

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.2 PROBLEMÁTICA .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1 RECURSOS HUMANOS .....	19
2.2 MODELOS DE GESTÃO .....	22
2.2.1 Gestão Diretiva .....	22
2.2.2 Gestão Participativa .....	22
2.3 EMPOWERMENT .....	24
2.3.1 Empowerment Suas Dimensões.....	25
2.3.2 Etapas de Aplicação do Empowerment.....	26
2.3.2.1 Pontos Comuns Entre Autores.....	30
2.3.2.1.1 <i>Motivação</i> .....	30
2.3.2.1.2 <i>Liderança</i> .....	31
2.3.2.1.3 <i>Autonomia</i> .....	31
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.2 SUJEITO DE PESQUISA.....	34
3.3 COLETA DE DADOS.....	35
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	35
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	36

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea e num mercado competitivo as empresas buscam formas de manter-se no mercado de forma competitiva e que traga resultados significativos. Para tanto, as empresas estão se atentando que o principal recurso imprescindível é o recurso humano, isto é, as pessoas da organização que trabalham em prol aos objetivos organizacionais.

Para que os colaboradores e empresas unificassem seus esforços surgiu a ARH Administração de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas, em que permitem um acompanhamento maior aos colaboradores, e os utilizassem como fonte de desenvolvimento, visando os objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2001).

Segundo o site Central Press (2017) que esteve presente na palestra da presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH Brasil em março de 2017 visualizou que o tema principal de discussão foram as tendências do Recursos Humanos no Brasil, em que o intuito é que os gestores de RH compreendam e criam ambientes de trabalho com o envolvimento de todos os integrantes da organização com liderança e inovação, para continuamente haver desenvolvimento de carreira e capacitação de profissionais.

O Empowerment propõe certa liberdade no local de trabalho e cooperação com os objetivos organizacionais, dessa forma as empresas adotam o Empowerment como ferramenta de descentralização de poderes, que visa à divisão de responsabilidades, autonomia dos colaboradores e recompensas por tomada de decisões realizadas (CHIAVENATO, 2010).

O objetivo geral deste estudo é Investigar as práticas de Empowerment utilizadas por empresas do ramo de vestuário, tendo como objetivos específicos levantar a visão dos recursos humanos das empresas sobre o seu novo papel, avaliar o modelo de gestão aplicado pelas empresas do comércio do vestuário de Ponta Porã/MS, compreender as dimensões e etapas para aplicação do Empowerment, conhecer os pontos comuns entre os autores sobre a base de aplicação do Empowerment. O tema se justifica pela sua relevância para as boas práticas empresariais.

## **1.2 PROBLEMÁTICA**

Na visão de Chiavenato (2010) o Empowerment quando aplicado destaca a liderança, poder, motivação e desenvolvimento de colaboradores em uma empresa, todavia, caso as empresas não pratiquem o empoderamento no ambiente de trabalho, acabam visualizando desânimo, descontentamento, desmotivação e acomodamento dos colaboradores.

Segundo Baldner (2017) do site LCM Treinamento, em empresas que não possuem o Empowerment pode-se visualizar pessoas que “encontram culpados; chefe responsável; executar; esperar ordens”, ou seja, nunca admitem a sua responsabilidade quando algo não é executado da forma planejada e quando surgem problemas não procuram resolvê-los de imediato geralmente aguardam ordens dos chefes para resolvê-los. Diante disso, é preciso de profissionais colaborativos e comprometidos, em que as organizações devem reconhecer seu trabalho e determinar autonomia e liberdade.

O que muito se visualiza também é que muitos diretores ou gerentes não conhecem a ferramenta do Empowerment e seus benefícios, aonde se torna um fator negativo para a empresa, por não utilizar seu capital humano para tomadas de decisões. Esse desconhecimento do Empowerment nas empresas é prejudicial por não se adequar às exigências do mercado competitivo, com ênfase nas pessoas e cooperação do capital humano frente decisões e problemas a serem resolvidos.

A vista disso, a falha na comunicação entre gerentes, diretores, proprietários e colaboradores, aonde as opiniões, ideias e sugestões dos colaboradores não são aproveitadas ou utilizadas como fonte de inovação e mudança na empresa, acabam sendo de extrema importância para ser identificado nas empresas. Portanto fixa-se a seguinte pergunta problema: Quais as práticas de Empowerment utilizadas por empresas do ramo de vestuário?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar as práticas de Empowerment utilizadas por empresas do ramo de vestuário.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Levantar a visão dos recursos humanos das empresas sobre o seu novo papel;
- b) Identificar o modelo de gestão aplicado pelas empresas do comércio do vestuário de Ponta Porã/MS;
- c) Compreender as dimensões e etapas para aplicação do Empowerment.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O Empowerment é descrito como um processo que visa conceder maior poder e autonomia aos indivíduos, assim como a constituição de poder decisório aos mesmos. Nesse raciocínio é fundamental as empresas adotarem a filosofia de conceder autonomia aos colaboradores para decisões imediatas e participação dos colaboradores nos objetivos e pretensões da organização.

O Empowerment nas organizações é considerado uma forma de descentralização de poderes, isto é, influencia o colaborador a ser mais comprometido no trabalho e participativos.

A aplicação do Empowerment é imprescindível em qualquer organização para manter os profissionais motivados e satisfeitos em seu local de trabalho, em que permite que o colaborador tome decisões e resolva problemas com sua autonomia, assim como permitir desenvolvimento de conhecimento e atividades práticas, que intensifica a qualidade do trabalho desenvolvido na organização.

Os aspectos como liderança e poder são fundamentais para delegação de atividades, no entanto, apenas delegação não basta, pois é preciso de um acompanhamento, orientação e feedback aos colaboradores para melhores desempenho e participação dos colaboradores em prol à organização.

Faz-se fundamental estudar o avanço do conceito de Recursos Humanos nas organizações e a autonomia e liberdade dos colaboradores em executar suas tarefas, pois exibem para a sociedade uma forma moderna de utilizar o capital humano como fonte de opiniões, sugestões e decisões importantes.

Quanto em meio acadêmico, é imprescindível este estudo, pois aproxima os acadêmicos à realidade das empresas atualmente, isto é, a concepção que todas as pessoas na organização são fundamentais, todos necessitam liberdade para trabalhar, sem ter pressão ou desconfiança.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa de estudo serão abordados os principais conceitos e reflexões de autores acerca do tema Empowerment e suas características. Para iniciar faz-se fundamental destacar os Recursos Humanos com área e os Recursos Humanos como indivíduos que trabalham para o sucesso da empresa, com a participação de todos em prol aos objetivos da empresa. Por conseguinte serão visualizadas as formas de gestão que uma empresa pode aderir e por fim apresentar o Empowerment e sua contribuição para as empresas.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS

As pessoas nas organizações são seu principal bem ou recurso, no entanto, a área de Recursos Humanos teve algumas modificações ao longo do tempo, em que os autores com suas diferentes visões explanam esta evolução e importância desta área e dos colaboradores nas empresas.

A área de Recursos Humanos no século XXI passou a entender e utilizar o colaborador como parceiro na organização, o que antes do século XXI eram apenas considerados como funcionários operacionais, atualmente tem iniciativa com ideias e opiniões à empresa, em que Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) relatam que:

Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Percebe-se que Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam a importância de ter o colaborador como fonte de criatividade, no entanto, é preciso planejamento e muita organização, para traçar objetivos e serem eficazes, a fim de alcançar seus objetivos individuais e da empresa.

Atualmente os gerentes ou gestores devem compreender a importância de sua equipe de trabalho nas organizações, pois é de sua responsabilidade não apenas ser um apoio e orientação, mas sim verificar a importância de todos os colaboradores e de sua equipe nos resultados obtidos (LACOMBE, 2005). Perante a citação anterior fixa-se o quão é importante a administração dos recursos humanos, o reconhecimento do trabalho para cada colaborador, no qual os gerentes ou

gestores devem ter esta conscientização e expor a intervenção da equipe nos resultados obtidos.

A área de Recursos Humanos de uma empresa necessita de uma série de funções para almejem melhorias e alcancarem os objetivos da empresa, pois segundo Davel (2009, p. 36) os recursos humanos são:

Um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

Estas funções mencionadas são de extrema importância para maior produtividade e desenvolvimento do profissional em seu setor, os aspectos motivacionais são fatores que influenciam os colaboradores a buscar ideias e inovações, apesar de muitos colaboradores considerarem a remuneração um fator predominante, a motivação, incentivo e valorização do profissional permite com que ele mantenha-se na empresa e busque melhorias.

Diante destas funções, pode-se afirmar que a administração estratégica de recursos humanos é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem” (MARRAS, 2000, p. 253). Portanto, ter seus colaboradores como auxílio em decisões é fundamental, usufruindo da qualidade do talento individual ou agregado de uma equipe de trabalho para otimização dos resultados organizacionais.

#### **Quadro 1: O velho e o novo papel de Recursos Humanos**

<b>VELHO PAPEL</b>	<b>NOVO PAPEL</b>
Controlar rigidamente a carreira dos funcionários.	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista
Manter as escalas em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona.	Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos.
Manter a avaliação de potencial como tarefa exclusiva da função de Recursos	Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou



Humanos.	funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas.
Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos.	Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas
Manter tudo que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos	Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários
Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização.	Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.
Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa.	Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.
Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.	Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresaria
Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada.	Dignificar o trabalho e o seu humano

**Fonte:** Ribeiro (2006, p. 16) adaptado pelo autor.

Em comparação com o velho papel do RH nas empresas, a forma atual está cada vez mais próxima dos colaboradores, isto é, buscam um maior relacionamento e contato, para conseguir ideias, opiniões e sugestões para melhoramento dos processos da empresa, até mesmo para reduzir a burocracia frente à tomada de decisões.

É visível que as palavras suporte e diversidade são predominantes na visão de Ribeiro (2006), pois assim possibilita maior treinamento e desempenho dos colaboradores diante do aprendizado organizacional. Isso reflete ao ultima característica do novo papel nas organizações, dignificar o trabalho e o seu humano, isso é, valorizar o capital humano que a empresa tem à vista de alcançar os objetivos da instituição com a cooperação de todos.

## **2.2 MODELOS DE GESTÃO**

Nesta etapa serão descritos os modelos de gestão que podem ser identificados em uma empresa ou que a empresa adote. Os modelos de gestão são: Gestão Diretiva e Participativa, aos quais serão visualizadas suas aplicações e a forma que os diretores ou gestores as empregam.

### **2.2.1 Gestão Diretiva**

A Gestão diretiva é um modelo de gestão antigo, em que predominava o poder absoluto e ordens incisivas a movimentos e atividades, apesar de pouco ter atualmente, este modelo identificado em empresas de montagens de carro, onde exige-se agilidade e rapidez na execução de tarefas.

Com relação a esse método de trabalho Maximiano (2011) faz uma analogia gestão diretiva, que os colaboradores eram associados a uma peça, ou seja, um recurso ou complemento qualquer para findar um trabalho.

Na gestão diretiva o que pode-se visualizar é um ambiente que preza a autoridade formal e poder centralizado, em que os responsáveis nunca podem ser questionários ou serem rebatidos em discussões, tampouco os colaboradores participarem dos objetivos que a empresa almeja, conforme (ASSUNÇÃO, 2012).

Assunção (2012) também comenta que as pessoas conhecidas como “chefe” são indivíduos que exercem seu poder sob os colaboradores reforçando sempre seu papel superior, impondo respeito, porém não é recíproco.

A gestão diretiva é um modelo ultrapassado, pois não permite o envolvimento dos colaboradores com seus superiores, isto é, a gestão diretiva é conhecida como mecanicista, pois apresenta um modelo de trabalho concreto de processos que devem ser realizados sem ter a opinião dos profissionais que irão executá-los.

### **2.2.2 Gestão Participativa**

A complexidade de empresas modernas, o avanço da tecnologia e nível educacional dos colaboradores das organizações passaram a influenciar na participação dos colaboradores nas decisões, isto é, maior envolvimento com a gestão das empresas (MOTTA, 2001).

Com isso, o modelo participativo nas organizações tornou-se essencial para melhorias nas empresas, conforme Luck (2005) relata que o clima participativo nas organizações propicia melhores comportamentos dos integrantes, assim ficando dispostos a compreender as mudanças e aumentar a produtividade nas atividades. Nota-se que a participação de colaboradores na gestão das empresas melhora desde o clima da empresa e até os resultados obtidos.

É possível conceituar a administração participativa ou gestão participativa agregando todos os recursos disponíveis em uma organização, em que “se refere à combinação de recursos organizacionais – humanos, matérias, financeiros, informação e tecnologia - para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional” (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

Nesse mesmo raciocínio é possível obter-se maior eficácia e qualidade no local de trabalho com envolvimento de todos de uma organização, em que conforme descrito por Maramaldo (1989) as empresas devem focar nos três recursos gerenciais, sendo Capital, Informação e Recursos Humanos, em que faz-se relevante a participação e comprometimento de todos os envolvidos para criar estratégias instigam a colaboração e unem os conhecimentos dos participantes.

Há de se ressaltar que apesar do capital financeiro ser um dos principais recursos de uma organização, com a era da informação.

[...] o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é o mais o dinheiro, mais o conhecimento (CHIAVENATO, 2006, p. 221).

A participação dos colaboradores nas organizações passou a ser uma peça chave para decisões e reflexões no melhoramento das empresas, pois também com esta visão Bonome (2009) relata que o capital humano é o mais essencial, porque permite auxílio às tomas de decisões contribuindo ao modelo de gestão utilizado pela empresa e ampliando cada vez mais o modo de se utilizar as ideias e sugestões de colaboradores.

À vista disso o envolvimento do colaborador na gestão das organizações com autonomia, liderança e poder decisório ocorre de forma intensiva, pois são capitais

intelectuais com ideias e visões que podem cooperar para alcançar os objetivos da organização e conseqüentemente melhorar os resultados.

### **2.3 EMPOWERMENT**

Historicamente, o Empowerment surgiu do envolvimento dos trabalhadores nas decisões das empresas, porém nem sempre foi desta forma. Para Wilkinson (1997) apud Rodrigues e Santos (2001), por volta de 1920 Frederick Winslow Taylor, o pai da administração científica, apesar do foco em treinamentos e métodos de produção eficientes, relatou que as decisões dos administradores das empresas e dos colaboradores deveriam ser realizadas separadamente, ou seja, sem unir esforços e sim de forma subordinada.

Segundo Rodrigues e Santos (2001) houve várias críticas acerca do Taylorismo, inclusive Elton Mayo, onde afirmava que o envolvimento e colaboração dos trabalhadores geravam benefícios morais. Só na década de 70 que os trabalhadores tiveram maior participação, na época da democracia industrial.

No entanto, as primeiras atitudes de maiores participação de colaboradores em círculo de qualidade ocorreram na década de 80 “na formação de equipes de trabalho e nos benefícios compartilhados como parte das reformas nos ambientes de trabalho. Ao final dos anos 80 o Empowerment emerge na sua forma moderna” (RODRIGUES e SANTOS, 2001).

O conceito da palavra Empowerment, na visão de Amaru (2007), refere-se à atribuição de autonomia a colaboradores ou à uma equipe de trabalho para tomadas de decisões. Esse conceito de atribuição de poder aos colaboradores é utilizado em muitas empresas, porém, a palavra Empowerment, é pouco explorada e conhecida em âmbito empresarial na atualidade, no entanto, a aplicação deste movimento já possui mais de 35 anos, no qual Fazenda (2003, p. 1) menciona que

O movimento de empowerment iniciou-se nos Estados Unidos no final da década de 70. O movimento de empowerment é consequência de uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos, e de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão que se geram na sociedade.

Araújo (2001) relata que o Empowerment é o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa, ou criação de poder decisório para os indivíduos. Para

Chiavenato (2010, p. 190) com a aplicação do Empowerment “as pessoas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas”.

Pinto (2001) relata que o Empowerment também pode ser visualizado como um tema que é focado o reconhecimento e a utilização do crescimento de poder ao colaborador, em que passa a ter autonomia em questões críticas para alavancar sua eficácia. O autor ainda destaca que a inclusão do Empowerment ajudou nas questões culturais e sociais que eram opressivas, injustas ou discriminadas ao colaborador na organização, em que tiveram uma maior liberdade de expressão na empresa.

### **2.3.1 Empowerment Suas Dimensões**

Segundo Lacombe (2005) com a inserção do Empowerment na organização os colaboradores adquirem certo poder em um quadro de padrões com poderes limitados, tendo resultado a partir da retroação da administração aos colaboradores da empresa. Portanto como mencionado acima para que a organização obtenha êxito no implemento do Empowerment é necessário que haja comprometimento do setor estratégico, tanto em dar poder, como em realizar o feedback das informações imprescindíveis aos colaboradores.

Incluso nas organizações o Empowerment divide-se em quatro dimensões para sua implementação. “A primeira é a Visão Compartilhada, a segunda é a Estrutura Organizacional, a terceira é a Responsabilidade e a quarta é o Reconhecimento Institucional” (RODRIGUES, 2001 p.4).

Sobre a Dimensão Compartilhada, trata-se de mencionar a partilha de informações similarmente à comunicação interna. Sobre Dimensão: Estrutura Organizacional ela é caracterizada pelo apoio dos gerentes ao emprego do Empowerment. Sobre Responsabilidade: ressalta-se que é importante o conhecimento e aprendizagem por parte dos colaboradores. E por último na quarta Dimensão, Rodrigues (2001) explica que é preciso reconhecimento dos colaboradores na instituição, para tanto é preciso que esse reconhecimento seja

efetivo e percebido pelos funcionários, fazendo assim com que mantenham-se motivados a preservar um padrão elevado de suas realizações na organização.

### **2.3.2 Etapas de Aplicação do Empowerment**

Para compreensão e aplicação do Empowerment nas organizações é fundamental levantar as etapas necessárias a seguir para aplicar corretamente e utilizar como benefício à organização.

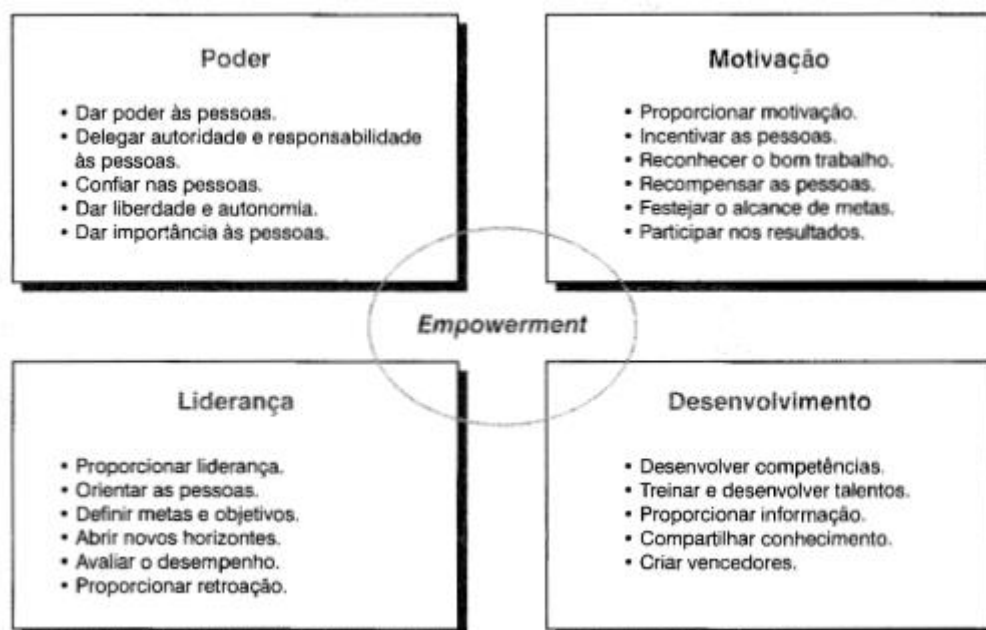
Para Mills (1996) há seis fundamentais etapas para aplicar-se o Empowerment dentro de uma organização: Tolerância a erros, Desenvolver a Confiança, Visão: Empowerment não é sinônimo de caos, Fixação de metas, Avaliação e Motivação. As empresas que adotarem e seguirem estas etapas devem manter o foco na forma de produtividade de seu colaborador, pois como a primeira etapa refere-se a tolerância a erros, é preciso conscientizar todos da equipe que erros são tolerados, porém deverá se aplicar um critério de tolerância.

A próxima etapa é sobre a confiança na empresa, onde é preciso tê-la entre colaboradores e gestores ou gerentes, para contribuir cada vez mais para o sucesso organizacional, conforme o empenho dos colaboradores. Quanto à visão a aplicação do Empowerment deve ser vista desta forma e não complicações e problemas no ambiente de trabalho, isto é, utilizado como forma de expectativa positiva.

A fixação de metas é preciso ser elaborada, para estar de acordo com os objetivos da missão da empresa, assim a visão do colaborador deve ser conforme o que a empresa almeja. Associando com a fixação de metas, a avaliação é feita após os resultados obtidos, diante dos objetivos traçados e expectativa. Para tanto, mede-se a distância entre o que foi planejado e os resultados alcançados. Por fim, Mills (1996) ressalta a motivação na empresa, em que se torna imprescindível o incentivo e total apoio aos colaboradores, para os mesmos se tornarem parceiros e serem comprometidos com a organização.

Já na visão de Chiavenato (2010) é necessário seguir quatro bases para a delegação de autonomia aos colaboradores e aplicação do Empowerment nas empresas, conforme mencionadas na figura 1.

**Figura 1: Bases para o Empowerment.**



**Fonte:** Chiavenato (2010, p. 191).

Conforme a figura anterior Chiavenato (2010) menciona quatro bases do Empowerment, sendo elas Poder, Liderança, Motivação e Desenvolvimento. Para melhor visualização de cada base é importante compreender os aspectos que são abordados em cada item.

No Poder é destacada emissão de poder às pessoas, delegação de autoridade e responsabilidade às pessoas, confiar nas pessoas, liberdade e autonomia e importância às pessoas. Ao visualizar estes aspectos é possível dizer que o Poder é constituído na autonomia que o colaborador tem em seu ambiente de trabalho, na liberdade ao trabalhar e poder tomar decisões, pois são confiáveis e seus superiores sabem da importância que o trabalhador tem na empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para Chiavenato (2010) o segundo item Liderança corresponde ao tratamento para com os colaboradores, orientá-los em seu ambiente de trabalho e nas tarefas a executar, proporcionar melhorias através da avaliação de desempenho e discussão por feedback, onde é feito a retroação, isto é, verificar erros e concertá-los, buscando novos horizontes e definindo metas e objetivos para adicionar na empresa.

No terceiro item Motivação, Chiavenato (2010) refere-se ao comportamento das pessoas, além de manter uma liderança, é preciso motivar os colaboradores, incentivando-os reconhecendo seu trabalho e recompensando devidamente sua produtividade e desempenho. Uma das medidas motivacionais que empresas adotam é a participação nos resultados, portanto, é um fator fundamental também, pois reflete o empenho do colaborador num determinado período.

Por fim, a última base Desenvolvimento retrata a evolução do colaborador na empresa, quando se une poder, liderança e motivação, os colaboradores além de ter autonomia em seu trabalho poderão desenvolver suas competências, habilidade e até mesmo despertar um novo talento. Repare-se que compartilhar conhecimento influencia para criar vencedores, pois além de qualquer pessoa ajudar outra, é preciso o auxílio em difusões de conhecimento, assim tornando-os cada vez mais eficazes (CHIAVENATO, 2010).

A seguir será exposta no quadro 2 uma comparação entre as visões de Mills e Chiavenato acerca da aplicação do Empowerment nas organizações e o modo de utilizar os colaboradores como ferramenta estratégica, participando de decisões e melhorias nas empresas. Sendo que um é de 1996 e o outro praticamente de mais de dez anos.

**Quadro 2: Comparação da Aplicação do Empowerment segundo Mills e Chiavenato.**

MILLS (1996)	CHIAVENATO (2010)
Tolerância a erros	Poder
Desenvolver a Confiança	Liderança
Visão: Empowerment não é sinônimo de caos	Motivação
Fixação de metas	Desenvolvimento
Avaliação	
Motivação	

**Fonte:** Autor (2017) adaptado de Chiavenato (2010) e Mills (1996).



Como ilustrado anteriormente Chiavenato (2010) e Mills (1996) apresentam algumas semelhanças para aplicação do Empowerment nas organizações. A comparação se torna relevante para visualizar o modo que o Empowerment era tratado e considerado em 1996 e 14 anos depois, em 2010.

Em 1996, quando Mills elaborou sua obra, era importante destacar a tolerância a erros, fato que era algo atípico ou novo na época. Anos se passaram e em 2010 Chiavenato não só destacou esse tema, mas também ressaltou outras questões, podendo associar-se da visão de Mills (1996) nos tópicos Liderança e Desenvolvimento, no que tange a orientação e treinamento às pessoas, em que uma vez orientadas e treinadas prevenirá de erros, mas também são tolerados.

No que se refere à Confiança, Mills (1996) a destacou individualmente, mas Chiavenato a inclui para delegação de poder às pessoas, ao qual se inclui a confiança. A visão que Mills (1996) destaca na terceira linha do quadro pode ser relacionada ao Abrir novos horizontes, no tópico Liderança, e criar vencedores, no tópico Desenvolvimento de Chiavenato (2010), isto é, evitar caos e buscar alternativas de melhorias.

A Fixação de metas e Avaliação exposta por Mills (1996) foi incluída juntamente com outras atividades no tópico Liderança, conforme Chiavenato (2010), no qual é visto como características que o líder deve impor em uma empresa na aplicação do Empowerment. Por fim, a Motivação, foi ressaltada pelos dois autores como um fator primordial, porém Chiavenato (2010) além de incentivar as pessoas, propõe aos gestores reconhecer o empenho dos colaboradores e aderir à participação nos resultados.

Percebe-se pela visão de alguns autores que até o ano de 1996 o tema Empowerment era pouco explorado, e com o lançamento da obra de Mills (1996) foi possível visualizar que alguns tópicos importantes eram destacados, porém sem tanta complexidade comparada a obra de Chiavenato (2010), pois este último apresenta no ano de 2010 subtemas e atitudes que ampliam a visão e a importância do Empowerment nas empresas, para se obter colaboradores participativos e visionários.

### **2.3.2.1 Pontos Comuns Entre Autores**

A seguir serão apresentados conceitos sobre as bases comuns para os autores pesquisados em relação à aplicação do Empowerment. A relação entre os autores Mills e Chiavenato são visualizadas principalmente nos temas: Motivação, Liderança e Autonomia, que se interligam nos ideais de cada autor.

#### **2.3.2.1.1 Motivação**

É importante salientar que motivação representa um motivo, ou seja, é necessário haver uma razão para as coisas, por isso, num ambiente social positivo, que proporciona os seus funcionários benefícios e se compromete cada vez mais com eles são bons os motivos e as razões existentes para almejar um espaço numa empresa como essa. Para Gil (2001, p. 202) "motivação é a força que estimula as pessoas a agir".

Para Bergamini e Coda (1997, p. 30), "como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos", portando entende-se que cada indivíduo tem seus objetivos e geram suas atitudes através de sua motivação e seus interesses pessoais. Em outro momento Bergamini e Coda (1997, pág. 30) relata que esse referencial particular "é que realmente dá sentido a maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle".

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status, receia o ostracismo social e as ameaças a sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gaste energias (CHIAVENATO, 2001, p.64).

É possível mencionar que estes são estímulos de produtividade, ou seja, influencia no melhoramento das atividades, pois segundo Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o "processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada", então se o funcionário receber os benefícios essenciais para ele, o mesmo poderá ajudar a empresa progredir sua produtividade e eficiência dos processos.

### **2.3.2.1.2 Liderança**

Vale destacar que a liderança faz-se necessário em qualquer ambiente, quando se trata de um grupo de pessoas trabalhando em prol de um objetivo. Para liderar é preciso ter habilidade assim como capacidade para liderança, liderar é a capacidade que algumas pessoas possuem ou desenvolvem tendo o potencial que outras pessoas, de maneira espontânea, ultrapassem o estabelecido de maneira formal (FIORELLI, 2009).

A liderança pode ser entendida como a técnica de persuadir, no qual o líder consegue interferir no comportamento e pensamento de outras pessoas, assim conquistando objetivos e metas com a ajuda de um grupo de pessoas.

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. É a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder (MAXIMIANO, 2007, p. 277).

Para Chiavenato, liderança é a habilidade de influencia interpessoal que um indivíduo exerce sobre outros através da comunicação na obtenção de objetivos específicos. "A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos" (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Dubrin ressalta que no processo de liderar, os líderes buscam demasiadamente influenciar, inculcar e provocar nos membros de um grupo a realizarem mudanças efetivas. Os líderes "estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis" (DUBRIN, 2003, p. 264).

### **2.3.2.1.3 Autonomia**

Outro aspecto importante nas organizações e que é pautado no Empowerment é a autonomia dos colaboradores na execução das atividades. A autonomia nada mais é que um colaborador ter a liberdade em trabalhar, com próprios objetivos com o intuito de obter benefícios e resultados para a empresa, juntamente com a gerência que lhe dá assistência e apoio durante o período de trabalho (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Quando se pensa em autonomia nas organizações também deve se prezar o trabalho em equipe, visto que “o trabalho em equipe tem o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e liberar a criatividade do empregado”(MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 79). Esta visão é essencial para o Empowerment, pois agrega a relação entre os colaboradores e até mesmo com seus superiores, em que o bom relacionamento interpessoal e eficiente comunicação entre as pessoas, se tornam peças-chave para maior autonomia e criatividade dos colaboradores.

A respeito da importância da autonomia dos colaboradores nas organizações Robbins (2000) afirma esta liberdade dos colaboradores nas empresas e participação nas decisões é uma forma de motivação e incentivo no trabalho, pois mantém maior flexibilidade nas relações interpessoais e conseqüentemente geram um trabalho produtivo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão relacionados os procedimentos de planejamento para caracterização, coleta e interpretação dos dados da pesquisa, no qual serão essenciais para concretização e apresentação dos resultados adquiridos no estudo de caso. A metodologia a ser definida determinará o modo em que a pesquisa será conduzida até alcançar o objetivo final do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para início dos procedimentos metodológicos é importante visualizar e classificá-la. Assim, Gil (2008) destaca dois modelos de pesquisa quanto à natureza, sendo pura ou aplicada. No entanto, neste estudo será utilizada a pesquisa aplicada,

Que tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial (GIL, 2008, p.27).

Desse modo, permite agregar conhecimentos para resolução de problemas em casos específicos na prática. A finalidade é utilizar a pesquisa aplicada, para que possa auxiliar e apontar as irregularidades acerca da motivação, liderança e autonomia na percepção dos diretores das empresas do ramo de vestuários, onde outros pesquisadores poderão se nortear futuramente.

Quanto aos procedimentos o presente estudo utilizou as técnicas: Bibliográfica, descritiva e exploratória. Quanto ao modelo de pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002) descreve que a pesquisa bibliográfica busca agregar informações relevantes a um estudo. A pesquisa bibliográfica pode ser realizada tanto em livros ou artigos, sites que apresentam o tema pesquisado, sendo que é exigível ser referenciado. Este modelo de pesquisa influencia ao leitor e escritor buscar melhores informações do tema estudado e alimentar a pesquisa que está realizando.

Ainda sobre os procedimentos há três formas de investigação: Exploratória, descritiva e explicativa, no entanto este estudo abordará os métodos: Exploratório e descritivo. Lakatos (2003) relata que as pesquisas exploratórias ajudam a formular problemas e questões para resolução, contendo três principais objetivos “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente,

fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (LAKATOS 2003, p. 188).

Na visão de Triviños (1987) os estudos descritivos podem estabelecer relações entre variáveis. Neste tipo de estudo o pesquisador necessita conhecer o assunto para assim, analisar os resultados sem a interferência pessoal. Com isso, este projeto agrega dados de um determinado caso específico, sendo no comportamento dos diretores das empresas do ramo de vestuários diante da relevância do Empowerment na empresa.

Quanto à abordagem por objetivo é possível utilizar por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, porém, esta pesquisa será de caráter qualitativo, pois Richardson (1999, p. 80), expõe que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Portanto, pode-se afirmar que neste estudo o método qualitativo foi empregado, usufruindo de dados qualitativos para a resolução do problema inicial acerca do Empowerment nas organizações e a relevância no que condiz aos colaboradores. Também se utiliza a pesquisa quantitativa por exibir as respostas em números e percentuais (GIL, 2008).

A pesquisa também se classifica como um estudo de campo, por se tratar da investigação através da aplicação de um questionário aos diretores de empresas do ramo de vestuários de Ponta Porã/MS. Na pesquisa a campo os dados devem ser coletados nas condições naturais, sem a interferência por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007). Assim para que se possa realizar uma análise da realidade inserida em um contexto próprio dessas organizações.

Fez-se necessário o método de estudos de multicasos por incluir empresas do mesmo seguimento de negócios varejistas de vestuários, onde explica Yin (2001) que é um modo de pesquisa que possibilita maior confiabilidade e relevância de estudo, sendo realizado em mais de um lugar específico, e ainda não se pretende estabelecer comparações neste estudo.

### **3.2 SUJEITO DE PESQUISA**

O estudo será realizado em empresas do ramo de comercialização de roupas, tanto feminino quanto masculino, de infantil até adulto, localizadas na Avenida

Marechal Floriano Peixoto no município de Ponta Porã/MS. Avenida Marechal Floriano Peixoto começando pela quadra que faz limitação com a Avenida Presidente Vargas, onde constatou-se que até a divisa da avenida Marechal Floriano Peixoto com a rua Guia Lopes estão localizadas as principais empresas do ramo de vestuários de Ponta Porã/MS, conforme anexos.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

O presente trabalho utilizou para a coleta de dados um questionário com perguntas abertas e fechadas aplicado aos diretores de recursos humanos das empresas do ramo de comércio varejista de vestuário. As empresas foram selecionadas na Avenida Marechal Floriano Peixoto, em que estão localizadas a maior parte de empresas atuantes neste ramo de negócio.

Para Gil (2008, p.121) “construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas”, para tanto, os dados coletados através do questionário e as entrevistas com os diretores das empresas estudadas, aonde serão mensurados e retiradas as informações que serão inseridas no relatório final.

Para realização do estudo em empresas atuantes no segmento de comércio varejista de roupas foi requisitado junto à prefeitura de Ponta Porã/MS e ao setor responsável o mapeamento das quadras e ruas onde estão localizadas as empresas de vestuários. Este modelo de coleta de dados é conhecido como pesquisa documental, onde Gil (2008) relata que são documentos sem nenhum tratamento científico ou analítico, em que será essencial para concretização do estudo, pois expõe a quantidade de empresas do ramo de vestuários.

### **3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para a análise e interpretação de dados foi utilizada a ferramenta de análise do conteúdo, buscando comparar as respostas dos gerentes e proprietários, junto aos autores renomados de obras literárias. Esta análise de conteúdo incentiva a associação dos objetivos com o tema estudado, podendo relatar as interpretações de cada questionamento e elaborar sentido e organização as respostas adquiridas, como explicam os autores (GEERHARDT e SILVEIRA, 2009).

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

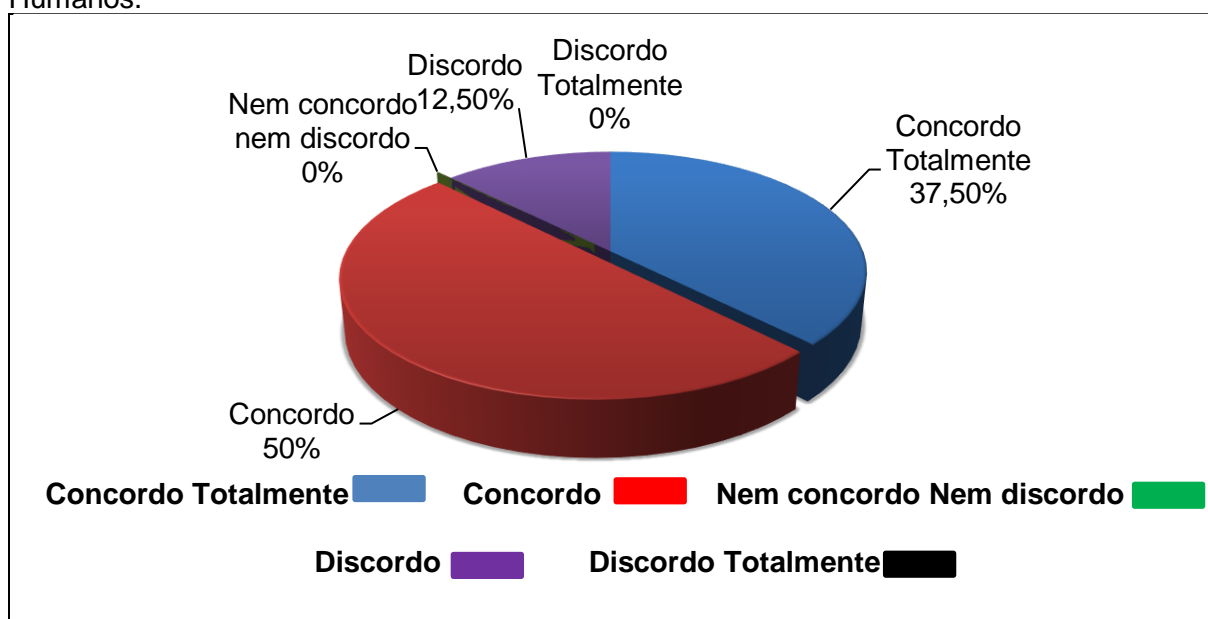
O questionário foi aplicado em 8 (oito) empresas, de um total de 12 (doze) empresas do ramo de vestuários pertencentes a avenida Marechal Floriano Peixoto. Sendo essas empresas localizadas em 3 quadras estendidas entre as divisas da avenida Presidente Vargas e a rua Guia Lopes, com a média de 181 metros cada quadra totalizando 543 metros.

Para a escolha das empresas foi solicitado a Associação Comercial e Junta Comercial, documento com a relação das empresas de vestuários da Avenida Marechal Floriano Peixoto, porém a solicitação não pode ser atendida. Como alternativa, foi requisitado junto à prefeitura de Ponta Porã/MS e ao setor responsável o mapeamento das quadras e ruas onde estão localizadas as empresas de vestuários aonde seria aplicado o questionário.

Portanto, para finalizar esta etapa foi percorrida a Avenida Marechal Floriano Peixoto começando pela quadra que faz limitação com a Avenida Presidente Vargas, onde constatou-se que até a divisa da avenida Marechal Floriano Peixoto com a rua Guia Lopes estão localizadas as principais empresas do ramo de vestuários de Ponta Porã/MS.

A seguir apresenta-se o gráfico 1 com a opinião dos entrevistados sobre um departamento específico de recursos humanos na empresa.

**Gráfico 1:** É fundamental uma empresa possuir um departamento específico de Recursos Humanos.



Fonte: Autor (2017)



Conforme o gráfico 1 das 8 pessoas que responderam o questionário, 50% (4 pessoas) Concordam que é fundamental uma empresa ter um departamento de RH, 37,50% (3 pessoas) assinalaram que Concordam Totalmente, e 12,50% (1 pessoa) optou pela alternativa Discordo. As opções: Discordo Totalmente e Nem Concordo Nem Discordo ficou com 0%.

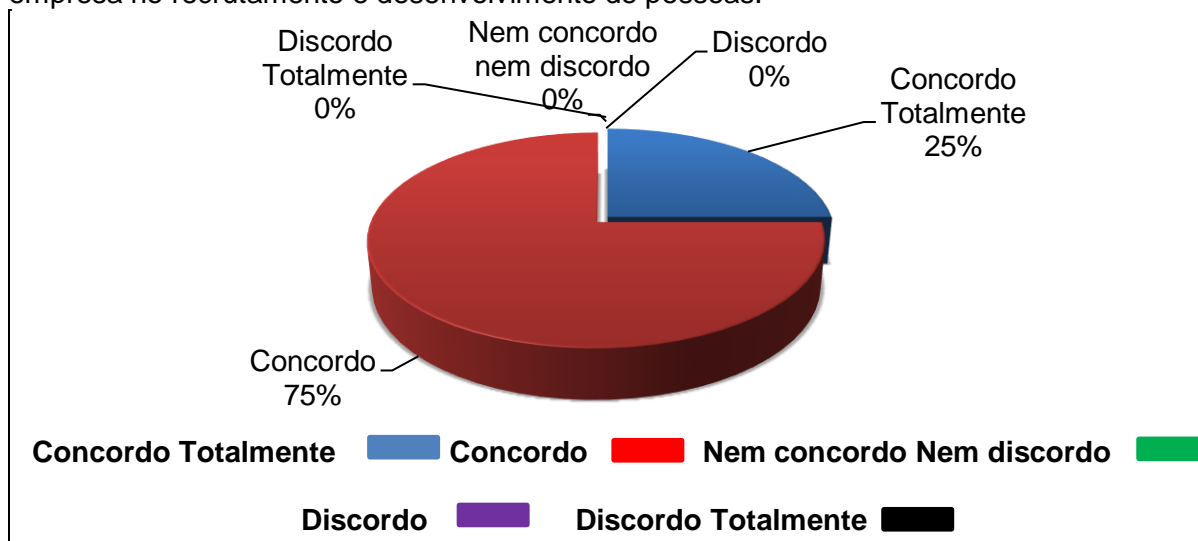
Davel (2009) explica que é essencial para uma empresa obter um departamento de Recursos Humanos, pois abrange muitas atividades e ajudam as empresas alcançarem seus objetivos.

Explica-se que é essencial para uma empresa obter um departamento de Recursos Humanos, pois abrange muitas atividades e ajudam as empresas alcançar seus objetivos. Um conjunto articulado de atividades supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

Nessa análise acrescenta-se que um dos motivos no qual alguns dos entrevistados discordaram pode ser pelo fato de se utilizar de prestação de serviços de RH terceirizado, como por exemplo, os escritórios que realizam departamento de pessoal.

A seguir apresenta-se o gráfico 2 com a opinião dos entrevistados sobre o departamento de Recursos Humanos dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas.

**Gráfico 2:** O departamento de Recursos Humanos deve dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas.



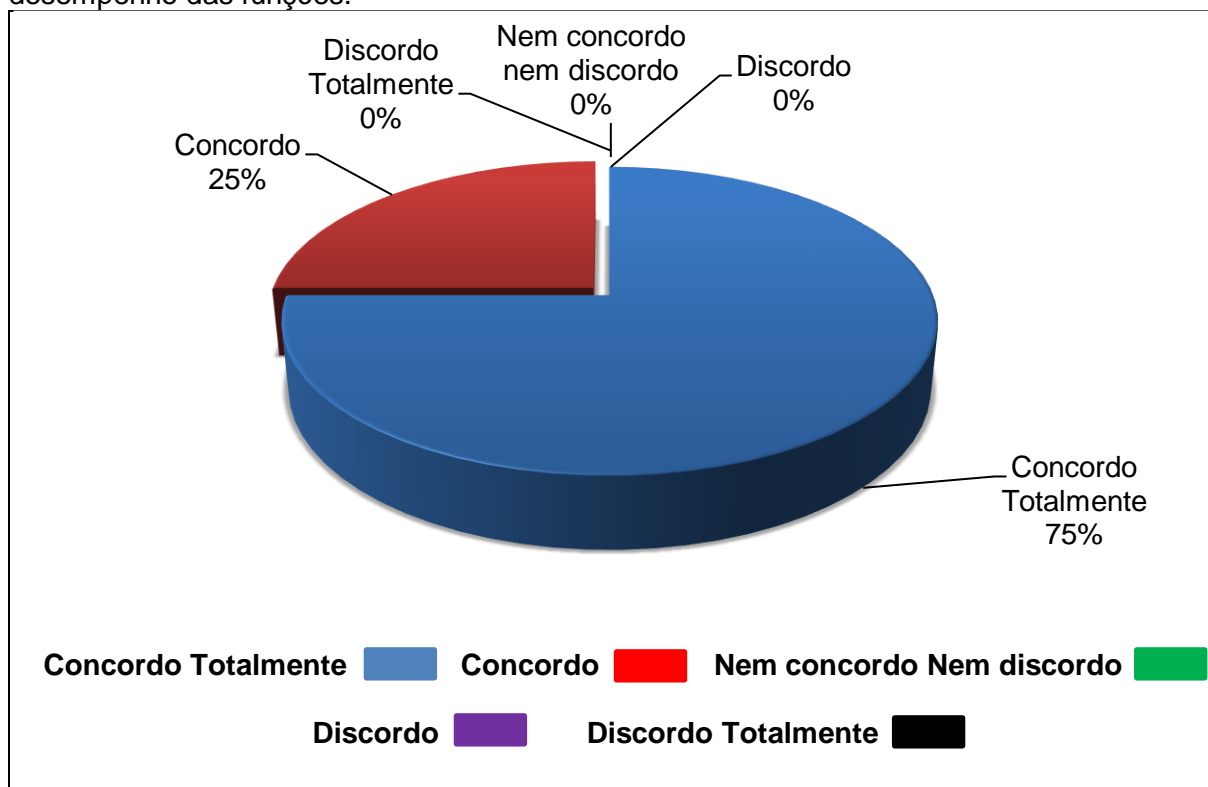
Fonte: Autor (2017)

Conforme o gráfico 2 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Concordam que o departamento de Recursos Humanos deve dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas. 25% (2 pessoas) assinalaram que Concordam Totalmente. As opções: Discordo, Discordo Totalmente e Nem Concordo Nem Discordo ficaram com 0%.

Para uma empresa é primordial o departamento de Recursos Humanos dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas (RIBEIRO, 2006). Com relação à pesquisa feita nas empresas todos os entrevistados concordaram que o departamento de Recursos Humanos tem um papel importante no auxílio aos outros departamentos, desde a contratação de um colaborador até o desenvolvimento dele na empresa, até mesmo proporcionar crescimento.

A seguir apresenta-se o gráfico 3 com a opinião dos entrevistados sobre a empresa ter Treinamento de pessoal para melhor conhecimento e desempenho das funções.

**Gráfico 3:** A empresa deve ter Treinamento de pessoal para melhor conhecimento e desempenho das funções.



Fonte: Autor (2017)

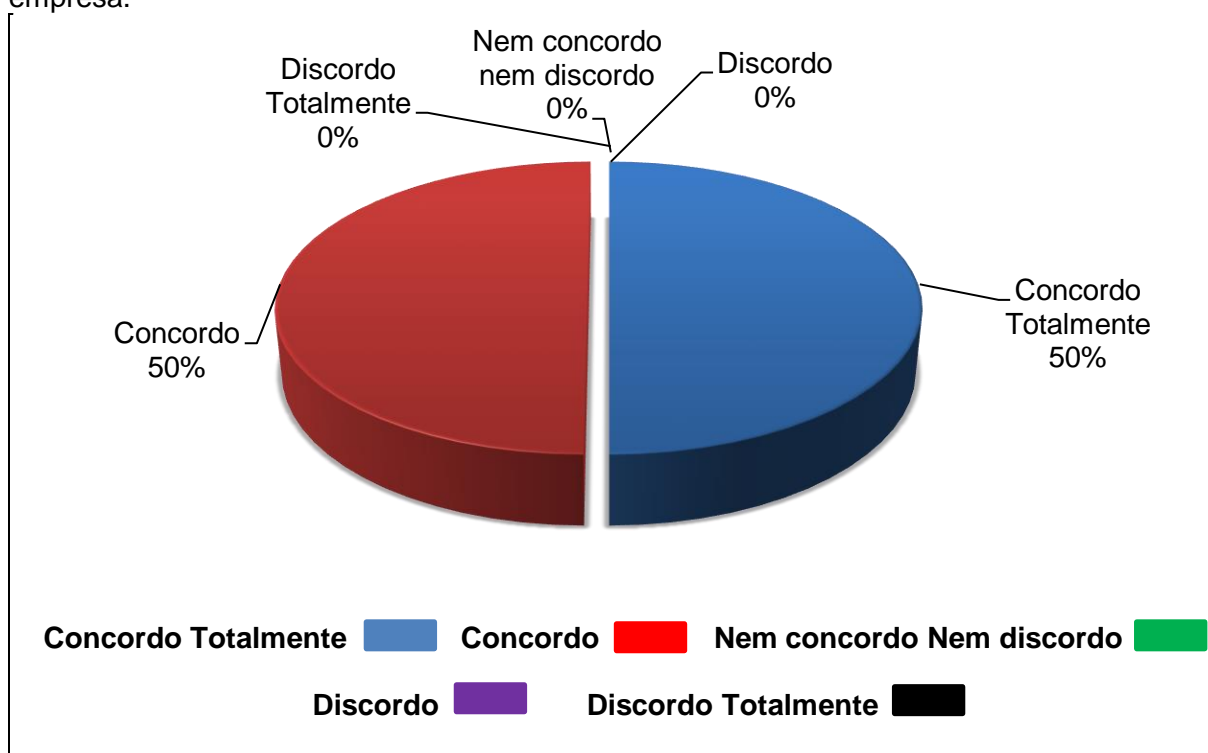
Conforme o gráfico 3 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Concordam Totalmente que a empresa deve ter Treinamento de pessoal

para melhor conhecimento e desempenho das funções. 25% (2 pessoas) assinalaram que Concordam. As opções: Discordo, Discordo Totalmente e Nem Concordo Nem Discordo ficaram com 0%.

Para Ribeiro (2006) é indispensável ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresaria. Quanto a pesquisa realizada, observa-se que nesta questão não houveram objeções quanto à importância do treinamento de pessoal para melhores conhecimentos e desempenho dos seus colaboradores, isto indica que as empresas do ramo de vestuários priorizam este treinamento para terem profissionais especializados em suas funções.

A seguir apresenta-se o gráfico 4 com a opinião dos entrevistados sobre a empresa utilizar os colaboradores para atualização e inovação da empresa.

**Gráfico 4:** É importante a empresa utilizar os colaboradores para atualização e inovação da empresa.



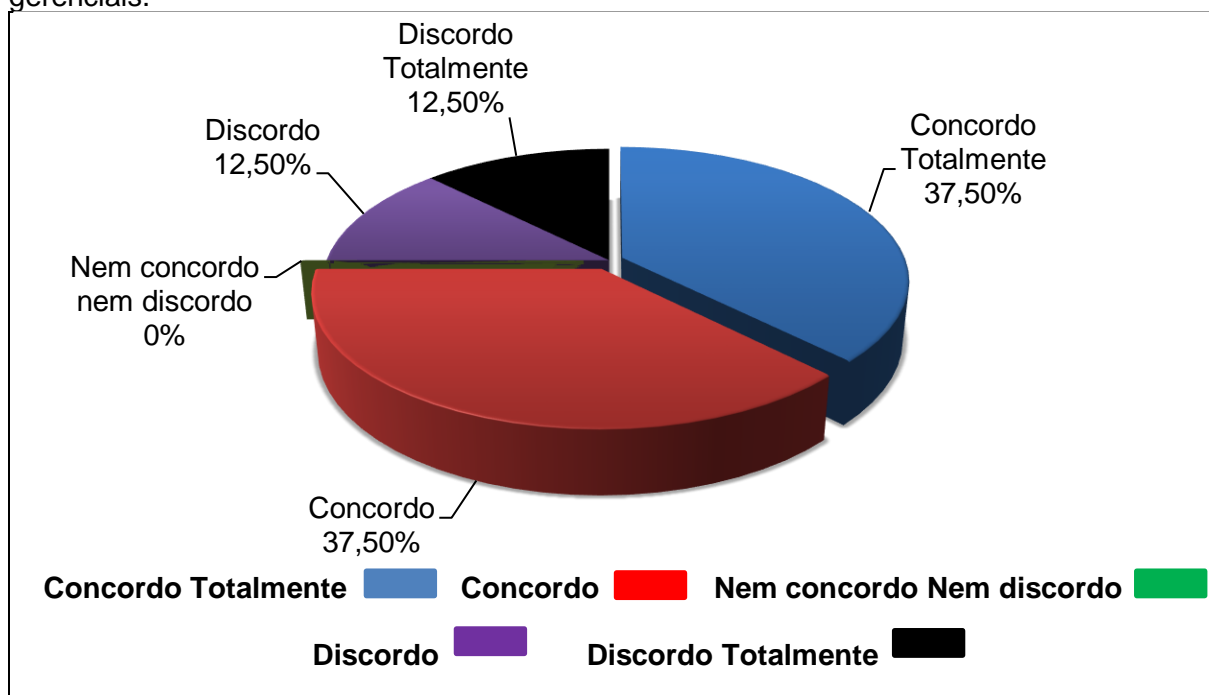
Fonte: Autor (2017)

Conforme o gráfico 4 das 8 pessoas que responderam o questionário, 50% (4 pessoas) Concordam que é importante a empresa utilizar os colaboradores para atualização e inovação da empresa. 50% (4 pessoas) assinalaram que Concordam Totalmente. As opções: Discordo, Discordo Totalmente e Nem Concordo Nem Discordo ficaram com 0%.

Segundo Ribeiro (2006, p. 16) o novo papel da área de Recursos Humanos “busca sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa”. Portanto, as empresas, através da área de Recursos Humanos buscam profissionais dispostos a manter-se sempre atualizados e acompanhando as inovações e mudanças do mercado, ainda mais no que se refere à tecnologia, ao qual pode sempre complementar aos conhecimentos da empresa.

A seguir apresenta-se o gráfico 4 com a opinião dos entrevistados sobre a a opinião e participação dos colaboradores nas decisões gerenciais.

**Gráfico 5:** É fundamental a opinião e participação dos colaboradores nas decisões gerenciais.



Fonte: Autor (2017)

Conforme o gráfico 5 das 8 pessoas que responderam o questionário, 37,50% (3 pessoas) Concordam que é fundamental a opinião e participação dos colaboradores nas decisões gerenciais. 37,50% (3 pessoas) assinalaram que Concordam Totalmente. 12,50% (1 pessoa) assinalaram a opção: Discordo e 12,50% (1 pessoa) assinalaram a opção Discordo Totalmente. A opção Nem Concordo Nem Discordo ficou com 0%.

Nesta questão vale destacar que o avanço da tecnologia e nível educacional dos colaboradores das organizações passaram a influenciar na participação dos

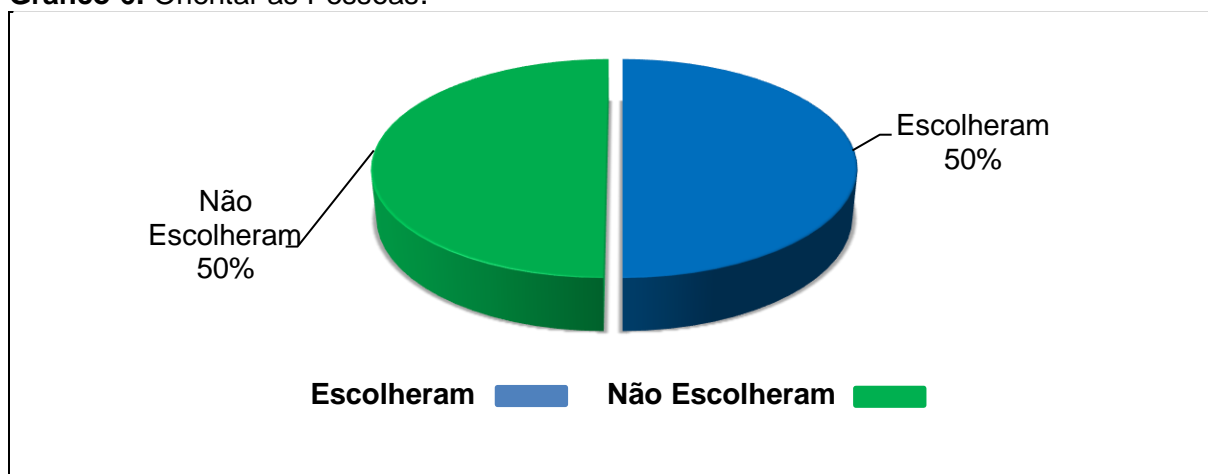
colaboradores nas decisões, isto é, maior envolvimento com a gestão das empresas (MOTTA, 2001).

Com base nas respostas obtidas pôde-se observar que a participação dos colaboradores é indispensável para as decisões gerenciais. No entanto, 12,50% assinalaram as alternativas Discordo e Discordo Totalmente, e associando com a menção anterior pode-se comparar que alguns gerentes não buscam opiniões e sugestões dos colaboradores pela falta de conhecimento especializado na área gerencial.

Também se destaca que muitos colaboradores não sugerem ações por terem receio e acabam se omitindo. Assim como há gerentes que não buscam a opinião dos colaboradores, mesmo eles sendo com formação superior.

### **A empresa incentiva à liderança e motivação no ambiente de trabalho? Sim. De que forma?**

**Gráfico 6:** Orientar as Pessoas.



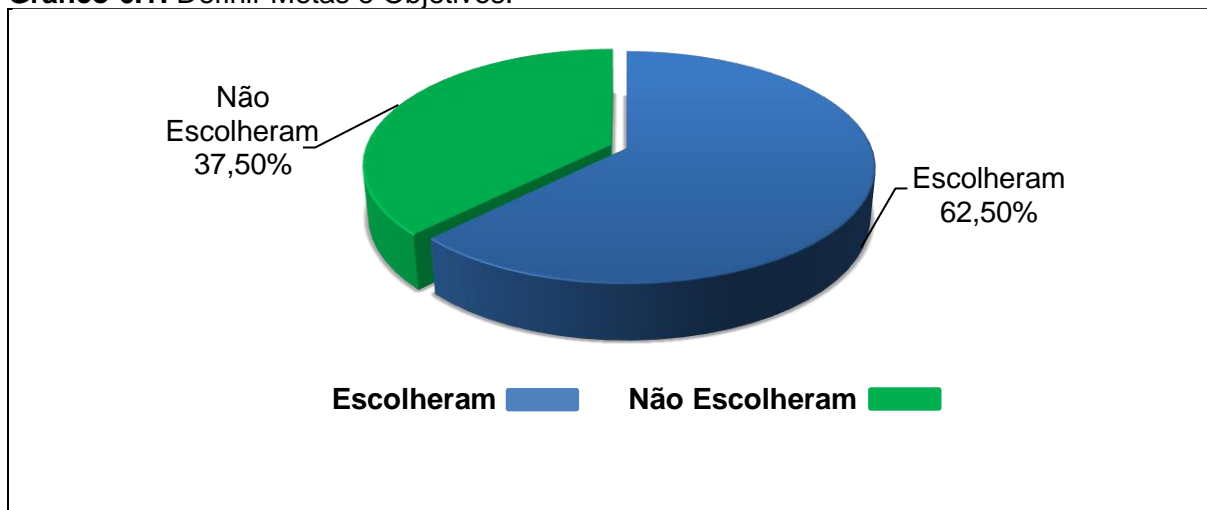
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6 das 8 pessoas que responderam o questionário, 50% (4 pessoas) Escolheram que orientar as pessoas é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 50% (4 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

Para Chiavenato (2010) a orientação corresponde ao tratamento para com os colaboradores, orientá-los em seu ambiente de trabalho e nas tarefas a executar. Conforme Chiavenato (2010) Orientar às pessoas, favorece a melhor execução das tarefas, assim, metade dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém a outra metade não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

No entanto, vale destacar que é imprescindível essa orientação aos colaboradores para a execução das atividades, pois com isso é possível o colaborador começar a realizar suas atividades sozinho, sem o auxílio próximo de seu superior e conseqüentemente auxiliar aos demais colegas.

**Gráfico 6.1:** Definir Metas e Objetivos.



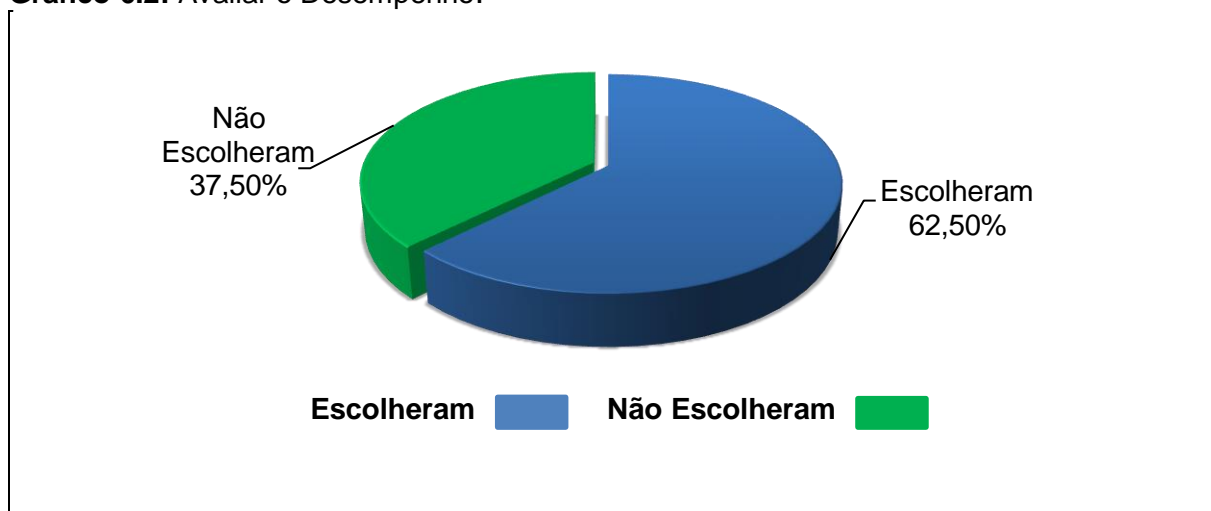
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.1 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% (5 pessoas) Escolheram que definir metas e objetivos são formas de incentivo a liderança e motivação. 37,50% (3 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

A fixação de metas é preciso ser elaborada, para estar de acordo com os objetivos da missão da empresa, assim a visão do colaborador deve ser conforme o que a empresa almeja (MILLS, 1996). De acordo com Mills (1996) a definição de metas e objetivos, é importante para que o colaborador tenha uma visão segundo ao que a empresa almeja, assim a maioria dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém houve entrevistados que não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

Ao traçar metas e objetivos o colaborador demonstra sua capacidade de visão futura, no qual a empresa observa tal atitude e pode lhe passar o papel do líder na organização, pois é essencial que um líder planeje seu tempo, em que pode-se melhorar em sua motivação, por prever acontecimentos e ações benéficas à empresa e ao grupo de trabalho.

**Gráfico 6.2:** Avaliar o Desempenho.



**Fonte:** Autor (2017)

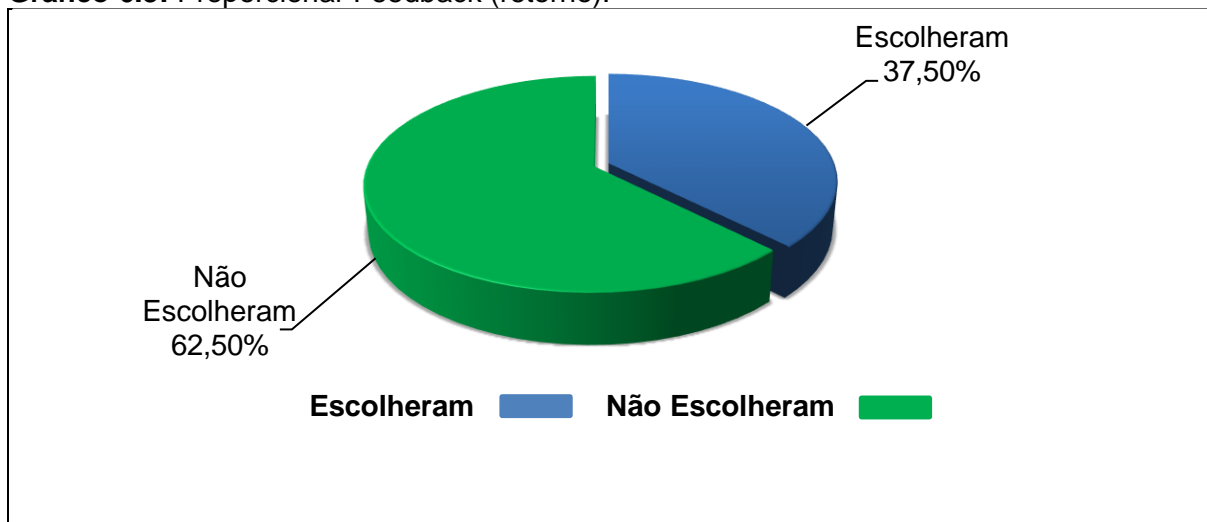
Conforme o gráfico 6.2 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% (5 pessoas) Escolheram que avaliar o desempenho é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 37,50% (3 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

Chiavenato (2010) destaca que é possível proporcionar melhorias através da avaliação de desempenho. Conforme Chiavenato (2010) a avaliação do desempenho gera melhorias acerca das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, assim a maioria dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém para parte dos mesmos, este fator não é considerado como um fator específico para liderança e motivação.

A avaliação de desempenho se torna essencial para ao incentivo à liderança e motivação a partir que o colaborador se sinta exigido a melhorar continuamente, e por meio da avaliação de desempenho visualizará o reconhecimento do seu trabalho, envolve diretamente na motivação, por trabalhar o psicológico do colaborador, ao visualizar que seu desempenho está sendo observado, e se buscar

alternativas na realização das atividades, irá ter o resultado esperado por parte de seus superiores.

**Gráfico 6.3:** Proporcionar Feedback (retorno).



**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.3 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% (5 pessoas) Não Escolheram que Proporcionar Feedback (retorno) é uma forma de estímulo a liderança e motivação. 37,50% (3 pessoas) Escolheram esta alternativa.

A discussão por feedback, é onde é feita a retroação, isto é, verificar erros e concertá-los (CHIAVENATO, 2010). Conforme Chiavenato (2010) Proporcionar feedback (retorno), ajuda a verificar os erros nas execuções das tarefas e a concertá-los, assim o número de entrevistados que consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho foi menor, pois a maioria não considerara como um fator específico para liderança e motivação.

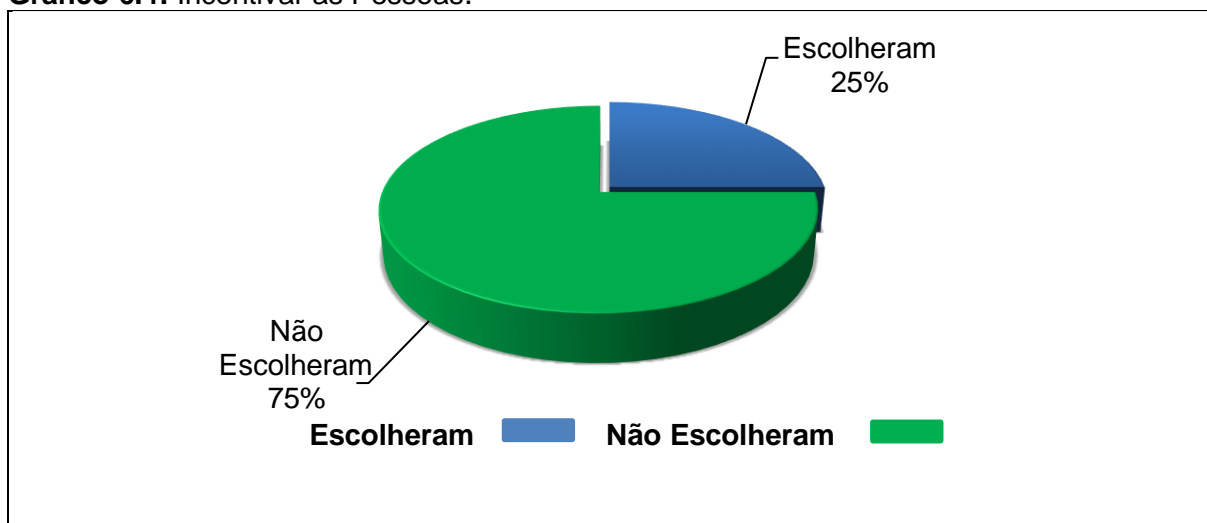
O motivo pelo qual a maioria dos entrevistados não assinalarem esta alternativa pode-se justificar pelo fato de que o feedback relata os erros cometidos ou algum agravante no processo de trabalho, no qual os colaboradores possam corrigir posteriormente. Todavia, alguns colaboradores podem interpretar apenas como uma crítica ao trabalho, e afetar sua motivação.

O feedback é um instrumento importante para qualquer empresa, mas para o ramo de vestuário, em que a todo momento há entrada e saída de clientes, a



atenção deve ser redobrada, e sempre o supervisor anotar alguns quesitos a serem ajustados. A liderança consiste nesta visualização de erros, porém se um colaborador informar em uma reunião alguma sugestão de melhoria, os demais podem entender como uma atitude arrogante ou que pretende ser o “centro das atenções”, comprometendo até mesmo o clima organizacional.

**Gráfico 6.4:** Incentivar as Pessoas.



**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.4 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Não Escolheram que Incentivar as Pessoas é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 25% (2 pessoas) Escolheram esta alternativa.

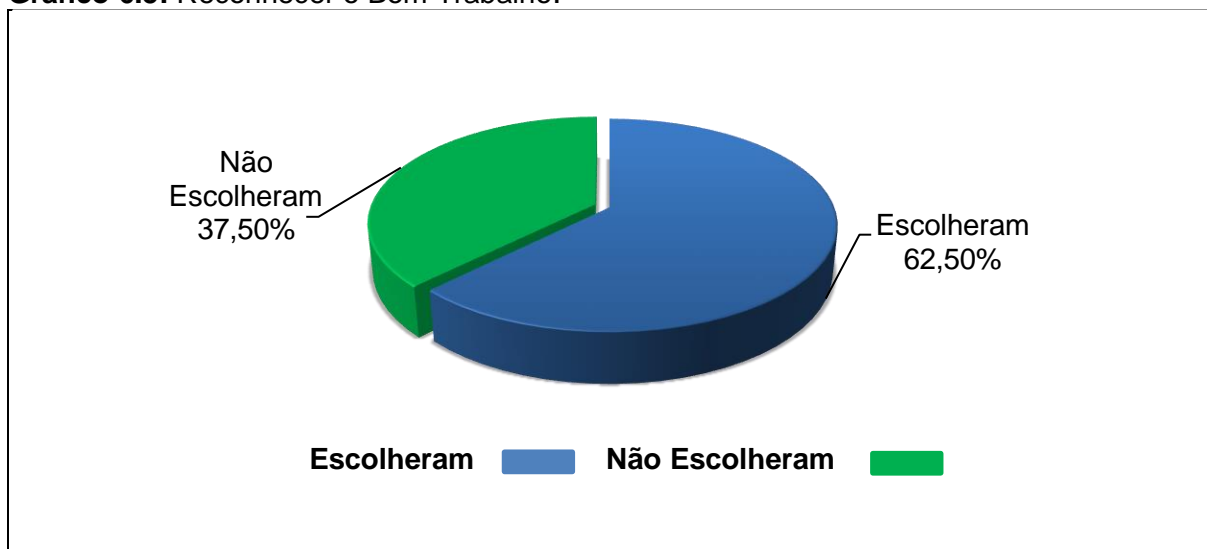
Chiavenato (2010) refere-se ao comportamento das pessoas, além de manter uma liderança, é preciso motivar os colaboradores, incentivando-os reconhecendo seu trabalho, sua produtividade e desempenho.

Conforme Chiavenato (2010) Incentivar as Pessoas a um comportamento de liderança do colaborador, assim 25% dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém 75% não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

Apenas 25% responderam que incentivar é relevante para manter a motivação e liderança dos colaboradores, o restante optou por não escolher esta opção, pois, podem considerar que o comportamento deles, mencionado por Chiavenato (2010) e as condições de trabalho oferecidas pela empresa, sejam

suficientes para que não seja preciso fazer algo diferente acerca do incentivo do colaborador.

**Gráfico 6.5:** Reconhecer o Bom Trabalho.



**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.5 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% (5 pessoas) Escolheram que Reconhecer o Bom Trabalho é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 37,50% (3 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

Chiavenato (2010) além de incentivar as pessoas, propõe aos gestores reconhecer o empenho dos colaboradores e Lacombe (2005) fixa-se o quão é importante a administração dos recursos humanos, o reconhecimento do trabalho para cada colaborador. Conforme Chiavenato (2010) e Lacombe (2005) Reconhecer o Bom Trabalho, é de essencial para manter os funcionários motivados, assim 62,50% dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém 37,50% não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

A maioria das pessoas que responderam o questionário escolheram que reconhecimento do bom trabalho é importante para preservar a motivação e liderança, pois, podem ter levado em consideração o fato de terem funcionários confiáveis, mas, porém, estão à quem do que podem desempenhar dentro da empresa, assim se os gerentes reconhecem o do bom trabalho do colaborador o mesmo mantenha um bom nível em suas atividades dentro da organização.

**Gráfico 6.6:** Recompensar as Pessoas.

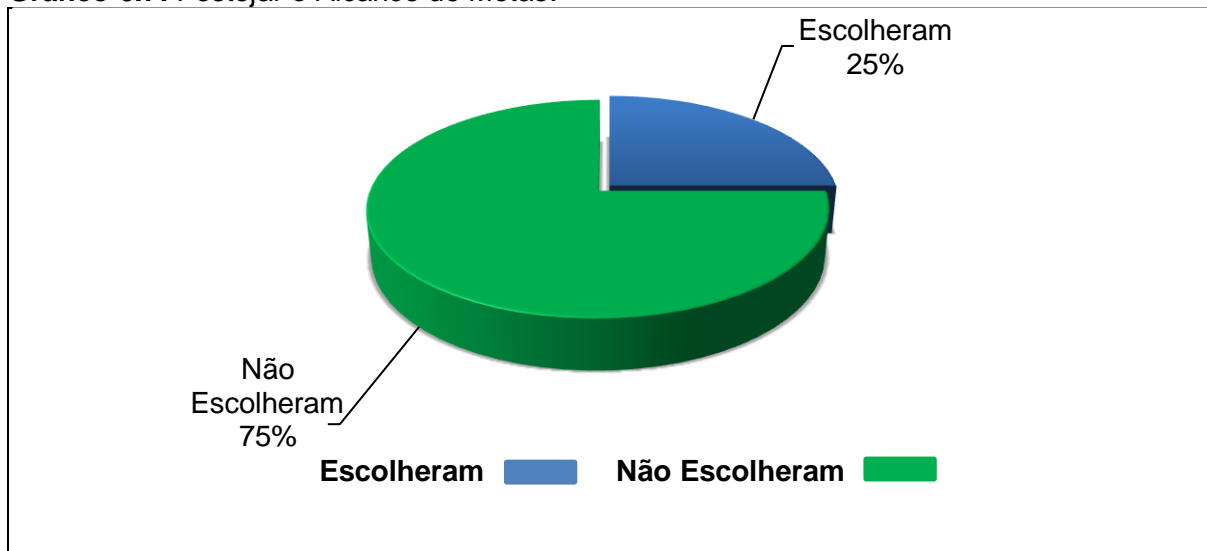
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.6 das 8 pessoas que responderam o questionário, 100% (8 pessoas) Não Escolheram que Recompensar as Pessoas é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 0% (Nenhuma pessoas) Escolheram esta alternativa.

A recompensa das pessoas dentro das organizações constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004). No entanto, conforme a pesquisa realizada, a prática de recompensar pessoas não é levada em consideração pelos entrevistados como fator de liderança e motivação no ambiente de trabalho, pois acreditam que a remuneração ou outras formas de recompensa não influenciam no comportamento do colaborador na empresa, pois já sabe previamente a recompensa que terá ao entrar na empresa.

Todavia, há um fator que influencia a motivação dos colaboradores, o alcance de metas, essa é uma forma de recompensar o esforço do colaborador ao atingir um determinado valor para a empresa, no qual permite que o colaborador se motive a buscar sempre o melhor.

**Gráfico 6.7:** Festejar o Alcance de Metas.

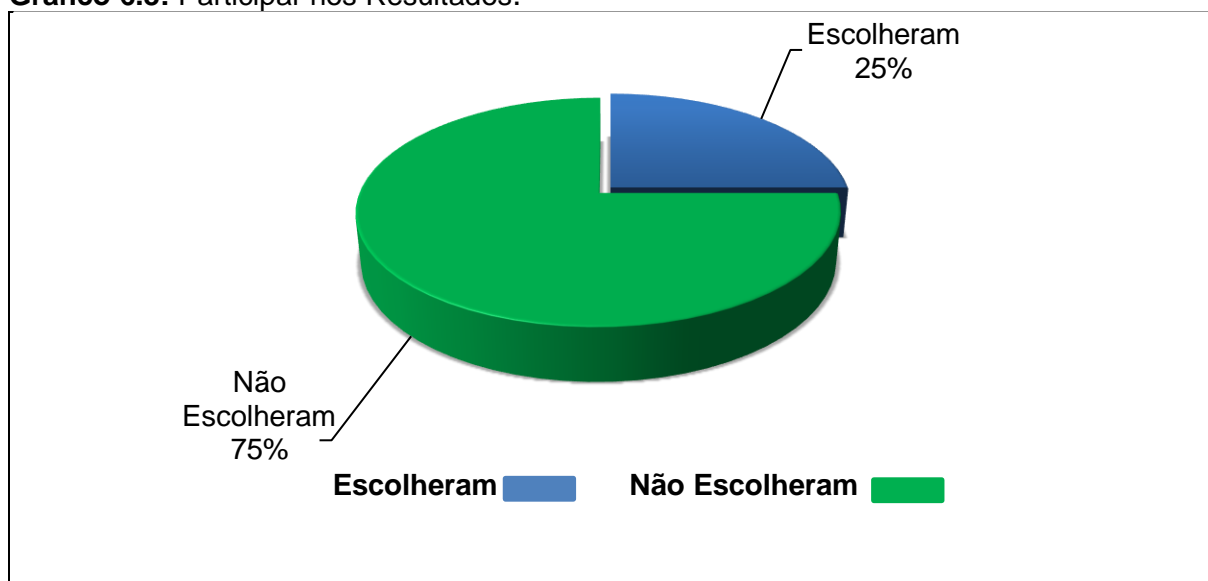


**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.7 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Não Escolheram que Festejar o Alcance de Metas é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 25% (2 pessoas) Escolheram esta alternativa

“A motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gaste energias” (CHIAVENATO, 2001, p.64). Conforme Chiavenato (2001) ao motivar o colaborador impulsiona-o a buscar o alcance de metas, sendo importante reconhecer o esforço do colaborador de alguma forma, assim 25% dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém 75% não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

Com relação ao gráfico 6.6, em que os entrevistados não consideraram a recompensa às pessoas como um fator de liderança e motivação, porém o alcance de metas é um fator de motivação, no entanto pode ser considerado intrínseco àqueles colaboradores que buscam se desenvolver a cada dia.

**Gráfico 6.8:** Participar nos Resultados.

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.8 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Não Escolheram que Participar nos Resultados é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 25% (2 pessoas) Escolheram esta alternativa.

Uma das medidas motivacionais que empresas adotam é a participação nos resultados, portanto, é um fator fundamental também, pois reflete o empenho do colaborador num determinado período (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato (2010) a Participação nos Resultados, contribui na manutenção do bom empenho do colaborador, assim 25% dos entrevistados consideram esta ação como fundamental para incentivar a liderança e motivação no ambiente de trabalho, porém 75% não consideraram como um fator específico para liderança e motivação.

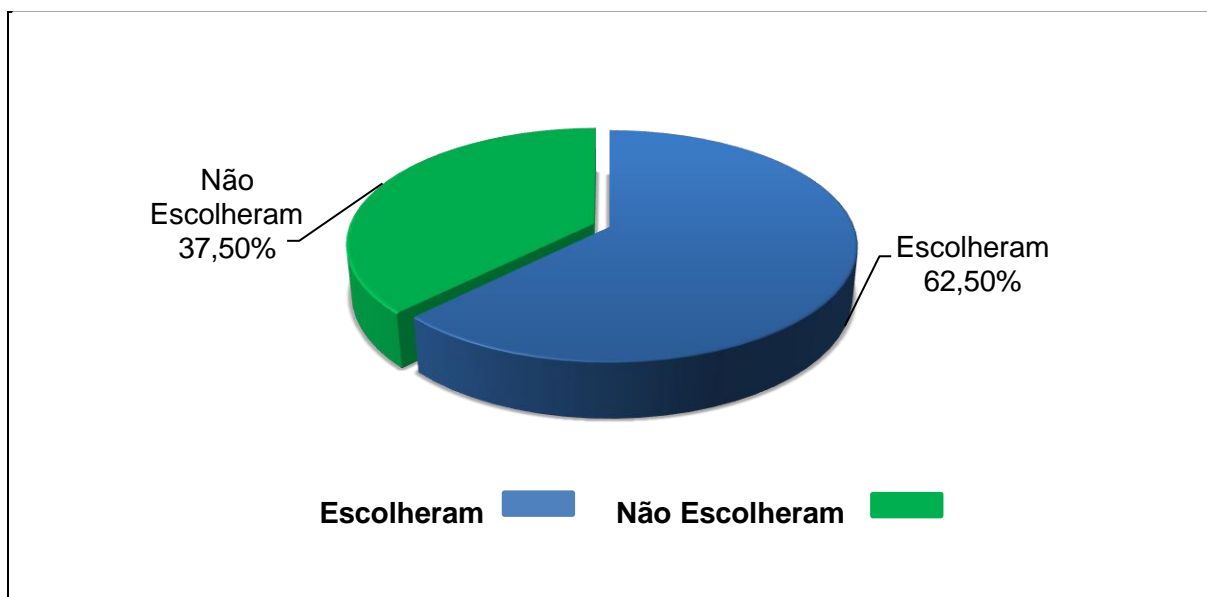
No que diz respeito à participação nos resultados a maior parte, ou seja, 75% dos que responderam o questionário não assinalaram esta opção, por não acharem que a remuneração seja um fator primordial para a liderança e motivação dos colaboradores, uma vez que, os mesmos podem considerar mais importante o reconhecimento do bom trabalho como fator principal. E com relação ao gráfico 6.6 eles consideram a participação como uma forma recompensa.

**Gráfico 6.9:** Outros.

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 6.9 das 8 pessoas que responderam o questionário, 100% (8 pessoas) Não Escolheram, para sugerir outras formas de incentivo a liderança e motivação. 0% (Nenhuma pessoa) Escolheram esta alternativa.

**É dada autonomia para os colaboradores na execução das atividades? Sim. De que forma?**

**Gráfico 7:** Confiar Nos Colaboradores.

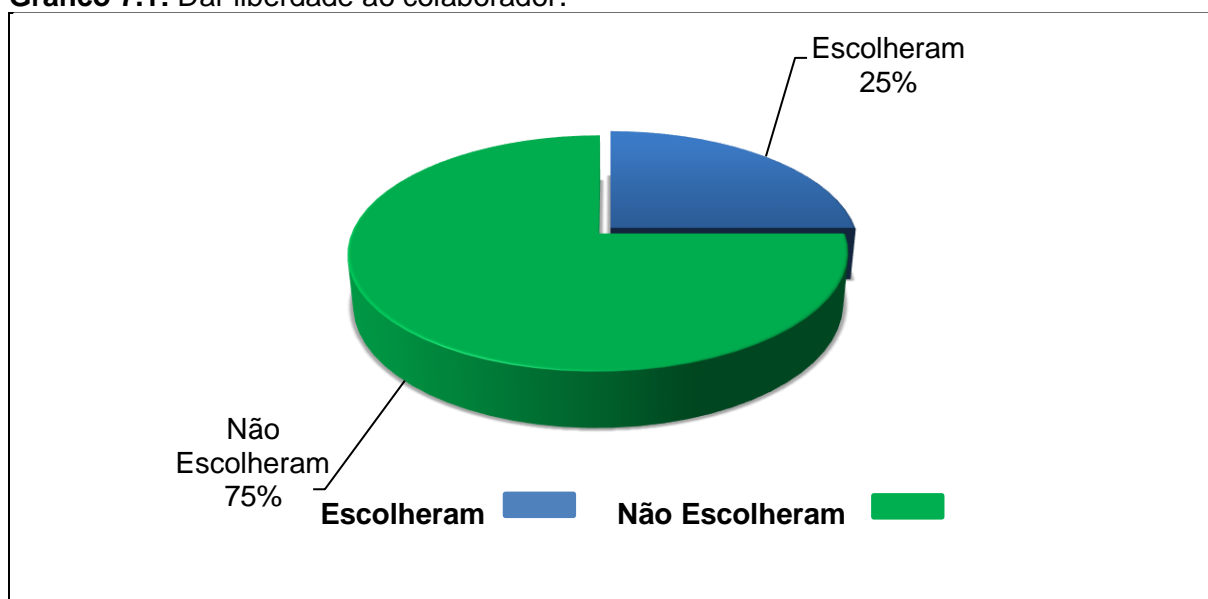
**Fonte:** Autor (2017)

Diante do gráfico 7 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% dos entrevistados (5 pessoas) Escolheram que confiar nas pessoas é uma forma de promover a autonomia no ambiente de trabalho. Já as 37,50% (3 pessoas) Não Escolheram.

“É importante ter um ambiente de trabalho onde você pode confiar no que lhe dizem. Alguns dirigentes nunca querem discutir francamente os problemas com seus funcionários e agem como se tudo estivesse perfeito” (CHIAVENATO, 2010, p. 48).

Conforme Chiavenato (2010) a confiança nas pessoas é um fator fundamental para que colaborador tenha liberdade para trabalhar, assim a maioria dos entrevistados tratam a confiança como um elemento essencial para que os colaboradores se desenvolvam em seu ambiente de trabalho e possam ter autonomia na execução das atividades.

**Gráfico 7.1:** Dar liberdade ao colaborador.



**Fonte:** Autor (2017)

Como demonstrado no gráfico 7.1, das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Não Escolheram que dar liberdade é uma forma de promover a autonomia aos colaboradores. 25% (2 pessoas) Escolheram esta alternativa.

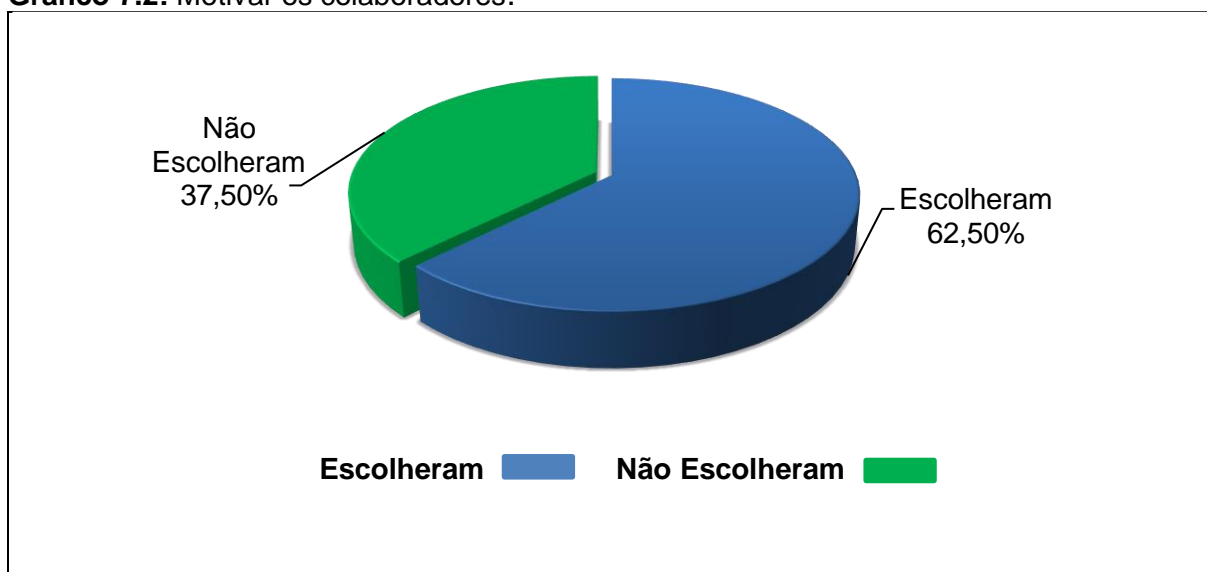
Dar liberdade ao colaborador em trabalhar traçando os próprios objetivos com o intuito de obter benefícios e resultados para a empresa, juntamente com a

gerência que lhe dá assistência e apoio durante o período de trabalho (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Com a liberdade suficiente para resolver sozinho seus problemas e tomar decisões sobre como e quando executar as tarefas (CHIAVENATO, 2010). O Empowerment propõe certa liberdade no local de trabalho e cooperação com os objetivos organizacionais, dessa forma as empresas adotam o Empowerment como ferramenta de descentralização de poderes.

A maioria dos entrevistados não escolherem esta alternativa pelo fato do colaborador não ter muita liberdade nas atividades, pois nem sempre é utilizada a descentralização do poder, pois o gerente ou proprietário tem total influencia aos colaboradores e demandam as atividades ou alguma decisão frente aos problemas.

**Gráfico 7.2:** Motivar os colaboradores.



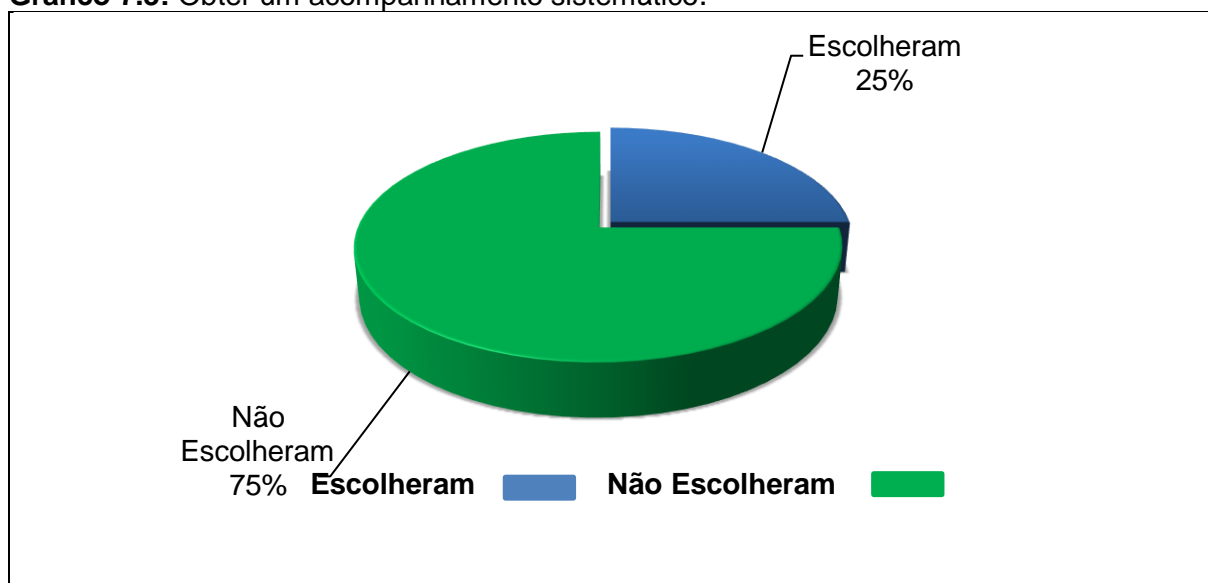
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.2 das 8 pessoas que responderam o questionário, 62,50% (5 pessoas) Escolheram que motiva os colaboradores é uma forma de autonomia aos colaboradores. 37,50% (3 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

Referente à Motivação, os líderes "estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis" (DUBRIN, 2003, p. 264). A maioria dos entrevistados ressaltam a importância de motivar os colaboradores no ambiente de trabalho, pois assim possibilita os mesmos terem mais autonomia no contato com os clientes, através da motivação por parte de um líder na organização.



**Gráfico 7.3:** Obter um acompanhamento sistemático.



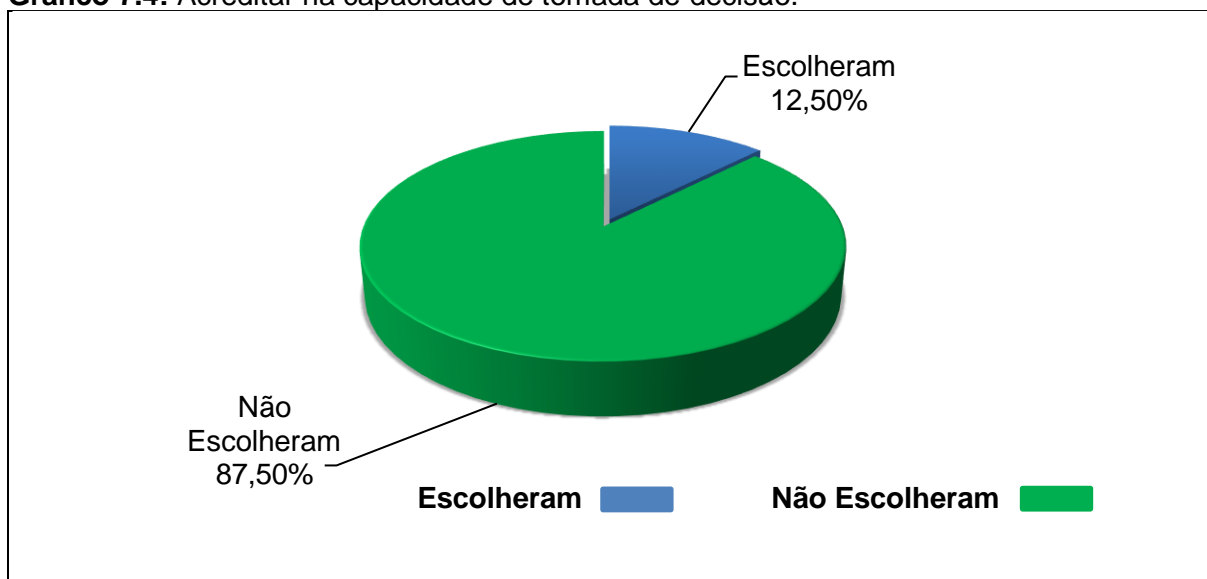
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.3 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Não Escolheram que obter um acompanhamento sistemático é uma forma de promover autonomia ao colaborador. 25% (2 pessoas) Escolheram esta alternativa.

Segundo Marras (2012) obter um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho favorece a uma gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o trabalho dos colaboradores por meio de suas atividades.

Apesar de que o acompanhamento sistemático em uma empresa do gerente ao colaborador ser essencial na execução das atividades, a maioria os entrevistados não assinalaram esta alternativa como fundamental para autonomia do colaborador, por associarem à disponibilidade do colaborador em executar suas tarefas sem pressão nas tarefas e resultados.

**Gráfico 7.4:** Acreditar na capacidade de tomada de decisão.



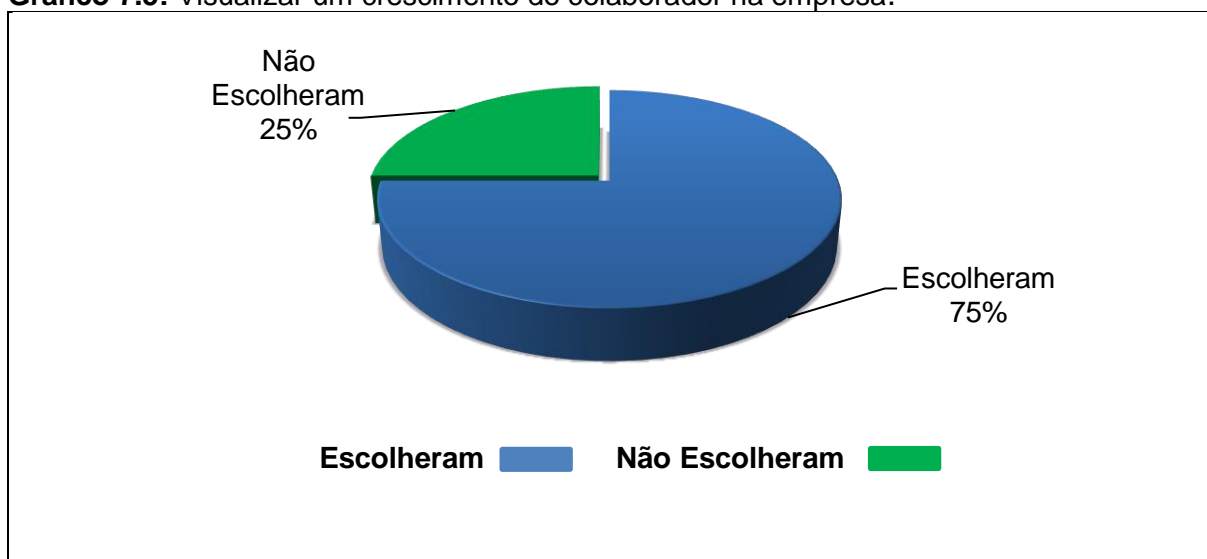
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.4 das 8 pessoas que responderam o questionário, 87,50% (7 pessoas) Não Escolheram que Acreditar na capacidade de tomada de decisão é uma forma autonomia aos colaboradores. 12,50% (1 pessoa) Escolheu esta alternativa.

Bonome (2009) relata que o capital humano é o mais essencial, porque permite auxílio às tomadas de decisões contribuindo ao modelo de gestão utilizado pela empresa e ampliando cada vez mais o modo de se utilizar as ideias e sugestões de colaboradores.

O tema capital humano junto às tomadas de decisões é presente em muitas empresas, porém, com relação ao gráfico 5 esta participação à decisões gerenciais permeiam uma questão de conhecimento avançado e específico para alguma resolução na empresa, aonde requer de um estudo aprofundado de um fato, em que os colaboradores podem não auxiliar nestas decisões, por isso o baixo número de pessoas que assinalaram esta alternativa como um fator de autonomia, pois é sempre necessária uma supervisão.

**Gráfico 7.5:** Visualizar um crescimento do colaborador na empresa.

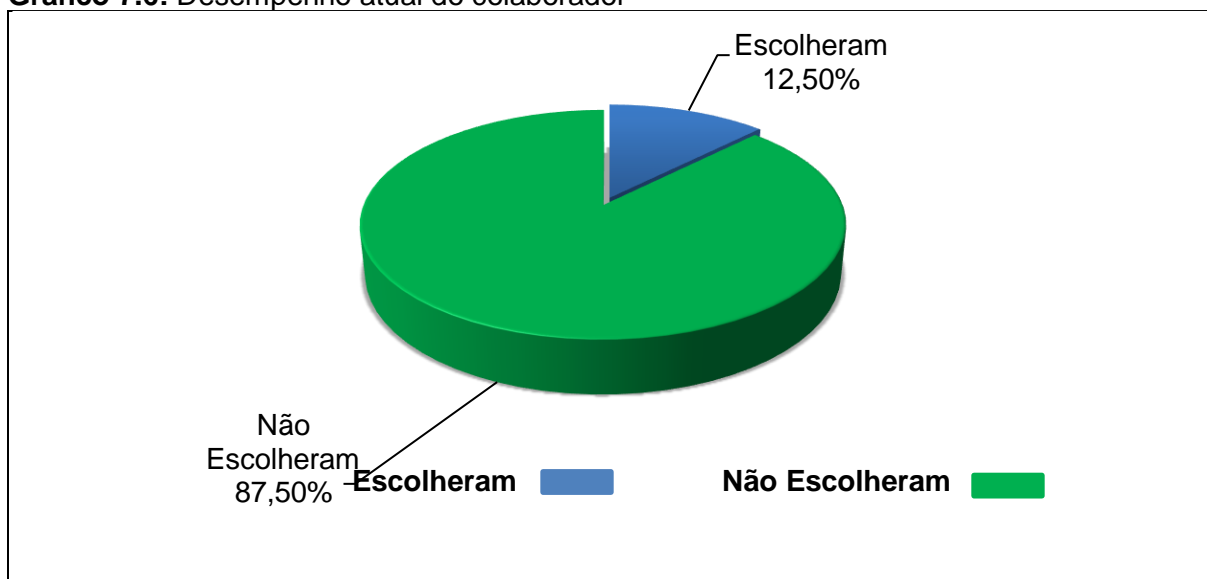


**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.5 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (6 pessoas) Escolheram que Visualizar um crescimento do colaborador na empresa é uma forma de autonomia aos colaboradores. 25% (2 pessoas) Não Escolheram esta alternativa.

O crescimento físico e material está sendo substituído pelo crescimento do conhecimento. De nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização através de soluções criativas e inovadoras e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes CHIAVENATO (2010).

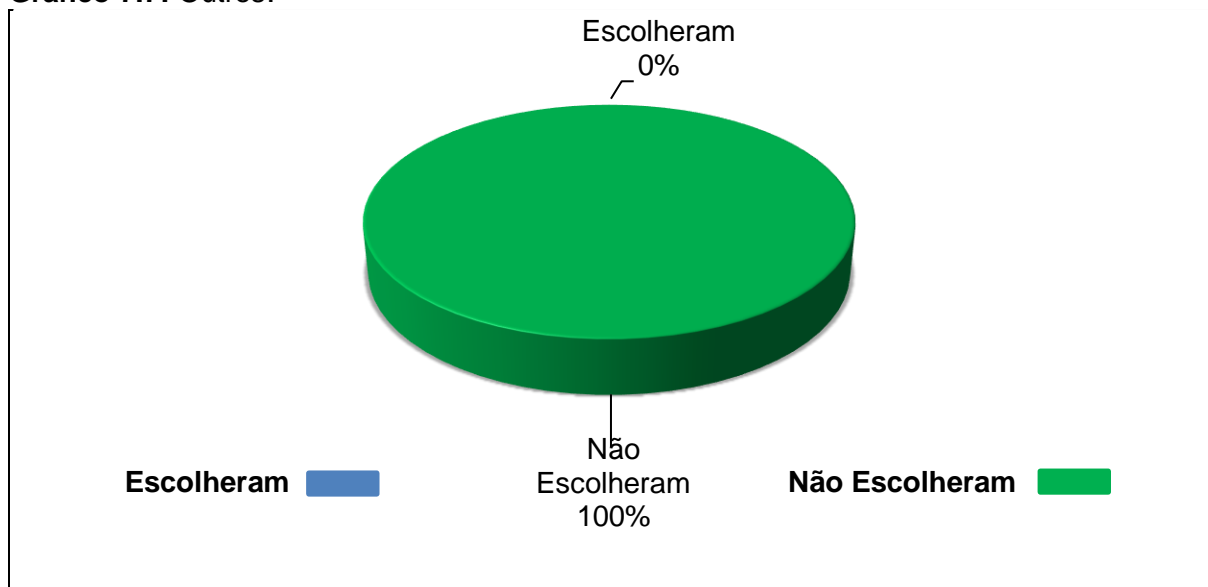
A partir de que a empresa tem uma visão em sua gestão em maximização de resultados, porém, visando e presenciando nos funcionários a demonstração de maturidade e responsabilidade para gerenciamento das suas atividades, permite obter maiores objetivos produtivos com maior velocidade na execução dos processos produtivos, redução de custos e satisfação dos clientes internos e externos das organizações.

**Gráfico 7.6:** Desempenho atual do colaborador

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.6 das 8 pessoas que responderam o questionário, 75% (7 pessoas) Não Escolheram que o Desempenho atual do colaborador é uma forma de incentivo a liderança e motivação. 12,50% (1 pessoas) Escolheram esta alternativa.

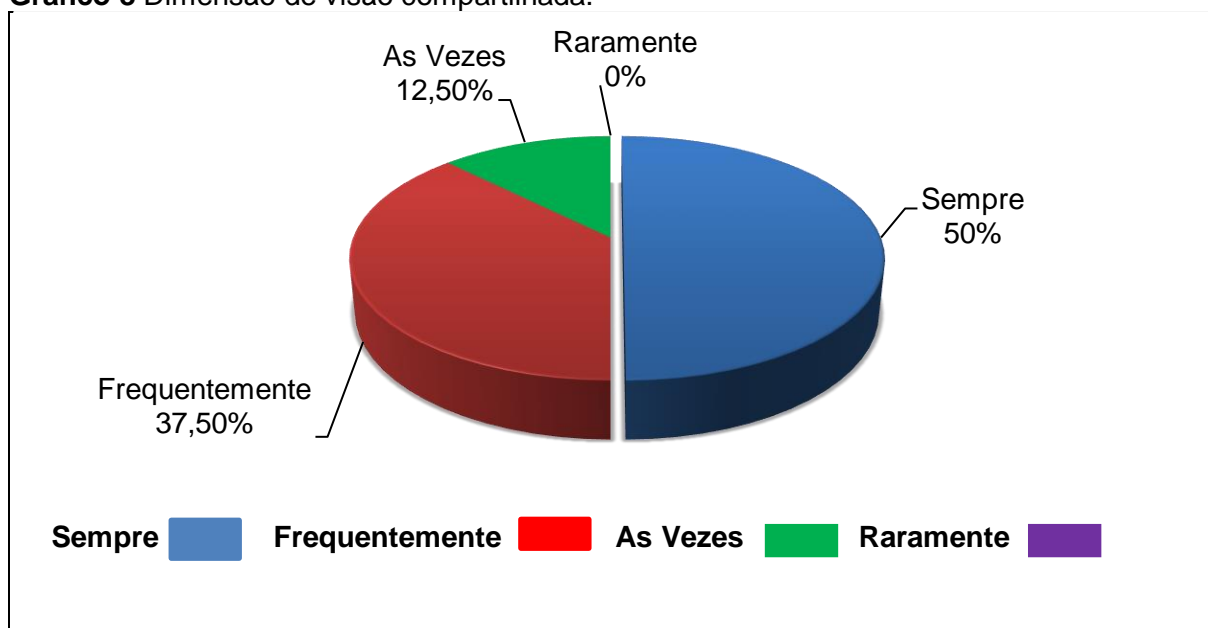
A maioria dos executivos acha que a avaliação é indispensável, mas que ela não funciona bem em suas empresas e não traz os resultados desejados (CHIAVENATO, 2004). Com base no gráfico 6.2, esta questão também não foi tanto assinalada pelos entrevistados, e como visualizado na citação anterior, a opinião dos gerentes e proprietários pode ser semelhante ao tema pautado por Chiavenato (2004), onde algumas empresas não levam tanto em consideração o desempenho dos colaboradores como um fator para lhe disponibilizar autonomia no decorrer de suas atividades.

**Gráfico 7.7: Outros.**

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 7.7 das 8 pessoas que responderam o questionário, 100% (8 pessoas) Não Escolheram esta opção, não tendo outras sugestões. A opção Escolheram ficou com 0%.

### Quanto às dimensões do Empowerment, qual é a ordem e prioridade?

**Gráfico 8** Dimensão de visão compartilhada.

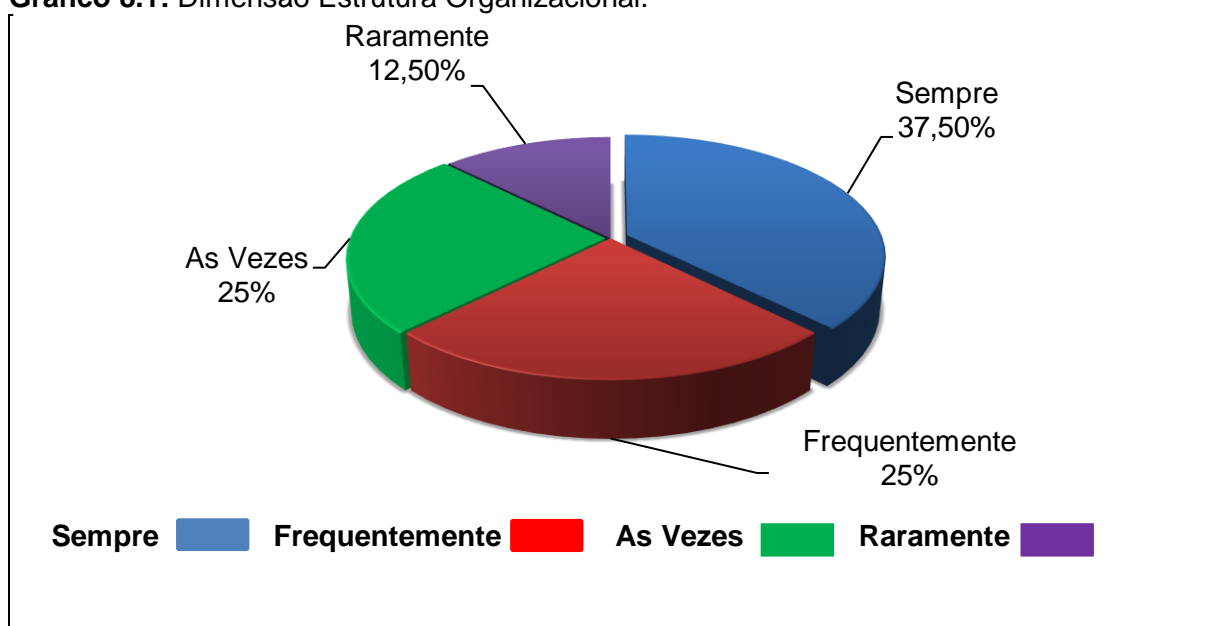
**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 8, das 8 pessoas que responderam o questionário, 50% (4 pessoas) Sempre utiliza a forma de dimensão com visão compartilhada. 37,50% (3

peças) Frequentemente utilizam e 12,50% (1 pessoa) As vezes usa. A opção Raramente obteve 0%.

A Dimensão Compartilhada, trata-se de mencionar a partilha de informações similarmente à comunicação interna (RODRIGUES, 2001). Esta comunicação interna está relacionada ao alcance de metas com o grupo, todos da organização em prol aos objetivos traçados pela empresa, em que todos se unem e se responsabilizam a desfrutar do melhor à empresa, por isso a maioria assinalou que sempre utiliza tal modelo de dimensão.

**Gráfico 8.1:** Dimensão Estrutura Organizacional.



**Fonte:** Autor (2017)

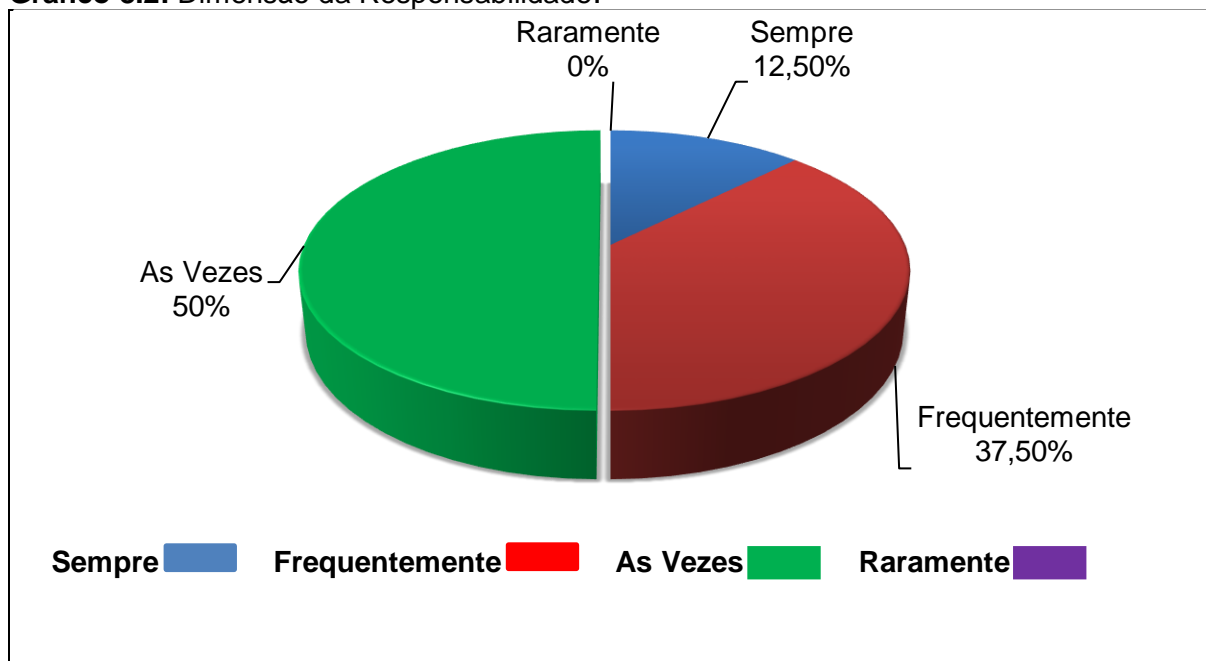
Conforme o gráfico 8.1, das 8 pessoas que responderam o questionário, 37,50% (3 pessoas) Sempre utiliza a forma de dimensão com visão compartilhada. 25% (2 pessoas) Frequentemente utilizam e 25% (2 pessoa) As vezes usa. A opção Raramente obteve 12,50% (1 pessoa).

É caracterizada pelo apoio dos gerentes ao emprego do Empowerment. Como papéis desta dimensão apresenta-se: o nível de responsabilidade, o trabalho em equipe, a tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes (RODRIGUES, 2001).

O trabalho em equipe e valorização dos colaboradores são elementos cruciais nesta dimensão, assim como visto no gráfico 8.1 a maioria dos entrevistados assinalaram que sempre utilizam tal dimensão para execução das tarefas, pois é

necessário passar responsabilidade ao colaborador para buscar a eficácia nas ações e resultados.

**Gráfico 8.2:** Dimensão da Responsabilidade.

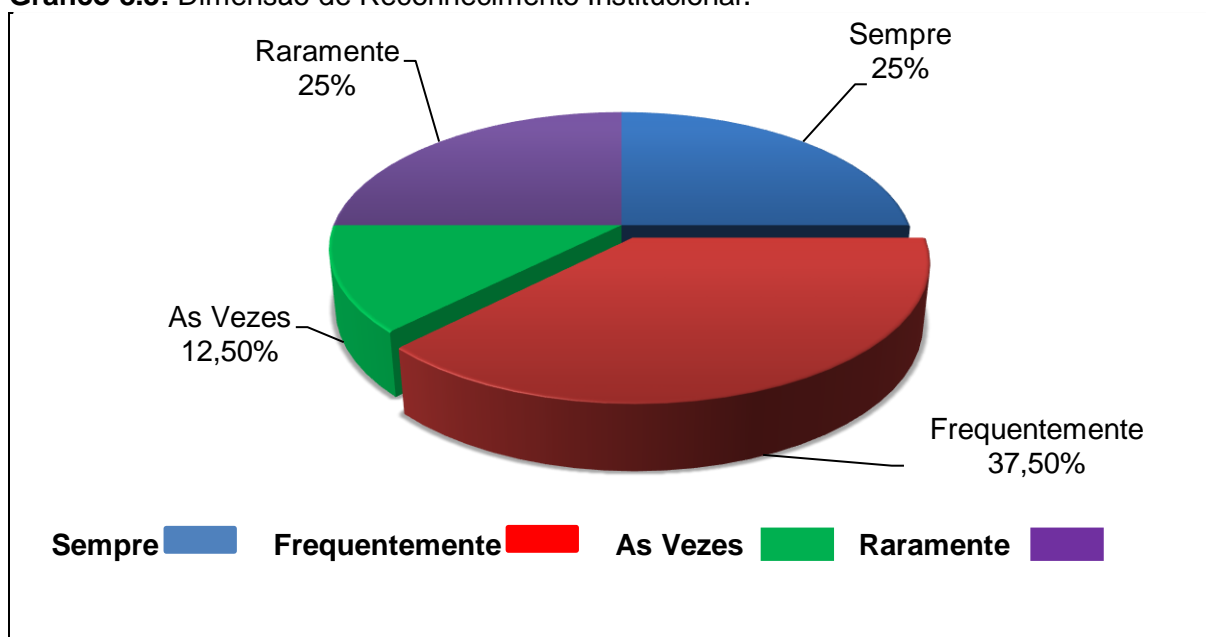


**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 8.2, das 8 pessoas que responderam o questionário, 50% (4 pessoas) As vezes utiliza a forma de dimensão da responsabilidade. 37,50% (3 pessoas) Frequentemente utilizam e 12,50% (1 pessoa) Sempre usa. A opção Raramente obteve 0%.

É importante o conhecimento e aprendizagem por parte dos colaboradores. Envolve a mudança em treinamento e desenvolvimento, a solução de problemas associada ao treinamento e desenvolvimento e a confiança mútua dos funcionários no processo de resolver problema (RODRIGUES, 2001).

A dimensão da responsabilidade envolve desde o treinamento do colaborador e desenvolvimento na empresa, porém como visualizado no gráfico 8.2 os entrevistados não utilizam tanto esta dimensão, pois envolve a solução de problemas, ou seja, junto à tomada de decisão, e todas as questões que envolvia tal tema os entrevistados não assinalavam, por agregar uma responsabilidade exagerada ao colaborador, em que se ocorrer algum problema e não conseguir resolvê-lo, o gerente é prejudicado.

**Gráfico 8.3:** Dimensão de Reconhecimento Institucional.

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 8.3, das 8 pessoas que responderam o questionário, 37,50% (3 pessoas) Frequentemente utiliza a forma de Dimensão Reconhecimento Institucional. 25% (2 pessoas) Sempre utilizam e 25% (2 pessoa) Raramente usa. A opção As vezes obteve 12,50% (1 pessoa).

É preciso reconhecimento dos colaboradores na instituição, para tanto é preciso que esse reconhecimento seja efetivo e percebido pelos funcionários, fazendo assim com que mantenham-se motivados a preservar um padrão elevado de suas realizações na organização (RODRIGUES, 2001).

A motivação e a manutenção de colaboradores se devem ao reconhecimento que este tem dentro da empresa, é importante que o funcionário tenha feedbacks positivos, pois assim ele alcança e cumpre seus objetivos com a empresa. Como se visualiza no gráfico 8.3 pouco menos da metade dos entrevistados reconhece o desempenho do seu pessoal.



**Gráfico 9:** Qual é o modelo de gestão da empresa?

**Fonte:** Autor (2017)

Conforme o gráfico 9, das 8 pessoas que responderam o questionário, 100% (8 pessoas) assinalaram o modelo de gestão Participativa. A opção Diretiva ficou com 0%

É possível conceituar a administração participativa ou gestão participativa agregando todos os recursos disponíveis em uma organização, em que se refere à combinação de recursos organizacionais, humanos, matérias, financeiros, informação e tecnologia, para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, ter um planejamento utilizando-se da opinião dos colaboradores é importante, pois dessa forma tem-se um pessoal unido e focado em um único objetivo, o de alcançar as metas da empresa. Como se vê no gráfico 9, todos os entrevistados mantêm em sua empresa essa gestão participativa, tornando assim a empresa onde todos estão treinados e aptos a desempenhar o seu melhor com sinergia aos objetivos organizacionais. Nenhum dos entrevistados relataram o motivo da escolha nesta questão.

#### 4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante da pesquisa realizada no mês de novembro de 2017, foi possível conseguir algumas informações primordiais para se concretizar o objeto de estudo. Vale destacar a atenção dos 6 gerentes e 2 proprietários que responderam o questionário, em que forneceram as informações acerca do Empowerment nas respectivas empresas.

Apesar de alguns dos entrevistados discordarem, a maioria dos entrevistados relataram que é essencial um departamento de Recursos Humanos nas empresas, pois a utilização de uma empresa terceirizada não fornece um acompanhamento às demais unidades da organização, isto é, com um departamento na própria empresa auxilia os outros departamentos nas decisões.

Um fator indiscutível para os entrevistados foi a utilização do treinamento de pessoal e a utilização dos colaboradores para atualização e inovação da empresa. Estes fatores são essenciais para a empresa captar o melhor de seus colaboradores, desde o processo de treinamento, que é visualizado o interesse e evolução nas atividades.

Já a questão que ressalta a opinião e participação dos colaboradores nas decisões gerenciais foi bastante discutível, tendo conflito de opiniões entre os entrevistados. Conforme o gráfico 5 é possível visualizar entrevistados que não concordam com a inclusão de colaboradores para as decisões gerenciais, porém ao mesmo tempo alguns afirmaram que é fundamental. Esta contradição relaciona ao que foi exposto na explicação do gráfico, no quesito de nível escolar, uma vez que o colaborador não possui um conhecimento avançado em negócios comerciais, o empregador acaba não utilizando suas sugestões ou opiniões.

Os demais entrevistados que concordaram com esta participação condizem com o novo papel do departamento de Recursos Humanos que é envolver frequentemente os colaboradores com as decisões das empresas, para intensificar as metas e perspectivas de vendas e resultados financeiros e credibilidade para com os clientes.

Na questão referente ao gráfico 6 houve a seleção dos principais fatores de incentivo à liderança e motivação, tendo como base as alternativas mais

assinaladas: Orientar as Pessoas, Definir Metas e Objetivos, Avaliar o Desempenho e Reconhecer o Bom Trabalho.

Para o gráfico e questionamento seguinte acerca da autonomia para os colaboradores na execução das atividades as alternativas mais escolhidas pelos entrevistados foram: Confiar Nos Colaboradores, Motivar os colaboradores e Visualizar um crescimento do colaborador na empresa.

No que se menciona ao tipo de dimensão do Empowerment que são utilizados nas empresas, os entrevistados tiveram que selecionar por ordem de utilização de cada dimensão, isto é, tendo que inserir 1 para Sempre, 2 para Frequentemente, 3 para As vezes e 4 para Raramente. De posse da questão respondida, obteve-se que a maioria das vezes as empresas Sempre utilizam a primeira dimensão, no qual é classificada como a visão compartilhada, no qual visa a comunicação interna e clareza de metas, a consecução de metas e a orientação ao consumidor.

Por fim, todos os entrevistados afirmaram que o modelo de gestão que é realizado na empresa é de Gestão Participativa, em que este modelo se relaciona a questão e gráfico 5, associando o quão é fundamental a participação dos colaboradores na gestão da empresa. A diferença entre este último tema e o gráfico 5, é que no gráfico exemplifica que os entrevistados não concordam que os colaboradores participam totalmente nas decisões gerenciais internas e externas do negócio, agora, no que se refere a envolvimento com sugestões de melhorias no processo de trabalho ou de clima da empresa, as sugestões são aceitas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interrelação do Empowerment com o ambiente organizacional focaliza no desenvolvimento e amadurecimento do indivíduo, ou seja, presenciam informações essenciais para tomada de decisões, utilizando como base: Poder, confiança, motivação, reconhecimento, desenvolvimento, treinamento, liderança e orientar as pessoas.

Constatando agilidade nos processos, conseguinte satisfação dos clientes, reduzindo custos e apresentando autonomia elevada possibilita interação dos setores e conseqüentemente solução dos problemas no processo produtivo, com intuito, proporciona difusão de inovação e criatividade entre os funcionários.

Contudo, beneficemente consta que autonomia propiciando uma gestão participativa para minimização de problemas e maximização de resultados, porém, visa presenciam nos funcionários a demonstração de maturidade e responsabilidade para gerenciamento das suas atividades, permitindo obter maior participação dos colaboradores, tendo objetivos produtivos com maior velocidade na execução dos processos produtivos, redução de custos e satisfação dos clientes internos e externos das organizações.

Este estudo teve como objetivo investigar as práticas de Empowerment utilizadas por empresas do ramo de vestuário, buscando responder a pergunta problema: Quais as práticas de Empowerment utilizadas por empresas do ramo de vestuário? Assim, foi possível visualizar através de um questionário às 8 empresas do setor de vestuário as atividades executadas em prol às organizações e ao desenvolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

As dificuldades encontradas foram no contato com os proprietários e/ou gerentes das empresas, pois inicialmente eram para ser 12 empresas para a pesquisa, porém, apenas 8 empresas foram disponibilizadas a responder os questionário.

Com base nos gráficos apresentados as atividades ou práticas que são mais frequentes e utilizadas pelas empresas são: Orientar as Pessoas, Definir Metas e Objetivos, Avaliar o Desempenho e Reconhecer o Bom Trabalho. Apesar de algumas empresas não utilizarem com frequencia outras práticas do Empowerment,

todas alegam que utilizam a forma participativa de gestão, porém a participação dos colaboradores não são exatamente nas decisões externas da empresa, como a elaboração de estratégias e metas, mas estão focadas especificamente nas decisões operárias, isto é, na execução das tarefas no contato com o consumidor.

A proposta às empresas pesquisadas é de maior participação e opinião dos colaboradores nas reuniões das empresas, visto que os colaboradores tem o contato direto com o cliente e podem mencionar as sugestões dos clientes para poder agregar na qualidade da empresa, em termos de produtos e serviços. Portanto, esta união entre os colaboradores e proprietário e/ou gerentes para com os colaboradores é essencial para melhoria contínua nas empresas, baseando na opinião dos clientes aos colaboradores e as plausíveis opiniões dos colaboradores nas tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

AMARU, Antônio Cesar Maximiliano. **Introdução a Administração**. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

ARAUJO, Luis César G. De. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, Luis César G. De. **Tecnologia de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. **Modelo de Gestão Como Fator de Sustentabilidade Organizacional - Uma Retrospectiva e uma Tendência**. 2012. Disponível em: <[http://institutoprocesso.com.br/2012/wp-content/uploads/2011/12/1\\_edicao1.pdf](http://institutoprocesso.com.br/2012/wp-content/uploads/2011/12/1_edicao1.pdf)>. Acessado em 21 de junho de 2017.

BALDNER, Paulo Roberto. LCM Treinamento. **Empowerment o que é?**.(2017). Disponível em: <http://lcmtreinamento.com.br/empowerment-dar-poder/>. Acessado em 15 de março de 2017.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BONOME, João Batista vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba IESDE Brasil S. A, 2009.

CENTRAL PRESS. **Tendências da área de recursos humanos para 2017**. Disponível em: <<http://www.centralpress.com.br/tendencias-da-area-de-recursos-humanos-para-2017/>>. Acessado no dia 24 de junho de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Editora Ltda, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e Pública- serie provas e concursos**, Elsevier Editora Ltda, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FAZENDA, Isabel. **Empowerment e participação, uma estratégia de mudança**. Centro Português de Investigação e História e Trabalho Social, 2003. Disponível em: <<http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>>. Acessado em 19 de Fevereiro de 2017.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

LUCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MARAMALDO, Dierceu. **A Estratégia para a competitividade**, Editora: Artes Gráficas, 1989.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**, ed. atlas S.A. São Paulo, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment – um imperativo- Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MONTANA, Patrick. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, F. C. P. **Teorias das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

PINTO, Carla. “**Empowerment, uma Prática de Serviço Social**”, in BARATA, O (coord), *Política Social* – Lisboa: ISCSP.2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2001000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000300003)>. Acessado em 05 de junho de 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## APENDICE











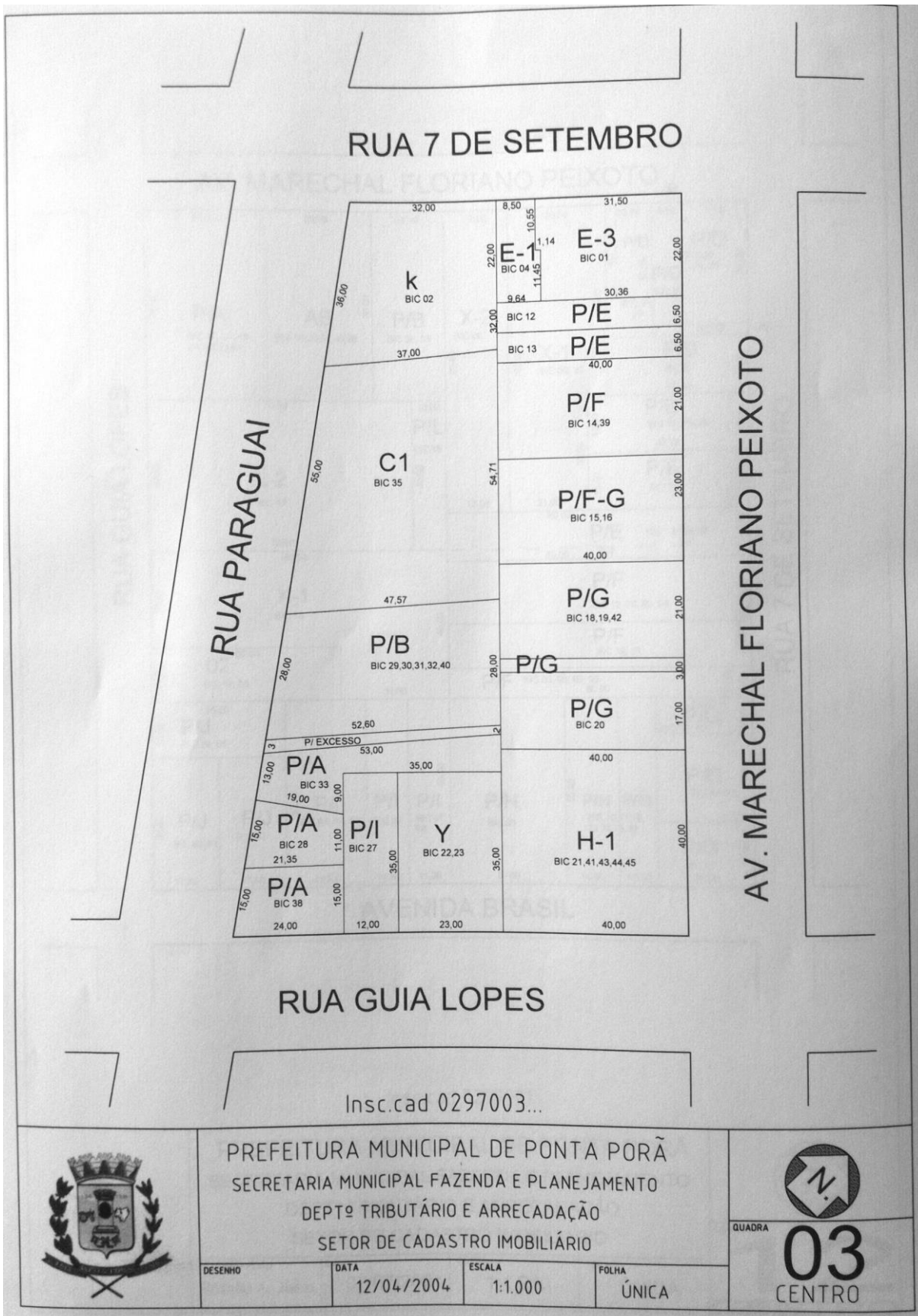
**ANEXOS**

**Figura 2:** Quadra 02 Centro De Ponta Porã/MS



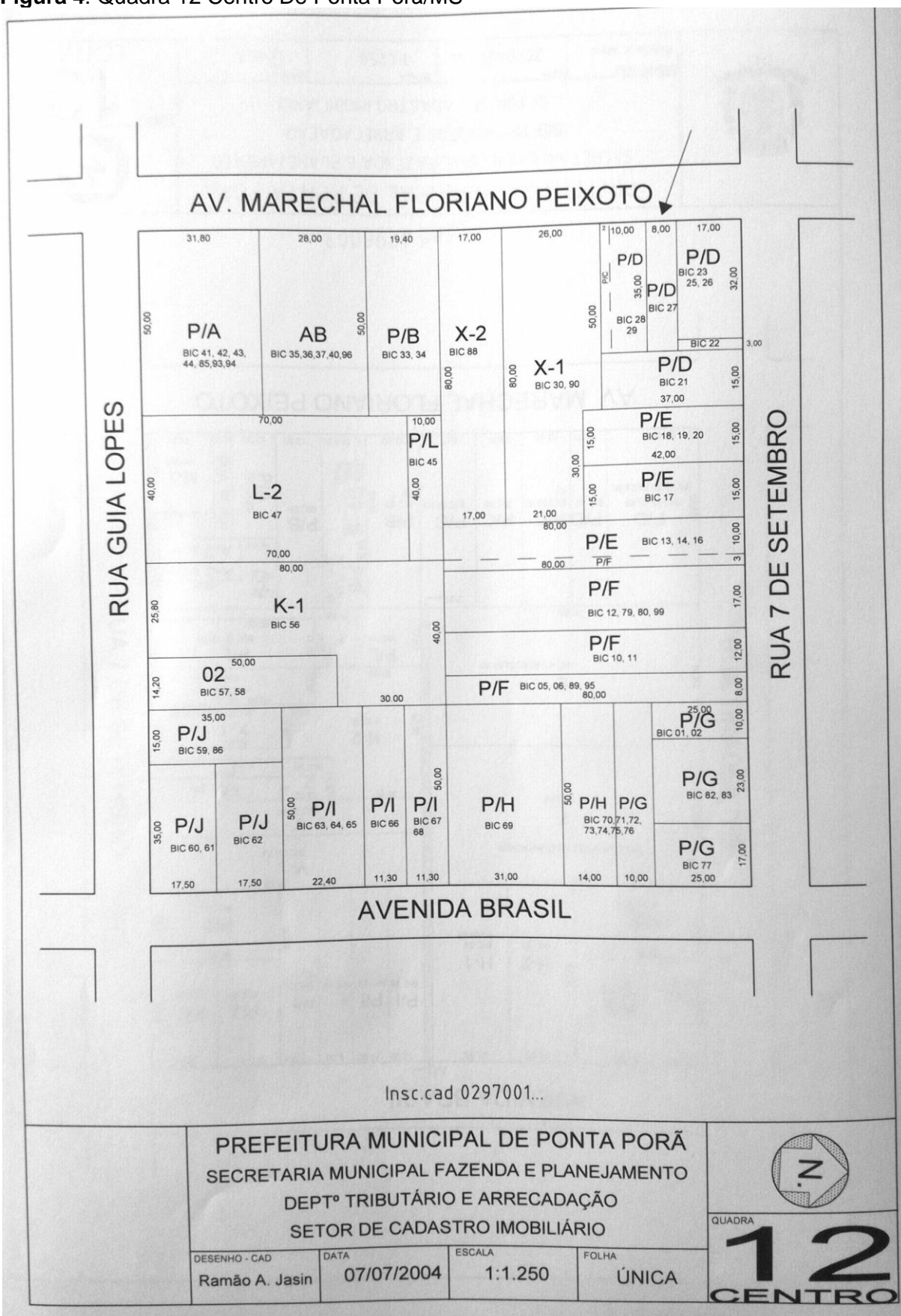


Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Porã/MS.  
 Figura 3: Quadra 03 Centro De Ponta Porã/MS



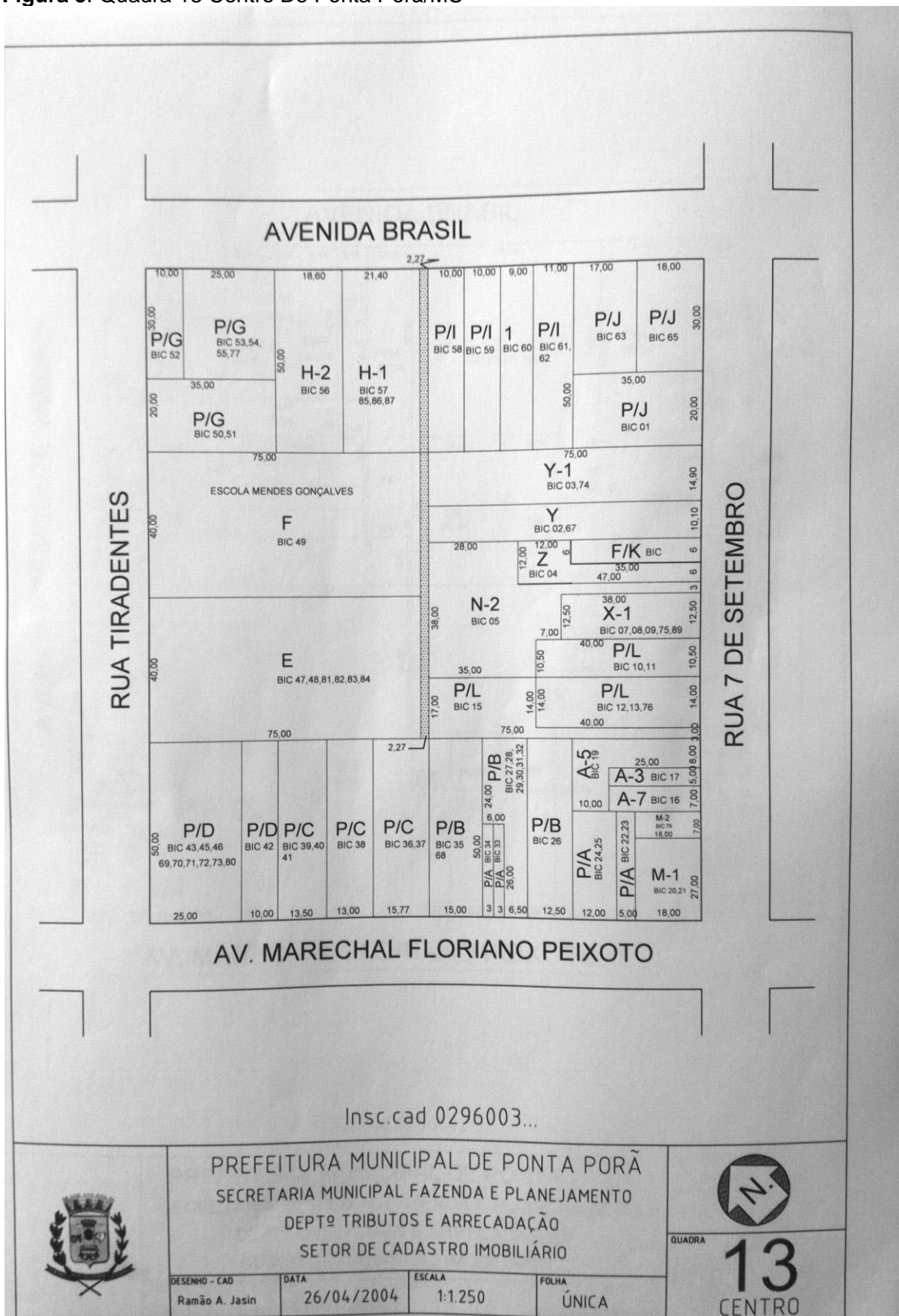
Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Porã/MS.

Figura 4: Quadra 12 Centro De Ponta Porã/MS



Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Porã/MS.

Figura 5: Quadra 13 Centro De Ponta Porã/MS



PREFEITURA MUNICIPAL DE PONTA PORÃ  
 SECRETARIA MUNICIPAL FAZENDA E PLANEJAMENTO  
 DEPTº TRIBUTOS E ARRECADAÇÃO  
 SETOR DE CADASTRO IMOBILIÁRIO

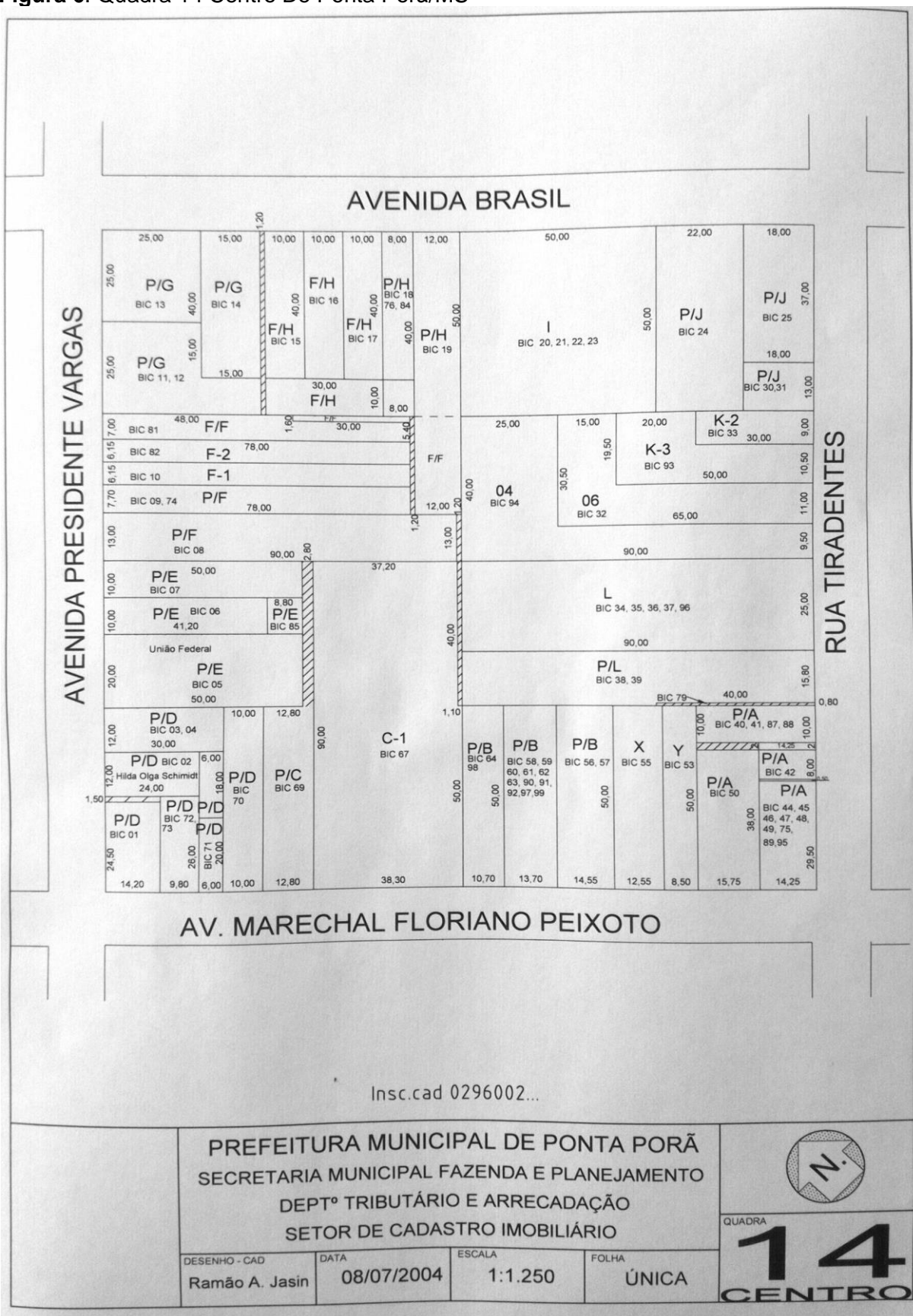


QUADRA  
**13**  
 CENTRO

DESENHO - CAD Ramão A. Jasin	DATA 26/04/2004	ESCALA 1:1.250	FOLHA ÚNICA
---------------------------------	--------------------	-------------------	----------------

Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Porã/MS.

Figura 6: Quadra 14 Centro De Ponta Porã/MS



Fonte: Prefeitura Municipal de Ponta Porã/MS.