes automotivos e serviços de reparos mecânicos de suspensão, freios e escapamentos. Diante do cenário de intensa concorrência que existe no mercado, esta ferramenta será muito importante para o crescimento dos negócios, pois será possível uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o menor nível possível na pirâmide organizacional (MARRAS, 2001).

O objetivo deste trabalho é melhorar de forma significativa a tomada de decisões e a participação dos colaboradores nos processos e, por intermédio da ferramenta *empowerment*, agilizar a execução das atividades/serviços, influenciando de forma positiva a liderança/liderados. Para Ulrich (2003) o *empowerment* tem o poder de fazer emanar do próprio indivíduo a total responsabilidade por seus atos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão de empresas

A gestão empresarial não está ligada somente no processo de tomada de decisões. A sua definição tem caráter mais amplo, ao qual se apresenta como um processo de orientação que permita de forma coordenada a definição do fluxo de processo decisório para todos os níveis empresariais. Oliveira, Perez Junior e Silva (2010), apontam que a palavra gestão significa gerir, administração, gerência. Logo, administrar é planejar, dirigir e controlar recursos, organizar, com a finalidade de atingir um objetivo específico.

Nesse sentido é possível perceber que a ação é a responsável pela empresa alcançar os seus objetivos. Com isso, é necessário destacar o que a gestão se caracteriza pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam nas atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais (PEREIRA, 2001).

Convém destacar que a gestão não se apresenta como uma atividade fácil, pois é um dos maiores desafios apresentados aos responsáveis pela gestão das empresas, pois está centrada na responsabilidade de criação de clima organizacional que antecipe tendências para permanecer na competitividade empresarial (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2010). É necessário que os gestores utilizem informações seguras e eficazes, com relação a realidade que a empresa está inserida, para que assim possa delinear cenários e comparativos mercadológicos, para que assim possa redefinir os processos administrativos e prever situações futuras. Sendo assim, a informação é um diferencial e uma estratégia de grande valia para as empresas, sendo o processo da tomada de decisão de suma importância para a gestão de empresas.

2.1.1 Ferramentas de gestão

Conforme mencionado acima a informação é uma ferramenta de grande importância para a gestão, sendo possível estabelecer por ligação que o processo da tomada de decisão também se faz importante e pode ser considerado uma ferramenta de gestão para as empresas. Gomes e Gomes (2012), afirmam que uma decisão deve ser tomada quando se está diante de um problema que possui mais de uma alternativa para sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, exista uma única ação a ser realizada, há as alternativas de realizar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

No que tange à aceitação de decisão, Abramczuk (2009), a define como ato ou efeito de decidir. Decidir significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia.

A tomada de decisão, usando parâmetros quantitativos e qualitativos, é utilizada por grupos empresariais, pequenas e médias empresas, por governos, militares, etc. Nos dias atuais, estes conceitos devem fazer parte da existência das entidades do terceiro setor, pois estão presentes em um mercado globalizado cada vez mais competitivo, buscando reduzir perdas e aumentar ganhos, por meio de tomadas de decisões rápidas, corretas e abrangentes. O tomador de decisão, como, por exemplo, o gestor de uma área, pode criar também situações para comparar e analisar o estado da natureza antes e depois, julgando as vantagens e desvantagens após implementar a decisão (GOMES; GOMES, 2012).

De acordo com Shimizu (2001), a tomada de decisão é uma tarefa trabalhosa e complexa, pois é necessário estruturá-la a um problema de decisão – que pode ser do tipo estruturado, semiestruturado ou não estruturado – e a um nível de decisão – estratégico, tático ou operacional –, a fim de fazer a escolha apropriada. Apresenta-se no quadro 1 os problemas e da tomada de decisão:

Quadro 1 – Tipos de problemas e níveis de decisão

Níveis de decisão: Problemas	Operacional	Tático	Estratégico
ESTRUTURADO			
Características	Bem definido; Repetitivo.	Processo definido; Resultado variável.	Objetivo bem definido; Alternativas a serem escolhidas.
Duração/Frequência	Dias/Um mês	Meses/Um ano	Um a cinco anos
Decisor	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
Exemplos	Contabilidade; Folha de pagamento.	Análise do orçamento; Previsão a curto prazo.	Investimentos; Logística.
Complexidade	Nenhuma	Baixa	
SEMIESTRUTURADO			
Características	Bem definido; Rotina variada.	Definido em níveis diferentes.	Novos serviços; Planejamentos.
Duração/Frequência	Dias/Semana	Meses a um ano	Anos
Decisor	Chefe de seção	Gerente/Diretoria	Diretoria
Exemplos	Programação da produção; Controle de estoque.	Financiamentos; Prêmios; Preparar PCP ou Orçamento.	Nova filial; Fusão/aquisição.
Complexidade	Baixa	Média	Alta
NÃO ESTRUTURADO			
Características	Rotina sujeita a imprevistos.	Não rotineiras.	Novos empreendimentos
Duração/Frequência	Dias/Por período	Caso a caso	Anos
Decisor	Chefe de seção; Gerente.	Gerente/Diretor	Diretoria; Acionistas.
Exemplos	Capa de revista; Layout de jornal; Compra de software.	Contratações; Demissões; Negociações; Compra de equipamentos	Novo produto; Planejamento de P&D; Nova tecnologia.
Complexidade	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Martins (2014).

Para Rezende e Abreu (2013), em cada nível que é tomado um tipo de decisão, a informação necessita de condições diferentes para a sua devida agregação, e os diferentes níveis de decisão requerem informações diferentes nos diversos modos de exibição. Explica-se, a seguir os níveis da informação e suas relações:

- Nível estratégico: considera a influência e a interação de toda estrutura organizacional da empresa com o ambiente. Contempla a empresa em sua totalidade, ou seja, Meio Ambiente Interno e/ou Externo (MAIE). O nível da informação, neste caso, é macro.

- Nível tático ou gerencial: abrange certo conjunto de pontos, aspectos iguais da estrutura organizacional de uma empresa. Nessa situação, o nível da informação é em grupos, considerando a relação entre determinadas informações de um setor, unidade e/ou de um negócio.

- Nível operacional: considera a influência de uma parte mais específica da estrutura organizacional da empresa, que cria condições para a apropriada realização de seus trabalhos rotineiros. Contempla tarefas ou atividades menores e precisas. O nível da informação, neste caso, é detalhado (REZENDE; ABREU, 2013).

Com isso tem-se a vasta aplicabilidade quanto a tipologia da tomada de decisão, sendo ainda cabível trazer quanto as características correlacionados a tal escopo tão importante para a permanência das instituições em um mercado empresarial tão competitivo. A tomada de decisões pode ser definida como a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva (confiar em si mesmo na hora de decidir, estar preparado para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizado pelos resultados) (BATISTA, 2006).

De acordo com Gomes e Gomes (2012), as decisões podem ser classificadas como:

a) Simples: decisões diárias de rotina a serem tomadas tanto na vida pessoal como profissional e, no máximo, entre duas pessoas. Envolvem menos parâmetros, riscos e incertezas;

b) Complexas: decisões mais difíceis enfrentadas por grupos ou, até mesmo, individualmente. Geralmente, atendem a múltiplos objetivos, e, repetidamente, seus impactos não podem ser corretamente identificados.

No entendimento de Abramczuk (2009), existem três tipos de decisão, que são:

a) sequencial: sob condições de incerteza não nula, essa decisão é consequência de resultados de uma tomada de decisão anterior, e, dentre possíveis ações, o decisor deve escolher a melhor opção;

b) Única: ao contrário da sequencial, seu propósito é orientar e determinar um curso de ação único. Porém não impõe a necessidade de outras decisões posteriores, a não ser que o objetivo do decisor seja levar a ação escolhida avante, sem nenhuma interrupção;

c) racional: neste tipo de decisão, o decisor justifica sua escolha com argumentos baseados em seu conhecimento e critérios que, supostamente, fariam com que outras pessoas tomassem, ou não, a mesma decisão.

O processo de tomada de decisão é uma das partes de maior importância para o contexto gerencial, pois todas as decisões tomadas estão sob a responsabilidade do gestor, que, com o auxílio do conjunto de informações, escolhe o melhor caminho a ser seguido. Nesse sentido, é necessário que o gestor possua determinadas aptidões para o êxito de sua gestão. Daft (2005) ainda complementa que: “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real”.

2.2 Empowerment

Atualmente, as organizações entendem que precisam redefinir seus conceitos de cargos e encargos, para que possam proporcionar ao colaborador uma maior participação na tomada de decisões, antes exclusiva aos gestores. A necessidade dessa mudança surgiu devido a diversos fatores. O primeiro deles é a mudança no capital humano, pois hoje em dia se apresenta uma maior necessidade de qualificação; a complexidade de cargos, pois atualmente com funções que exijam maior qualificação torna os colaboradores aptos para a melhor forma de executarem suas tarefas ocupacionais; a competitividade empresarial, pois a era globalizada força que as empresas estejam em constante mudança para acompanhar a tendência atual do mercado (ROBBINS, 2000).

Essa mudança de permissão que os colaboradores tomem decisões para as suas funções de trabalho é oriunda da Administração Participativa, sendo uma das formas de administração mais antigas, apesar disso é uma ideia incorporada há pouco tempo, que integra uma das formas de inovação para as empresas (MAXIMIANO, 2012).

Souza e Silva (2017) apontam que as transformações econômicas, sociais e a evolução tecnologia dos últimos tempos forçaram as empresas para se reorganizarem conforme o novo cenário mercantil que lhes é

apresentado. Nesse sentido, o *empowerment* é um dos conceitos que possui ligação quanto a essa inovação de conceder o poder de decisão para os colaboradores, com a devida contribuição para decisões estratégicas, com utilização de seu conhecimento e habilidades para otimizar o desempenho das organizações perante o mercado.

O surgimento do conceito de *empowerment* para a administração é oriundo da visualização da prática da Administração Participativa, pois verifica a necessidade de maior participação dos colaboradores para as ações organizacionais, lhes atribuindo maior autonomia de decisão e também mais responsabilidades. Esse conceito é visto como uma ferramenta estratégica para a organização alcançar maior flexibilidade e rapidez quanto ao processo de tomada de decisão na empresa. Essa estratégia se apresenta de forma eficaz, pois quanto se delega poder aos colaboradores e este sente mais responsabilidade e autonomia, isso gera um sentimento de reconhecimento, o que torna o colaborador mais proativo e criativo, sendo gerado benefícios para as empresas desse modo (SOUZA; SILVA, 2017).

2.2.1 Conceito

O termo *empowerment* tem origem na língua inglesa significando dar poder a alguém. A utilização de sistemas orgânicos de administração e implementação de culturas participativas e abertas nas organizações representam a tentativa de compartilhar o poder com todos os membros, abolindo o controle centralizado, sendo uma solução viável com benefícios pela promoção da flexibilidade, rapidez e a capacidade de decisão da organização ser ampla e mais eficaz (MENEZES et al., 2015).

Para Chiavenato (2003), o *empowerment* possui quatro bases:

- a) Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- b) Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejam o alcance das metas.
- c) Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.
- d) Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Em análise a opinião do autor, pode-se aferir que o desenvolvimento dessas quatro bases na organização é de suma importância, pois pela concessão de poder as pessoas, de forma automática é criado um clima de confiança e liberdade na organização. A motivação é a energia que promove uma melhor produção e com isso também promove motivação aos colaboradores, pela sensação de reconhecimento e recompensa por um bom trabalho prestado (CHIAVENATO, 2003).

Esse conceito de *empowerment* associado a gestão é associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, docente da Universidade de Harvard. Conforme a autora, as empresas que dão mais autonomia e poder aos colaboradores são as empresas que estão melhor posicionadas para uma competição a longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2009).

Ao entender esse conceito decide chamar de empoderamento, aduzindo ser uma ação que permite melhor qualidade e produtividade, o que acaba gerando um melhor serviço prestado aos clientes por intermédio da delegação de autoridade e de responsabilidade para os funcionários, pois favorece a criação de relações de

confiança entre os diversos níveis de hierarquia nas empresas. Em termos práticos significa descentralizar os poderes de um organograma verticalizado, concedendo autonomia aos colaboradores de modo que se mostrem aptos para identificar, analisar e propor soluções para as situações pertinentes. Convém destacar ainda que o *Empowerment* é um conceito do qual muito se fala, mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajuda-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

É possível afirmar que uma das consequências para a aplicação do *empowerment* é a mobilização de pessoas para uma atuação de maior autonomia, responsabilidade e autoridade, com a utilização de seu conhecimento e habilidades. Destaca-se ainda que é uma mudança até mesmo a nível pessoal para o colaborador, pois muda a forma como o mesmo se relaciona com o trabalho, proporcionando maior desenvolvimento e amadurecimento quanto a sua tomada de decisão e preparação para um maior nível de responsabilidade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

2.2.2 Utilização pelas empresas

A pesquisa de Menezes et al. (2015), buscou identificar a presença do *empowerment* na empresa Air Quality. Os autores identificaram a necessidade de averiguação acerca da utilização da ferramenta mediante o crescente desenvolvimento para a sociedade e também quanto a globalização que cada vez apresenta mais desafios as empresas. A empresa analisada é uma empresa atuante no mercado desde 1985, atendendo em todas as regiões do país.

A Air Quality acredita que a diversificação de atuação amplia conhecimentos e viabiliza o aperfeiçoamento de soluções em atender as expectativas de seus clientes. A visão da empresa é ser referência nacional em Sistemas de Climatização, Refrigeração e Energia Limpa até 2015, sob as premissas da sustentabilidade econômica, social e ambiental e a sua missão é oferecer soluções em sistemas de climatização, refrigeração e energia limpa para indústrias, empresas e público em geral, visando a satisfação plena de maneira socialmente justa e economicamente viável (MENEZES et al., 2015).

Foi possível destacar que a Air Quality visa estabelecer um clima de trabalho coletivo com confiança entre líderes e liderados, o que apresenta um impacto positivo, tanto para a vida pessoal e profissional do colaborador, quanto para a empresa como um todo, pois pessoas mais empoderadas, se sentem mais motivadas, o que gera uma melhor produção e melhor qualidade de trabalho (MENEZES et al., 2015).

Contudo, Menezes e outros apresentaram como resultado de sua pesquisa que existe de fato um interesse da equipe em promover o desenvolvimento da ferramenta *empowerment*, conforme os resultados apresentados pelos questionamentos executados. Contudo, a empresa não utiliza ainda a ferramenta em sua totalidade, mas existe uma iniciativa da organização em implementar integralmente a ferramenta. Notou-se que se existir maior interesse da equipe e também conhecimento dos resultados que a mesma pode proporcionar, isso pode gerar uma maior motivação para implementação da ferramenta.

Apesar disso, a utilização da ferramenta *empowerment* pelas empresas ainda é algo novo. A pesquisa de Oliveira e Rodriguez (2004) mostrou a realidade da empresa do setor financeiro. Foi realizada em uma instituição financeira com seis milhões de clientes e vinte mil funcionários. Resultou-se que, por intermédio de entrevistas

com os funcionários da empresa, foi verificada a ausência da ferramenta *empowerment*, pois existia a necessidade de submissão de autorizações para as diretorias regional e estadual quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Isso aponta que a aplicação do *empowerment* deve ser feita de forma ao respeito as operações da empresa, mas objetivando a melhor inclusão e maximização dos benefícios de implementação da ferramenta.

2.3 Centro automotivo

O Brasil e a atual crise econômica que enfrenta trouxe a possibilidade de vasto crescimento para o setor de serviços de reparos automotivo. Conforme os dados apresentados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2016), existiu uma queda quanto a compra de veículos novos no Brasil, o que aponta maior crescimento da utilização de veículos usados, o que enseja para maior aumento nas manutenções automotivas.

Segundo IBPT – Instituto Brasileiro de Tributação (2015), o setor de reposição automotiva de peças movimentou mais de 106 bilhões de reais, sendo que 64% desse valor são oriundos da venda de peças para automóveis leves. E nesse mercado um dos setores que movimentou bastante foi o centro automotivo, responsável pela geração de 14,2 bilhões de receita operacional líquida no ano de 2013, com a participação de diversas empresas com geração de mais de 200 mil empregos (IBGE, 2014).

Nos centros automotivos existe muito mais do que a venda de pneus, também são comercializadas peças, serviços de reparos mecânicos de suspensão, motores e freios, entre outros serviços. Conforme o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículo – SINDIPEÇAS, o mercado de reposição automotiva representa a quantia de 10 bilhões de reais ao ano no país. Contudo, mesmo com a frota de serviços aumentando, a despesa de cada proprietário em reposição está caindo, o que se apresenta como um desafio para que os Centros Automotivos se atualizem conforme a tendência atual do mercado (OLIVEIRA; GOSLING; REZENDE, 2015).

Os Centros Automotivos também enfrentam outro desafio válido a ser mencionado aqui, ao que se apresenta pela necessidade constante de aperfeiçoamento, capacitação e treinamento da equipe de colaboradores que fazem a equipe de contato, pois em virtude do advento de novas tecnologias e ausência de escolas ou cursos de aperfeiçoamento, muitos profissionais encontram dificuldade em se atualizar, mesmo sendo extremamente competentes e habilidosos em seus serviços. Com isso gera-se uma rotatividade de empregados (OLIVEIRA; GOSLING; REZENDE, 2015). Nesse sentido, visa-se identificar a utilização da ferramenta *empowerment* para o Centro Automotivo descrito na próxima seção para visualização de soluções a essas e outras problemáticas.

3. PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

A estratégia adotada para o presente trabalho será a análise na aplicação da ferramenta *empowerment* nas rotinas diárias da empresa ADM Centro Automotivo visando um maior desenvolvimento das lideranças envolvidas nos processos.

Diante das dificuldades em fazer uma gestão de resultados nas empresas e buscar o engajamento das equipes nos dias de hoje, a ferramenta *empowerment* pode servir de combustível para alavancar esta melhoria organizacional e transformar os modelos de negócio da empresa ADM Centro Automotivo.

A ADM Centro Automotivo está sediada em São José do Rio Preto – SP, trabalhando neste ramo de negócio a vinte e dois anos e com projeto para expansão de mais uma loja na mesma cidade.

Ao iniciar a possibilidade de implementação do projeto *empowerment*, foi observado que todas as áreas da empresa sofriam a falta de colaboradores se destacando, querendo para si, de forma coerente e responsável, influenciar positivamente a tomada de decisão na empresa, visando a agilidade na execução do serviço e consequentemente uma melhor qualidade no atendimento ao cliente.

Diante desta constatação e após esta análise inicial, foi criado junto a Direção um modelo de treinamento com o intuito de mostrar para toda equipe do Centro Automotivo onde a empresa estava acertando e também onde erra em suas ações diárias, assim, este programa veio trazer a possibilidade de evolução individual e em grupo para transformar os negócios.

Então, foi elaborado o DNA Centro Automotivo com base em cinco pilares de execução: Foco no cliente, Primeiro as Pessoas, Excelência na Operação, Mentalidade de Donos do Negócio e Tomadores de Decisões – Linha de Frente, este último ligado diretamente ao *empowerment*, pois trabalha o poder de decisão e delegação das responsabilidades. Foi definido também que o prazo para qualificação de todos os colaboradores seria de cinco semanas.

Estes treinamentos visam trabalhar de forma direta cada parte do processo DNA que são:

1. Foco no cliente: O cliente deve estar no centro de tudo o que fazemos no nosso dia-a-dia;
2. Primeiro as Pessoas: Nossos colaboradores são a parte principal da empresa e sem eles não podemos seguir adiante;
3. Excelência na Operação: Diariamente temos que buscar a excelência em tudo o que fazemos;
4. Mentalidade de Donos do Negócio: Como colaboradores da empresa, devemos agir como donos para melhor aproveitar os recursos disponíveis;
5. Tomadores de Decisões Ágeis: capacitar os colaboradores que se destacam para formar a linha de frente da empresa e disseminar esta cultura para os colegas.

O processo de qualificação ocorreu durante semanas intensas de treinamentos, trocas de conhecimentos com todos os colaboradores, foi possível notar a mudança de comportamento, a busca por mais engajamento dos envolvidos e a vontade em fazer diferente nas ações diárias na empresa. Foi possível reparar o *empowerment* brotando nas pessoas.

Verificou-se também melhoria na visão estratégica da equipe diante dos processos trabalhados e como eles podem influenciar diretamente no resultado da instituição.

Em cima do treinamento aplicado sobre o DNA, os colaboradores que fazem parte da gestão das equipes puderam trabalhar de forma mais eficiente as ações que impactavam nos processos, que deixavam o trabalho lento, perdendo eficiência e desagradando os clientes.

Assim, foi elaborado um plano de ação, onde reuniões semanais foram implementadas entre direção e gestão para abordar pontos negativos durante a última semana de trabalho. Nestas matinais, a troca de informações foi muito importante para que todos pudessem expor suas dificuldades e assim encontrar a oportunidade adequada para obter o melhor resultado possível.

Portanto, o *empowerment* se mostra uma ferramenta eficaz para se usar continuamente no processo de gestão de uma empresa e os frutos apresentados acima confirmam que este tipo de projeto pode dar certo, pois pôde revelar uma nova realidade na gestão, maior participação dos colaboradores e principalmente uma transformação cultural no modo de pensar dos funcionários.

Contudo, destaca-se a necessidade de um monitoramento constante por parte da Direção para que as áreas não entrem em conflito e acabem confundindo a liberdade do “poder decidir” com o “eu vou fazer o que eu quiser” colocando a administração da empresa em risco financeiro e conseqüentemente causar o fechamento da instituição diante de uma má gestão.

4.CONCLUSÃO

Conclui-se que o objetivo de implementação da ferramenta *empowerment* no segmento de ramo automotivo pode sim dar certo, alinhado com uma estratégia positiva da direção da empresa e também o envolvimento da gestão e seus colaboradores para trabalhar na melhoria de todos os processos. Neste modelo, fica evidente que as empresas requerem do funcionário um senso maior de pró atividade, liderança e bom processo de tomada de decisão, e assim, possam fornecer a confiança necessária para maximizar o desenvolvimento do funcionário dentro da organização.

Para esta empresa específica, a ferramenta *empowerment* foi aplicada junto com um novo conceito de melhoria continua chamado DNA Centro Automotivo, onde esta junção de processos se mostrou muito eficiente na transformação cultural da equipe, na melhoria dos serviços prestados para os clientes e principalmente na motivação operacional, pois todos se sentiram mais valorizados com a participação na tomada de decisões a que foram submetidos.

5.REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANFAVEA. Associação nacional dos fabricantes de veículos automotores. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/estat%C3%ADsticas.html>>. Acesso em: 27 maio 2019.

BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa**: Como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo. Cultrix, 2000.

BATISTA, E. **Sistemas de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

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, UFSC. Florianópolis, 2009.

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

_____. Introdução a Teoria Geral de Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREASLEY, B.; KING, N. **Employee perceptions of Empowerment:** Employee Relations, v. 27 nº 4, pp. 354-368, 2005.

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

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TRIBUTAÇÃO - IBPT. **Estatísticas.** Disponível em: <<https://ibpt.com.br/>>. Acesso em: 29 maio 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MARTINS, B. **Tomada de decisão:** analisando o uso de sistemas de informação na empresa joagro ferragens de Estrela/RS. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2014. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/786/1/2014BarbaraMartins.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 7ªed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

MENEZES, N. K. et al. Uma ferramenta de poder dentro da organização: empowerment – um estudo de caso em gestão de pessoas. **XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, ago. 2015.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. dos. **Controladoria estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, U. R. de; RODRIGUEZ, M. V. R. 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. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Florianópolis, nov. 2004.

OLIVEIRA, P.; GOSLING, M. de S.; REZENDE, M. P. D. L. O gerenciamento do funcionário de linha de frente sob a ótica da qualidade de serviços – um estudo de caso em um centro automotivo. **Sistemas & Gestão**, v. 10, pp 42-57, 2015.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência.** In: CATELLI, Armando (Org.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, F. L. dos. **Como elaborar uma dissertação de mestrado.** Lisboa: Pactor, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, P. STEPHEN. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000.

SANTO, G. **O Empowerment**: Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4842/dividindo-responsabilidades.html>> Acesso em: 22 mar. 2019.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, A. de O.; SILVA, A. L. da. O EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. Artigo Científico (Graduação em Administração). Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2017. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/554/1/SouzaSilva.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2019.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. 8ª edição. São Paulo. Futura, 2003.