

## **Condição capacitadora da autonomia para promover a inovação: estudo em uma empresa de prestação de serviços em engenharia elétrica, montagem industrial e instrumentação**

Leozenir Mendes Betim (FATI/FAJAR/CEFET-PR - PPGEP) [leobetim@cainet.com.br](mailto:leobetim@cainet.com.br)

Regina Negri Pagani (CEFET-PR - PPGEP) [jrpagani@uol.com.br](mailto:jrpagani@uol.com.br)

Luis Maurício Resende (CEFET-PR - PPGEP) [mauricio@pg.cefetpr.br](mailto:mauricio@pg.cefetpr.br)

Dálcio Roberto dos Reis (CEFET-PR - PPGEP) [dalcio@ppgte.cefetpr.br](mailto:dalcio@ppgte.cefetpr.br)

Carlos Cezar Stadler (CEFET-PR - PPGEP) [ctadler@pg.cefetpr.br](mailto:ctadler@pg.cefetpr.br)

### **Resumo**

*O presente artigo tem por objetivo avaliar o grau de importância da condição capacitadora da autonomia de Nonaka e Takeuchi (1997), para promover a inovação na gestão da empresa. Na busca desse objetivo, duas fases de pesquisa foram contempladas. Na primeira realizou-se um levantamento bibliográfico em torno do assunto. A outra etapa constou de uma pesquisa de campo em que se buscou estabelecer relações entre o marco teórico do trabalho e a realidade empírica. O instrumento utilizado foi o questionário com suporte de uma entrevista, sendo o tratamento dos dados predominantemente qualitativo. O resultado da avaliação possibilitou inferir que a autonomia conferida ao funcionário torna-se relevante para o processo de inovação na gestão da empresa quando colocada como uma das condições que estimula a motivação dos membros de uma equipe a usarem plenamente seus próprios conhecimentos, experiência e à medida que incrementa um senso maior de responsabilidade.*

*Palavras-chave: Autonomia; Empowerment; Gestão de Pessoas.*

### **1. Introdução**

Atualmente as organizações estão constantemente preocupadas em como vencer a concorrência, necessitando cada vez mais de funcionários dotados de talento, criatividade e iniciativa.

Entre os fatores imprescindíveis e determinísticos para o futuro de uma organização, a autonomia e o poder dado aos funcionários surgem como condições para que os mesmos possam desempenhar suas tarefas com eficiência e eficácia, uma vez que seus conhecimentos também constituem a base de uma organização refletida em seus valores.

Diante desse contexto, a autonomia surge como uma das condições capacitadoras da criação do conhecimento, considerando-se que no nível individual, todos os membros que fazem parte de um ambiente organizacional devem agir de forma autônoma, de acordo com as circunstâncias. Sendo assim, ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas, e também aumenta a possibilidade das pessoas se automotivarem para criar novo conhecimento. Idéias originais emanam de pessoas com

autonomia e que difunde-se na equipe, transformando em idéias organizacionais (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Ao salientar que as pessoas e seus conhecimentos constituem a base da organização, fica corroborada a descrição dada por Blanchard (2001, p. 18) quando afirma que “a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo muito pouco utilizados para promover à inovação”.

Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo avaliar o grau de importância da condição capacitadora da autonomia de Nonaka & Takeuchi (1997) para promover a inovação na gestão da empresa, utilizando-se de um estudo de caso em uma empresa do setor de engenharia elétrica, montagem industrial e instrumentação.

Com intuito de melhor discutir o tema em questão, procurou-se alinhar pressupostos teóricos sobre o *empowerment*, caracterizado como uma forma de gestão que conduz autonomia e poder aos funcionários, para que estes possam difundir seus conhecimentos e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo e aumento da capacidade de inovação da equipe.

## 2. Síntese de estudos sobre o tema

Em um ambiente organizacional a autonomia associa-se ao grau de liberdade que a pessoa tem para programar as suas atividades, selecionar os equipamentos que deverá utilizar e escolher os métodos e procedimentos que deverá seguir. Com a autonomia se introduz liberdade e independência para pessoa trabalhar e elimina-se a dependência e o controle externo.

As equipes trabalham melhor quando os funcionários tem liberdade e autonomia, a oportunidade de utilizar diferentes aptidões e talentos, a habilidade de completar uma tarefa ou produto identificável e quando trabalham em uma tarefa ou projeto que tenha um impacto substancial nas outras pessoas (ROBBINS, 2003).

Nessa linha de raciocínio, Chiavenato (1994, p.105) salienta que “quanto maior a autonomia tanto maior a responsabilidade experimentada pela pessoa, pois trata-se de libertar a pessoa para tornar-se mais responsável.”

Mediante essas considerações surge o termo *empowerment*, que na concepção de Filho (1995, p.81) significa “dar poder, dar autonomia aos funcionários para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa.”

Chapman (1996, p.11) conceitua *empowerment* como:

um processo de mudanças que tem como base a reestruturação das organizações de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a hierarquia e a distância entre as unidades organizacionais e atribuindo mais responsabilidade e autonomia a todos que interagem com os clientes.

Segundo Rodrigues & Santos (2004, p.263) “o *empowerment* torna-se uma abordagem de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.”

Para Scott & Jaffe (*apud* Biral, 2000, p.35) o *empowerment* “é uma forma diferente de trabalho conjunto, no qual os empregados sentem-se responsáveis não apenas por realizar uma tarefa, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor.”

Diante dessa ótica, o funcionário surge como um solucionador de problemas, que ajuda a planejar as atividades antes de executá-las na organização.

Blanchard (2001, p. 27) apresenta um dos objetivos do *empowerment* que é “levar as pessoas

a se tornarem realizadoras e autoconfiantes. Em vez de esperar que lhes seja dito o que fazer, elas anteciparão o que precisa ser feito e tomarão atitudes apropriadas por sua conta própria.”

Os subordinados terão mais autonomia de libertar seu potencial a medida que puderem sentir sua própria capacidade de decidir e ao mesmo tempo tiverem uma clara definição de suas responsabilidades, concentrando todas as suas energias no cumprimento da função. Torna-se relevante também as pessoas saberem a razão e o motivo de estarem executando determinada tarefa.

Elas necessitam entender a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas dos seus departamentos e da sua empresa.

Diante desse raciocínio o administrador deve insistir em delegar responsabilidade, perguntando a seus funcionários o que eles precisam para sentirem-se no controle das próprias atividades, buscando de certa forma promover autonomia mediante um forte comprometimento com as metas da empresa (HESSELBEIN *et al*, 1997).

Esse pensamento é partilhado com Blanchard (2001, p.104) quando menciona que “a alta liderança precisa deixar claras as maiores necessidades de melhoria operacional da empresa e afirmá-las como limites iniciais nos quais as pessoas devem concentrar suas energias.”

Um sentido de autonomia também é conferido à uma pessoa quando essa tem um sentido de orgulho da empresa, orgulho de seu departamento ou grupo e, talvez o mais importante, orgulho de si mesma, pois como aduz Tracy (2004, p.23) “uma das melhores maneiras de inculcar o orgulho nas pessoas é dar-lhes um sentido de responsabilidade; ajudá-las a saber que elas têm uma função importante a desempenhar.”

Tracy (2004, p.35) ressalta que “a autoridade conferida à uma função deverá sempre ser igual à responsabilidade, o que não impede dar uma pessoa mais ou menos autoridade, dependendo da sua situação em termos de capacidade para atender ao padrão funcional.”

Para que um funcionário alcance autonomia pessoal aliado ao seu potencial, necessita alcançar alguns padrões de excelência, esses definidos como um critério para medir o desempenho entre os padrões de quantidade, qualidade, custo e tempo que devem na realidade ser estabelecidos em três níveis: a empresa, o departamento e a função (TRACY, 2004).

As pessoas na execução de suas tarefas necessitam compreender os aspectos que precisam ser melhorados, objetivando um melhor desempenho. Nesse enfoque o feedback torna-se importante pelo fato de proporcionar poder e autonomia às pessoas e de permitir ao funcionário saber como está se saindo em relação à satisfação dos padrões estipulados pela empresa e consecução de seus objetivos.

Com intuito de que as pessoas percebam seu potencial, precisam ter permissão para falhar, pois a medida que o administrador dá ao funcionário permissão para errar, acaba por ter o direito de esperar realizações até maiores, pois o funcionário terá maior autonomia para assumir mais riscos (TRACY, 2004).

Torna-se relevante mostrar os erros e enganos como oportunidades para que o funcionário aprenda, pois como afirma Hesselbein *et al* (1997, p.249) “despertar o medo do erro ou da ignorância é convite à decepção e a inibição, além de pôr um fim à criatividade auto-afirmativa”.

Mediante tal realidade, preconiza-se a importância de treinamentos como forma de tornar as pessoas mais confiantes, esclarecidas, competentes e mais motivadas, cometendo menos erros e conduzindo suas atividades de forma produtiva e eficiente, alcançando por sua vez a determinados padrões de excelência estipulados pela empresa.

### 3. Metodologia e procedimentos

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de médio porte em prestação de serviços, com atuação nas áreas de elétrica, montagem industrial e instrumentação, em vários segmentos industriais como papel e celulose, siderurgia, distribuição de energia, agroindústria e em várias regiões do Brasil, Chile, Bolívia, Paraguai e Argentina.

Utilizou-se de questionário e entrevista com um dos administradores da empresa, cuja abordagem metodológica adotada para este estudo é qualitativa de natureza interpretativa, onde se utilizou o processo indutivo, procurando focar atenção ao grau de importância atribuída pelo administrador nas questões afirmativas, bem como a relevância das afirmações para o processo de inovação na gestão da empresa.

A técnica de coleta de dados adotada para este estudo foi a estruturada. Na primeira parte, o instrumento utilizado foi o questionário com 8 questões afirmativas, sendo que para a análise desses dados, utilizou-se uma escala descrita com as seguintes pontuações: (1)-Nada importante; (2)-Pouco importante; (3)-Importante e (4)-Muito importante. O administrador participante foi orientado primeiramente à atribuir pontuação, conforme o grau de importância de cada afirmativa para a empresa. Na sequência, o mesmo foi orientado à pontuar cada afirmativa, considerando porém, o grau de relevância para o processo de inovação na gestão da empresa. Na segunda parte, utilizou-se uma entrevista como suporte ao questionário, onde o administrador argumentou de forma sequencial sobre todas as afirmativas propostas.

### 4. Apresentação dos resultados – questionário e entrevista

De acordo com o objetivo da pesquisa e critérios da investigação descritos na metodologia, o presente estudo obteve os resultados sobre o grau de importância de cada afirmativa para a empresa, bem como o grau de relevância atribuído para o processo de inovação na gestão da empresa.

	<b>Afirmativas</b>	<b>Grau de importância</b>	<b>Grau de relevância para o processo de inovação (1, 2, 3 ou 4)</b>
1ª	Para que um funcionário experimente um sentido de “autonomia” na função, precisa ter uma compreensão clara das responsabilidades inerentes à função.	3	4
2ª	É necessário que funcionários compreendam a correlação entre as responsabilidades de suas funções com as metas e objetivos da empresa.	2	3
3ª	Se um funcionário quiser ter um sentido de “autonomia” na sua função, precisa ter um sentido de orgulho-orgulho da empresa, orgulho do departamento ou grupo e talvez orgulho de si mesmo.	3	4
4ª	Delegar autoridade sempre em proporções equivalentes à responsabilidade ajuda a conferir a “autonomia” a um funcionário.	3	3
5ª	Para que um funcionário descubra a sua própria “autonomia” pessoal e alcance o seu potencial precisa ser desafiado a alcançar padrões de excelência.	3	3
6ª	Se um funcionário quiser ter “autonomia” para alcançar o sucesso, precisa ser treinado para atender aos padrões funcionais.	2	3
7ª	Um funcionário precisa receber feedback se quiser alcançar os seus objetivos e todo o seu potencial.	3	4
8ª	Um funcionário precisa ter permissão para errar se quiser utilizar toda a sua “autonomia” pessoal.	3	3

Fonte: elaboração própria a partir de Tracy (2004)

Tabela 1 – Grau de importância das afirmativas x grau de relevância para o processo de inovação

- *1ª afirmativa*: foi definida como Importante e para o processo de inovação atribuiu-se grau (4), isso é compreendido quando o entrevistado salienta que a partir do momento que o funcionário obtem maior compreensão de suas responsabilidades, ele acaba por traçar um caminho que embora gradativo, lhe proporcionará oportunidades de vir a desenvolver cada vez mais sua autonomia e liderança.

- *2ª afirmativa*: considerada Pouco importante e para o processo de inovação atribuiu-se (3), ressaltando o entrevistado que, à medida que os funcionários possuem uma maior compreensão de suas responsabilidades e informações sobre as metas e objetivos da empresa, esses terão por sua vez maior condição de executarem novos métodos, novas alternativas e participarem efetivamente do crescimento da empresa.

- *3ª afirmativa*: o grau de importância foi classificada como Importante e para o processo de inovação atribuiu-se (4), salientando que determinada prática é relevante uma vez que o orgulho está relacionado com a satisfação do funcionário e que este tendo orgulho da empresa que trabalha, estará certamente disponível para o recebimento de informações e fornecimento de idéias que venham contribuir para a melhoria da empresa e dessa forma se sentirá importante para os passos e decisões da empresa.

- *4ª afirmativa*: o grau de importância atribuído foi (3) – Importante e para o processo de inovação o grau atribuído foi de (3), que segundo o entrevistado autoridade e responsabilidade caminham juntas e são atribuídas à um funcionário de forma gradativa. Nesse sentido, o funcionário ganhará mais autonomia em sua função e desenvolve melhor também sua capacidade de liderança.

- *5ª afirmativa*: o grau de importância atribuído foi (3) – Importante e para o processo de inovação atribuiu-se grau (3) uma vez que segundo o entrevistado o desafio constante imposto aos membros da equipe é que descubram o seu potencial, desenvolvam-o e tornem-se os líderes de suas áreas, das suas atividades ou outros grupos em que estão inseridos.

- *6ª afirmativa*: o grau de importância atribuído foi (2) – Pouco Importante e para o processo de inovação atribuiu-se grau (3), mencionando o entrevistado que embora o treinamento seja realizado na área técnica, projeta-se também a realização de treinamentos para criação e desenvolvimento de líderes que na realidade não está ainda sendo feito, porém é um item que a empresa terá que investir, pois serão esses novos líderes que deixarão a empresa ágil e maleável às novas exigências do mercado que está mudando constantemente.

*7ª afirmativa*: o grau de importância atribuído foi (3) – Importante e para o processo de inovação foi atribuído grau (4), ressaltando o entrevistado que o constante feedback referente à performance do desempenho do funcionário é visto como um fator motivador da equipe, pois os mesmos têm um parâmetro de onde a empresa quer chegar, seja a nível de custo, produção e até mesmo reclamações dos clientes. Atualmente é realizada uma medição da performance da equipe que está envolvida em um empreendimento e em seguida é dado um feedback dessa performance de desempenho.

*8ª afirmativa*: o grau de importância atribuído foi (3) Importante e para o processo de inovação foi atribuído grau (3), salientando o entrevistado que uma empresa que delega responsabilidades e que dá autonomia à seus funcionários deverá possuir a consciência de que o erro é inerente a qualquer tipo de atividade, pois como se está em um processo de aprendizado contínuo, certamente os erros de alguma forma ocorrerão, porém a empresa precisa estar consciente sobre esses erros em relação a sua estrutura financeira.

## 5. Conclusões

Através dos questionários e relatos da entrevista foi possível verificar que a autonomia conferida ao funcionário torna-se relevante para o processo de inovação na gestão da empresa quando colocada como uma das condições que estimula a motivação dos membros de uma equipe a usarem plenamente seus próprios conhecimentos, experiência e a medida que incrementa um senso maior de responsabilidade, além de tornarem o trabalho mais intenso.

Segundo os relatos do administrador, verificou-se que a autonomia como condição de inovação está relacionada também com a capacidade da empresa vir a desenvolver líderes de equipes que consigam agir com liberdade e responsabilidade definida.

Evidenciou-se que as pessoas necessitam de apoio e estímulo para que consigam assumir mais autonomia e responsabilidades. Nestes termos, preconiza-se a importância dos membros de uma equipe conseguirem transformar suas idéias em conhecimentos a serem compartilhados pela organização.

Nesse sentido, cabe ao administrador oferecer sempre oportunidades para que os funcionários tomem iniciativa, tenham liberdade e autonomia para exporem suas idéias à empresa.

Salienta-se que ao permitir autonomia e responsabilidade à seus funcionários, se está desenvolvendo o *empowerment* como uma forma de gestão na empresa. Torna-se necessário portanto, um estudo mais detalhado, envolvendo questionamentos com os funcionários sobre a relevância do aspecto autonomia em relação à seu desempenho.

Cumprе ressaltar que o referido artigo não tem como objetivo maior a pretensão de ser conclusivo, mais sim servir de base e estimular trabalhos futuros que venham contribuir à investigação e aprofundamento sobre o tema em questão.

## Referências

BIRAL, A.L. M. (2000) - *A prática do empowerment nas organizações: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica. São Paulo.

BLANCHARD, K.H. *As 3 chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record, 2001. 286 p.

CHAPMAN, E.N. *Relações humanas na pequena empresa - desenvolvendo habilidades interpessoais: a abordagem bem-sucedida dos relacionamentos na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 247 p.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994. 354 p.

FILHO, L.A.M. *Socorro! Preciso de motivação*. São Paulo: Harbra Ltda, 1995. 190 p.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. & BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997. 315 p.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 380 p.

RODRIGUES, C.H.R. & SANTOS, F.C.A. (2004) - Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras - *Revista Gestão & Produção*, Vol.11, n.2, p.263-274.

ROBBINS, S.P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003. 330 p.

TRACY, D. *10 Princípios para o empowerment: um guia prático para delegação de poder e a energização das pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Ed.Ltda, 2004. 177 p.