

UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO DE EMPOWERMENT NA ÁREA COMERCIAL DE UMA EMPRESA DO RAMO EDITORIAL

G. L. Silva^{1,*}; C. M. Pereira¹

¹ Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos - Professor Jessen Vidal
Av. Cesare Mansueto Giulio Lattes, 1350 - Eugênio de Melo, São José dos Campos/SP,
CEP.: 12247-014, Brasil.
Telefone: (12) 3905-2423
*e-mail: gilemess@gmail.com

RESUMO: Para organizações que buscam um diferencial competitivo, uma das ferramentas práticas é o desenvolvimento do *Empowerment* em suas estruturas. O propósito deste artigo é apresentar um estudo de caso envolvendo a aplicação do conceito de *Empowerment* na área comercial de uma empresa do ramo editorial, situada na cidade de São José dos Campos - SP. A aplicação do *Empowerment* tem por objetivo dar autonomia aos funcionários baseada na não retenção de informações, compartilhamento de conhecimentos, e treinamento de novas habilidades, a fim de que sejam mais participativos nas decisões organizacionais. O resultado desse estudo revela a importância da aplicação do *Empowerment* numa organização como forma de se obter ganhos de produtividade das equipes.

PALAVRAS-CHAVE: *Empowerment*; funcionários; autonomia.

ABSTRACT: For organizations that seek a competitive differential, one of the practical tools is the development of *Empowerment* in their structures. The purpose of this article is to present a case study involving the concept application of *Empowerment* in the commercial area of a publishing company, located in the city of São José dos Campos – SP. Such *Empowerment* concept aims to provide autonomy to the employees based on no information retention, sharing of knowledge and training of new skills, in order to be more participatory in organizational decisions. The result of this study reveals the importance of the *Empowerment* concept application in an organization to obtain productivity gains of the teams.

KEYWORDS: *Empowerment*; employees; autonomy.

1. INTRODUÇÃO

Mediante o atual momento de inovação na gestão empresarial, um dos grandes aliados dos gestores é a ferramenta administrativa *Empowerment*, conhecida também como “empoderamento”.

Segundo Blanchard [1], “empoderamento é compartilhar informações e instrumentos para ajudar as pessoas a suprir as necessidades ou exceder as expectativas dos clientes”.

Essa ferramenta traz autonomia aos colaboradores, possibilitando a participação dos mesmos em decisões rotineiras. Contribui ainda para uma nova geração de líderes, que compartilham todas as informações possíveis,

de forma a oferecer um diferencial para a organização, o que se reflete em tratamentos mais ágeis aos clientes, que por sua vez, ficam satisfeitos com os serviços prestados.

Baseado nessa nova tendência, este artigo apresenta um estudo de caso realizado na área comercial de uma empresa do ramo editorial, localizada na cidade de São José dos Campos.

Motivado por um cenário de falta de autonomia e de omissão de informações aos colaboradores da área comercial da empresa estudada, foi proposto ao gestor desta equipe a aplicação do conceito de *Empowerment*, a qual foi bem-sucedida e trouxe a vantagem de uma liberdade nas negociações diretas com os clientes, o que se refletiu em um ganho de produtividade da equipe.

O presente trabalho tem como objetivo descrever o processo de aplicação do conceito de *Empowerment* na empresa, bem como analisar os resultados obtidos. Tem, ainda, como objetivos específicos: a) conceituar a ferramenta *Empowerment*; b) apresentar como a ferramenta combateu a falta de autonomia e de informação dos colaboradores; c) exibir o comparativo da produtividade da empresa antes e depois da aplicação do *Empowerment*; e) mensurar os ganhos obtidos na empresa com a aplicação do *Empowerment*.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com Kahlmeyer-Mertens et al. [2], “metodologia é a apresentação do caminho que o pesquisador irá seguir, ou que ele traçou, para a realização da pesquisa”. Com isso, este artigo terá sua metodologia fundamentada, conforme preceitua Gerhardt e Silveira [3]:

- Quanto à abordagem, em uma pesquisa quantitativa, na qual os resultados são apresentados por dados mensuráveis;

- Quanto à natureza, por uma pesquisa aplicada, pois parte de conhecimentos específicos focados na resolução de problemas, objetivando assim, resultados;

- Quanto aos objetivos, em uma pesquisa descritiva, onde se coletam os dados necessários do estudo e se descrevem os seus fatos; e,

- Quanto aos procedimentos, em uma pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, na qual a primeira baseia-se nos levantamentos teóricos publicados, e a segunda tem como característica estudar uma entidade bem definida e analisar os problemas nela identificados, de forma que ajude na resolução dos mesmos com aplicação de ferramentas adequadas.

2.1. Conceito de *Empowerment*

Blanchard [1] conceitua *Empowerment*, ou “empoderamento”, como uma “criação de um ambiente organizacional que libera o conhecimento, a experiência e a motivação inerentes às pessoas”.

Chiavenato [4] considera que “o *Empowerment* é uma forma de delegação de autoridade e parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e as informações para tomarem decisões e participarem ativamente da organização”. Ainda, segundo o autor, *Empowerment* é harmonizado em quatro bases essenciais:

- Poder: Resulta em conceder aos colaboradores autonomia em suas ações, gerando assim um grau de confiança e responsabilidade que o líder deposita em seus liderados.

- Desenvolvimento: Torna-se indispensável ao líder capacitar e treinar os colaboradores continuamente, dispor de cursos e novas técnicas, a fim de desenvolver novos talentos.

- Liderança: O líder precisa promover e capacitar novos líderes, sendo assim, é fundamental orientar os colaboradores com a definição de objetivos e metas, e avaliar o desempenho, a fim de abrir novos horizontes.

- Motivação: É essencial incentivar as pessoas constantemente, proporcionando-lhes motivação e reconhecimento de seu bom desempenho, como também festejar o alcance de metas alcançadas.

Logo abaixo encontra-se a figura 1, que realça as bases do *Empowerment*, segundo Chiavenato [4]:

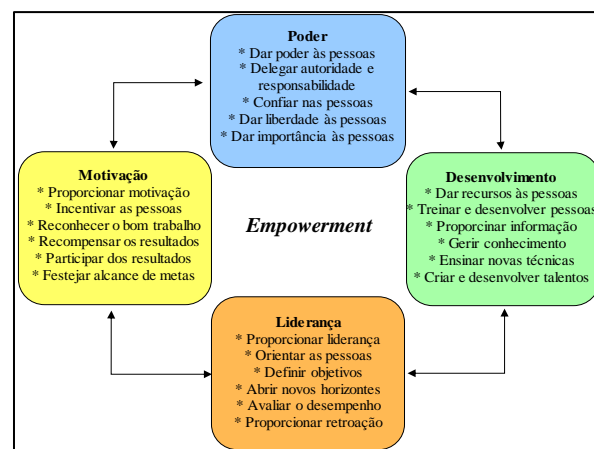


Figura 1: As bases do *Empowerment*

Fonte: Adaptado de Chiavenato [4]

2.2 Processo de Aplicação do *Empowerment*

Um dos primeiros pontos a ser mudado na empresa estudada foi a sua cultura organizacional, a qual era hierarquizada, centralizando todas as decisões apenas na alta direção.

Para que a aplicação do *Empowerment* ocorresse, o gestor precisou conhecer essa nova cultura e seu conceito, consentir, e dar o suporte necessário para tal transição.

Houve, nesse intervalo de mudanças, uma substituição do gestor responsável pela área comercial da empresa. O gestor anterior não tinha uma visão abrangente, não compartilhava das informações necessárias para um bom desenvolvimento dos colaboradores, não motivava a equipe, e era muito burocrático em suas ações, o que atrapalhava as negociações com os clientes.

A troca para uma nova liderança, totalmente diferente da anterior, trouxe um entusiasmo à equipe, uma vez que sua visão era holística, identificando as dificuldades que a área comercial da empresa estava enfrentando.

O que o novo gestor promoveu, em um primeiro momento, foi valorizar os colaboradores, fazendo com que eles se sentissem parte do negócio e não somente executores de ordens. Trata-se de um processo intensivo e desafiador mudar a cultura da equipe e, principalmente, da alta direção da empresa.

Segundo Lopes [6], quando o *Empowerment* é aderido na organização, demonstra um amadurecimento de sua cultura organizacional, e conseqüentemente há um crescimento avassalador do seu desenvolvimento.

Conforme mencionado por Blanchard *apud* Blanchard et al. [5], existem três chaves para criar uma cultura de empoderamento na organização, as quais são descritas a seguir, juntamente com algumas observações da empresa estudada.

A **Primeira chave** é compartilhar as informações com todos: compartilhar informações com os colaboradores, sejam elas do tipo mais simples à mais complexa, é forma de transmitir confiança, entrosamento e

unidade à equipe. Tendo informações, as pessoas se sentem parte do negócio, demonstrado em um grau de importância e responsabilidade que a empresa deposita nelas.

Um dos recursos que faltava à área comercial da empresa estudada era a informação. Os colaboradores, na gestão anterior, eram privados de dados comerciais importantes quando das negociações com os clientes, principalmente quando se tratava de impressão de novos títulos, dados estes que o gestor anterior dispunha, porém não repassava aos colaboradores da equipe, que, por sua vez, levantavam alguns questionamentos, como por exemplo: Qual assunto o novo livro abordaria?; Qual o título e o autor do livro?; Qual o design da capa?; Qual o valor?; Qual a previsão de chegada da gráfica?; entre outras.

Muitas das vezes, os colaboradores só tinham conhecimento dos novos títulos ou das reimpressões dos títulos que estavam esgotados, na véspera ou no próprio dia de entrega da gráfica à empresa. Com isso, era preciso correr contra o tempo para informar aos clientes as novidades e trazer lucro para a empresa.

Com a aplicação do *Empowerment*, isso mudou radicalmente: as informações que o novo líder portava, foram sendo passadas com antecedência aos colaboradores que faziam as negociações comerciais com os clientes.

Quando os clientes solicitavam orçamentos aos vendedores, estes já estavam munidos de informações e tinham uma prévia da data de chegada dos lançamentos ou das reimpressões, sendo que já informavam aos clientes, e esses já deixavam um pré-pedido agendado, ou quando tinham um pedido em processo de cotação, preferiam aguardar a chegada dos livros da gráfica, para então finalizarem os orçamentos com as novidades e economizarem no frete de envio a eles.

Com as devidas informações, agora repassadas aos colaboradores, os atendimentos aos clientes tornaram-se muito mais ágeis, atrativos, seguros e rentáveis, tanto para os clientes e para a empresa, quanto para os

vendedores, que recebem comissão por cada venda efetuada.

Segundo Blanchard [1], “pessoas que não tem informações precisas não podem agir responsabilmente; pessoas que têm informações precisas se sentem compelidas a agir com responsabilidade”.

A **Segunda chave** é criar autonomia com limites. Segundo Blanchard [1], “Em uma cultura hierarquizada, limites são mais parecidos com cercas de arame farpado”, os quais controlam as pessoas, sem dá-las a devida liberdade para um avanço. Já numa cultura de empoderamento, ainda segundo o autor [1] “limites são mais parecidos com elásticos que se expandem para permitir que as pessoas assumam novas responsabilidades à medida que crescem e se desenvolvem”.

Blanchard [1] menciona que “os limites têm como base o nível de habilidade das pessoas”, porém, para que haja um desenvolvimento dessa habilidade, é necessário um compartilhamento de novas informações, conhecimentos e treinamentos, pois, o intuito final é que essas pessoas tenham maior autonomia em suas responsabilidades.

Com a aplicação do *Empowerment* na área comercial da empresa estudada, além do compartilhamento de informações, houve também troca de conhecimentos e treinamentos para novas situações desafiadoras.

Foram estabelecidos alguns limites de negociações, concessões e aprovações que os vendedores, conforme o nível de suas habilidades, podiam acordar com os clientes, a fim de terem mais liberdade e assistência na negociação. Apenas em casos bem específicos, a liberação final ficou sob responsabilidade exclusiva do gerente da área.

Neste sentido, Blanchard [1] menciona que “A delegação de autoridade pode dar-se em graus variáveis”. Já para Chiavenato [4], “há um *continuum* do *Empowerment*, que é um processo gradual de autoridade, desempenho e habilidades que os colaboradores têm em suas decisões finais, em seus resultados”.

A autonomia que a empresa concede a seus colaboradores, deve variar de acordo com

suas habilidades requeridas, tal como é apresentado na Figura 2 a seguir:

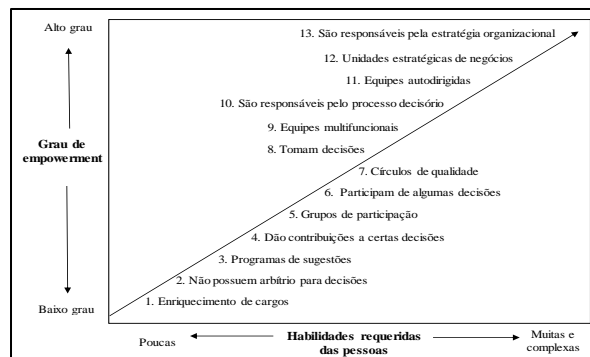


Figura 2: O *continuum* do *Empowerment*

Fonte: Adaptado de Chiavenato [4]

Por fim, a **Terceira chave** é substituir a velha hierarquia por equipes e pessoas autogeridas: todo o processo de mudança precisa ser conduzido com calma pois, segundo Blanchard [1], “passar de uma cultura hierarquizada para a cultura do empoderamento precisa ser um processo gradual”, considerando que as pessoas não conseguem absorver tantas mudanças de uma só vez.

Nesse sentido, ainda segundo Blanchard [1] “À medida que as pessoas aprendem a criar autonomia usando as novas informações compartilhadas e os novos limites, a dependência da hierarquia se desfaz”.

Quando se tem pessoas autogeridas, as quais fazem parte de uma equipe qualificada e participativa nas resoluções de diversas situações, essa mudança ocorre de forma íntegra e descomplicada.

Com a nova forma de trabalho da equipe comercial, baseada no *Empowerment*, a agilidade no atendimento e nas resoluções dos problemas dos clientes da empresa estudada se tornou uma prática contínua, pois os vendedores foram qualificados em buscar informações, conhecimentos e treinamentos para tal desenvolvimento, e isto refletiu na satisfação dos clientes, os quais começaram a elogiar o bom trabalho realizado, desde o primeiro atendimento até a entrega efetuada em seus estabelecimentos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme exposto por Jones e George [7], com a execução do *Empowerment* na organização, “os subordinados recebem mais autonomia e poder para tomar algumas decisões que seus líderes ou supervisores costumavam tomar”.

Mediante o novo cenário de liberdade potencial e responsável dos colaboradores, pode-se perceber uma melhora significativa na área comercial da empresa estudada, uma vez que houve um entrosamento muito maior entre a liderança, a supervisão e os subordinados, fortalecendo assim a união e o encorajamento da equipe para novos desafios.

3.1 Comparativo da Produtividade

Antes da aplicação do *Empowerment* na empresa estudada, a produtividade da mesma era vagarosa, uma vez que a maioria das negociações dependia das autorizações do antigo gestor, além do que este não repassava aos vendedores as resoluções na mesma velocidade em que fora questionado. Haviam casos em que o retorno do gestor a uma questão apresentada demorava de três a cinco dias úteis, o que ocasionava orçamentos estagnados e principalmente clientes insatisfeitos.

Neste sentido, Blanchard [1] é enfático ao dizer que atualmente a “organização é avaliada pela rapidez com que atende às necessidades e resolve os problemas dos clientes. “Tenho que falar com meu chefe” não convence mais ninguém”.

Os clientes não querem saber quem é o chefe, mas sim, segundo Blanchard [1], eles se interessam por aquelas pessoas que os “atendem ao telefone, os cumprimentam, anotam seu pedido, fazem a entrega ou atendem suas reclamações. Querem o melhor serviço e o querem já”.

Com a substituição do gestor comercial e a aplicação do *Empowerment* na empresa, os orçamentos, à medida que fossem cotados, já eram liberados instantaneamente com todos os dados necessários para as aprovações finais dos clientes, pois os vendedores já tinham um certo grau de autonomia, habilidade e responsabilidade e também dispunham de

autorizações para resoluções de possíveis contratemplos. Isso se refletiu diretamente na produtividade da equipe, pois os orçamentos foram sendo aprovados pelos clientes rapidamente, o que ocasionava uma liberação veloz para a equipe da expedição que dava continuidade aos pedidos dos clientes.

Esse aumento no volume de vendas refletiu em outras áreas da empresa, como a financeira, de marketing, mas principalmente na área logística, a qual precisou contratar mais funcionários para dar o suporte necessário ao processamento e expedição dos pedidos.

A Figura 3 a seguir compara a produtividade da empresa no primeiro semestre do ano de 2016, período anterior à aplicação do *Empowerment*, com o primeiro semestre de 2017, já com o *Empowerment* implementado.

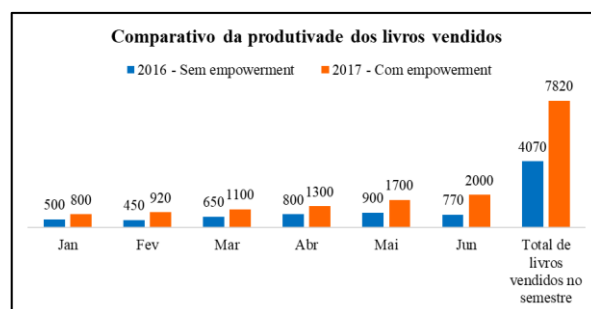


Figura 3: Comparativo de produtividade

Fonte: Dados da empresa pesquisada

Pelo gráfico apresentado, percebe-se que a melhora da produtividade foi algo singular. O crescimento foi de 92,14% comparando-se os períodos de 2016 e 2017. Isso demonstra o quanto a equipe foi capaz de superar as barreiras impostas anteriormente, e fica visível o excelente resultado obtido da aplicação deste novo conceito na empresa.

3.2 Mensuração dos Ganhos Obtidos

A inclusão do *Empowerment* no cotidiano da área comercial trouxe ganhos mensuráveis à organização. Os valores arrecadados com as vendas dos livros superaram as expectativas previstas, uma vez que no ano de 2016 – sem o *Empowerment* – o valor total líquido das vendas, no primeiro semestre, foi de R\$ 100.900,00. Já em 2017 – com o *Empowerment*

–, no mesmo período, o valor total líquido das vendas foi de R\$ 205.560,00, o que representou um progresso de 103,73%, como pode ser visto na figura 4 a seguir:

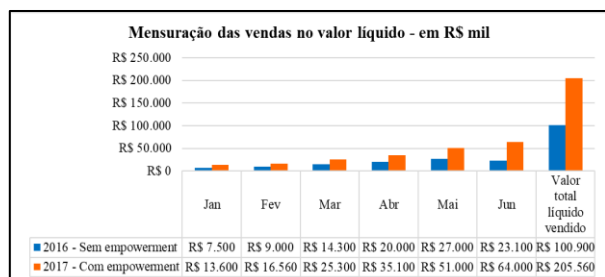


Figura 4: Mensuração das vendas

Fonte: Área comercial da empresa estudada

Os ganhos obtidos na empresa estudada não se deram apenas em valor monetário, mas também em valor intrínseco, algo essencial, que foi desenvolvido na equipe comercial, pois o reconhecimento, a valorização e o crescimento dos colaboradores ficaram marcados como conquistas imensuráveis.

4. CONCLUSÃO

A elaboração deste estudo de caso proporcionou uma análise da aplicação do conceito de *Empowerment*, ou “empoderamento”, na área comercial de uma empresa do ramo editorial, a qual tinha sua cultura organizacional hierarquizada.

Após aplicação do *Empowerment*, grandes mudanças aconteceram, a começar por sua cultura organizacional, até à autonomia, informação e treinamentos dos colaboradores, alcançando assim o objetivo proposto.

Por meio da mensuração de dados, comparando o antes e o depois da aplicação do *Empowerment* na empresa, foi possível constatar que os ganhos não foram apenas monetários, mas também de valor intrínseco.

Com isso, pode-se concluir, com base na afirmação de Blanchard [1], que “o empoderamento é essencial para empresas que desejam ser bem-sucedidas na nova economia baseada no conhecimento”.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- [2] KAHLMEYER-MERTENS, R. S.; FUMANGA, M.; TOFFANO, C. B.; SIQUEIRA, F. *Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- [3] GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- [4] CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Barueri: Editora Manole, 2014.
- [5] BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. *Empowerment takes more than a minute*. California: Berrett-Koehler Publishers, 2001 apud BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- [6] LOPES, C. E. M. *Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder: Estratégias e ferramentas para atingir a excelência no dia a dia*. Manaus: Edição do Autor, 2013. Google Books, 2009. PDF. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=mHFJBQAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s>. Acesso em 20 de agosto de 2017.
- [7] JONES, G. R.; GEORGE, J. M. *Fundamentos da Administração Contemporânea*. Porto Alegre: Editora AMGH, 2012.

6. AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força que me deu para romper várias manhãs estudando, e, pela oportunidade de elaborar meu primeiro artigo. Ao meu querido esposo, Alysson, por seu amor e incentivo demonstrado por mim, e ao meu orientador Prof. Me. Clayton Martins, que desde o primeiro momento acreditou no meu desempenho, antes de mim.