

**ARNALDO DE ARAUJO GOMES**

**DESENVOLVIMENTO PESSOAS ATRAVÉS DA COMPETÊNCIA  
EMPOWERMENT**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista. Curso de Especialização – MBA em Estratégia e Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

**CURITIBA**

2003

## RESUMO

O Presente trabalho aborda o tema Desenvolvendo Pessoas através da Competência Empowerment. As empresas geralmente buscam no auto desenvolvimento de seus funcionários otimizar oportunidades de negócios. Neste trabalho foi abordado a competência EMPOWERMENT, desenvolver melhores habilidades de cada funcionário e, estar atento aos Gap's das competências estratégicas escolhida pela Empresa visando o auto desenvolvimento das carências. A metodologia do trabalho compreende: Na primeira parte, referências teóricas de (04) quatro temas: Treinamento, Comunicação, Mudança e Processo que devem servir de apoio à todos na organização, informações fundamentais durante qualquer processo de mudança. Na segunda parte, discorre processos e procedimentos adotados pela empresa onde trabalho, atividade de seguros, orientada por uma empresa de consultoria. Esta iniciativa foi ratificada pela Diretoria de Recursos Humanos. Segue passo a passo das etapas do processo, inicia-se conhecendo a população, os principais Gap's, o aprendizado das competências, gerenciamento do resultado até o auto desenvolvimento do empregado. Na conclusão, são feitas as observações sobre as perspectivas das pessoas envolvidas no processo de empowerment.

## SUMÁRIO

	Pág.
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	04
 <b>Parte I – Referencial Teórico</b>	
<b>1. Treinamento</b> .....	05
<b>2. Comunicação</b> .....	07
<b>3. Mudança</b> .....	09
<b>4. Controle de processo</b> .....	13
 <b>Parte II - Prática</b>	
<b>1. Desenvolvendo Pessoas</b> .....	15
1.1 Etapas para o desenvolvimento das competências .....	15
1.2 Conceito de carreira .....	15
1.3 Mapeamento do perfil da empresa .....	16
1.4 Etapas para a implantação .....	17
1.5 Desenvolvimento da principais competências .....	18
1.6 Ausências de Competências .....	19
1.7 Processo de aprendizagem .....	20
1.8 Cronograma das etapas desenvolvendo pessoas .....	22
 <b>2. Competência – Empowerment</b> .....	 23
2.1 Ferramentas gerenciais de desenvolvimento .....	23
2.2 Quadro ilustrativo .....	27
2.3 Planos de ação .....	29
 <b>3. Conclusão</b> .....	 33
<b>4. Bibliografia</b> .....	34

## Introdução

O atual cenário do Mercado de Seguros é de puro desafio, dirigentes de empresas estão cheios de incertezas e confusos quanto a melhor estratégia a ser adotada.

Alcançar os objetivos esperados pela organização é factível, mas o grau de estresse que estão expostos os funcionários para alcançar suas obrigações e metas tem limites, precisamos desenvolver modelos que permitam o melhor trabalho com maior motivação e auto confiança.

A proposta deste trabalho visa alertar como alcançar o sucesso com *motivação* e fazer com que a equipe tenha seus dias com maior prazer e auto estima, pois é sabido que sentimentos positivos resultam maior criatividade e agilidade nos processos. Precisamos desenvolver as competências das pessoas para um melhor resultado. Precisamos estudar características pessoais objetivando a cultura voltada para mudanças.

Pessoas da organização precisam ter uma orientação de como se posicionar, e mostrar-lhes o melhor caminho (estratégia) a ser percorrido, para que se sintam *motivadas* e *firmes* nos seus deveres e obrigações (saber, saber fazer e como fazer).

## PARTE I – Referencial Teórico

### 1. Treinamento

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o seu sucesso. O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isto traz benefícios diretos para a clientela.

Chiavenato (1999) define treinamento como:

Experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor ou processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidos.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares pra afetar a

aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento, constituem processos de aprendizagem.

## 2. Comunicação

Em qualquer projeto de mudança significativo, a comunicação é uma responsabilidade de período integral e não atribuição dos gerentes de linha ou do staff. Não deve ser atribuída ao responsável pelo departamento de relações públicas já envolvido com uma dúzia de projetos. Requer criação e atenção de um “czar da comunicação” próximo dos eventos. Esse indivíduo desenvolverá e conduzirá programas de comunicação que transmitem a mensagem dos promotores de mudança, mas ajudam também a equipe a compreender as necessidades dos interessados e a levantar o feedback. Esse czar, provavelmente, não será o responsável exclusivo por cada detalhe, mas assegurará que as mensagens sejam adequadamente compreendidas e transmitidas, no momento oportuno, para as pessoas certas.

O czar da comunicação deve ser parte da liderança que está conduzindo a mudança, visando permanecer totalmente informado do processo, á medida que ele se desdobra.

Segundo Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997), nos colocam Cinco qualidades eficientes na implementação da comunicação eficiente, são estes os atributos chaves:

. Honestidade: Sempre diga a verdade: seus subordinados perceberão quando você mente.

. Apresentação do contexto: Fornece aos interessados um “panorama geral”, a medida que explica a relevância do projeto para a empresa.

. Postura construtiva: Projeta-se de comentários contraproducentes que trabalham contra a unidade da equipe e dos interessados.

. Consistência: Assegure que formas verbais, escritas e não verbais de comunicação sejam consistentes em cada mensagem e que seu comportamento esteja em conformidade com suas mensagens

. Continuidade: Reforce constantemente seu compromisso com a iniciativa de mudança

O resultado bem sucedido do esforço da empresa de tecnologia avançada deve-se em parte, ao fato de que seus empregados -chaves falem uma língua comum.



### 3. Mudança

Cada projeto de mudança a ser realizado está envolvido por circunstâncias peculiares. As medidas necessárias para transformar sua empresa não podem ser detalhadas com precisão em nenhum livro. Não há cálculos explícitos, nenhuma receita pronta dos passos que devem ser seguidos no processo de implementação da mudança. A adoção de um conjunto limitado de princípios que podem ser seguidos com segurança na realização de mudanças positivas para que você possa sentir confiança e desejo de agir a Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) ilustra 15 princípios básicos através de estudos realizados:

Enfrente a realidade: Todos nós que investimos nossas vidas na construção de empresas de sucesso temos que enfrentar uma dura realidade: as estruturas que criamos – produtos e serviços oferecidos e processos e tecnologia que os sustentam – não serão realidade segundo os padrões do futuro. Somos seduzidos pela idéia de que o que construímos permanecerá. Entretanto, a nova realidade chegará de mansinho, trazendo modelos de negócios e nossa competitividade ficará para trás. Lembre-se disso.

Concentre-se em contextos estratégicos: A maioria das empresas está e experimentando mudanças explosivas. Impulsionadas pela concorrência global e por inovações tecnológicas incrivelmente produtivas, essa tendência pode acelerar, fazendo com que as oportunidades de mudar sejam infinitas. Por outro lado, o capital e a energia não o são. Saber onde investir na mudança – onde procurar melhoria de desempenho – distinguirá os vitoriosos dos perdedores. Concentre-se seus esforços onde o retorno for maior.

Aja com autoridade: A mudança deve ser sustentada por uma gestão forte. Essa autoridade geralmente é conferida pela alta administração, mas deve ser endossada pela voz do cliente. Sem autoridade suficiente, você poderá dobrar o custo da mudança e atingir apenas a metade do resultado.

. Defina o escopo com inteligência: Estabelecer um escopo apropriado para seu esforço de mudança é especialmente importante. Procure medir e melhorar o desempenho de áreas mais importantes para a organização e de seus principais stakeholders. Se você ultrapassar a esfera de influência do responsável pela mudança, poderá fracassar. Se definir um escopo muito limitado, o sucesso poderá ser irrelevante.

. Prepare o terreno para a mudança: Você não pode presumir que os outros estejam preparados para mudar. Raramente, isso acontece. Primeiro é necessário preparar o terreno, e então trabalhar com afinco para gerar consenso, começando com os da cúpula administrativa e descendo por toda a organização.

. Deixe o cliente conduzir a mudança: Seu cliente é um aliado na preparação do terreno para a mudança. Atender aos clientes é um denominador comum dentro da empresa; os clientes são a razão de ser dela. Suas necessidades, examinadas cuidadosamente, devem ditar a mudança.

. Conheça seus stakeholders: Indivíduos e grupos poderosos tem interesses nas mudanças que você pretende implementar. Você precisará segmentar, compreender e priorizar as necessidades e os motivos dessas pessoas.

. Comunique-se sempre: Se você pretende que seu programa de mudanças seja bem sucedido, deve comunicar-se sempre com os interessados, à medida que as mudanças são concebidas e realizadas. Sua argumentação em favor da mudança e seu estilo de comunicação devem ser compatíveis com eles, convencendo-os a agir de maneira inovadora. Mensagens claras e concisas serão compreendidas. Mensagens honestas serão aceitas.

. Redefina o sistema de indicadores: Dirigir a mudança, fazer com que as pessoas adotem atitudes novas, exigirá que você examine cuidadosamente o sistema de indicadores de desempenho de sua empresa. Visualize a mudança primeiro e depois projete indicadores novos consistentes com suas estratégias e metas. Faça reavaliações e, se necessário, revogue os critérios antigos.

Utilize todas as alavancas da mudança: Há pontos chaves de aplicação em sua empresa que compensarão seus esforços. Eles são as alavancas da mudança. Utilize-os em sua totalidade: mercados e clientes a que você busca atender; ofertas de produtos e de serviços; estrutura da companhia; sistemas de recursos humanos, incluindo programas de recompensa; processos de negócios e tecnologias de apoio. Mudança em ampla escala somente poderá ser conquistada quando todas essas alavancas forem ativadas por um esforço coordenado.

Pense Grande: O líder da mudança deve trabalhar incansavelmente para persuadir a equipe de liderança a “pensar grande” e a desenvolver inovações positivas em todos os elementos da organização. O hábito de “pensar pequeno” domina muitos projetos, com resultados previsíveis. As pessoas precisam sentir-se livres pra se soltar, para pensar sem seguir esquemas, para externar dezenas de idéias que podem não funcionar, ms que contribuem para que se chegue a algumas que sejam genuinamente poderosas.

Alavanque a diversidade: É sabido que as pessoas tem dificuldade de raciocinar de maneira não convencional, em parte por que somos os responsáveis pelas convenções, e houve um momento em que as convenções funcionavam. Uma oportunidade sem precedentes para pensamentos inovadores agora nos aguarda, no momento em que inúmeras mulheres, minorias, estrangeiros entram em nossas companhias. Essas mentes e perspectivas ajudam a arejar os velhos paradigmas e a mostrar onde é necessário substituí-los.

Desenvolva habilidades: Seja pródigo ao investir no capital humano. Desenvolva as habilidades das pessoas de todos os níveis. Amplie as habilidades técnicas, de solução de problemas, de tomada de decisões e de liderança daqueles que estão “nas trincheiras”. Fortaleça as técnicas voltadas para facilitar, administrar, delegar, ouvir, comunicar-se e conviver com a diversidade dos que estão no topo. Faça com que o desenvolvimento de habilidades seja uma medida chave do desempenho para todos os empregados.

. Planeje: Para conduzir a mudança, você precisará desenvolver um plano de ação documentado e detalhado, cobrindo todas as principais medidas exigidas, incluindo mudanças em processos, sistemas, pessoas, cultura organizacional, planta física, estrutura organizacional e necessidades de treinamento.

. Integre as iniciativas: Programas de mudança de diversos tipos continuam borbulhando nas organizações de alto desempenho.

À medida que um programa de iniciativa for delineado, defina seus objetivos e recursos, pois é essencial manter um princípio global relacionado à mudança que também seja consistente e racional. Iniciativas não planejadas e desalinhadas, como um “colcha de retalhos”, promoverão uma competição negativa pelos recursos, confundirão as pessoas e reduzirão o impacto positivo de qualquer empenho.

#### 4. Controle do Processo

Miller(1985), diz que o planejamento e controle são cíclicos ou contínuos e tem lugar simultaneamente, isto é, ao mesmo tempo em que se planeja para o futuro, controla-se a execução de um planejamento anterior. Assim sendo, em qualquer tempo que examinemos as tarefas de um administrador, veremos que consistem no seguinte:

A) Planejamento

B) Análise das realizações passadas e controle da situação atual, e

C) Modificação dos planos futuros à luz da experiência passada e da situação presente.

O objeto do planejamento e a natureza do controle variam segundo: a) a natureza das funções delegadas ao administrador; b) as informações e dados que lhes forem apresentados e c) a sua capacidade para interpretar e utilizar estes dados.

## PARTE II – Prática

Construir um modelo de Administração por competência na busca da melhoria de performance dos funcionários em geral, foi o primeiro passo da Área de Recursos Humanos de uma Seguradora situada no Rio de Janeiro, objetivando Mudanças de Cultura e Desenvolvimento de Competências.

Cria-se na Companhia, assessorada por uma grande empresa consultoria de Recursos Humanos o projeto *Desenvolvendo Pessoas* - desenvolver suas melhores habilidades e atentar para os gap's das competências estratégicas escolhidas pela Companhia.

O projeto, no seu todo, consistia em desenvolver competências estratégicas aos níveis gerenciais e aprimorar o gap dos seus funcionários, visando uma melhoria de qualidade nos seus desempenhos.

Para este trabalho, se optou apenas para a experiência vivida dentro do desenvolvimento da competência *Empowerment*. Logo, o desenvolvimento das competências *Atuação Responsável, Foco no Cliente, Inovação, Liderança de Mudança, Visão do Negócio e Foco no Resultado* não foram abordados na sua magnitude, sendo feito apenas a apresentação de seus conceitos.

## **1. Desenvolvendo Pessoas**

As dimensões da Competências EU comigo – Eu com o meu trabalho e EU com outras pessoas, são fundamentais, para a melhor performance e para buscar aprimorar cada vez mais a dimensão do EU.

### **1.1 Etapas para o desenvolvimento das competências**

- Reuniões de desenvolvimento – Conhecer a população
- Apontamento dos GAP's - Treinamento
- Implantação do Aprendizado – Colocar em prática
- Gerenciamento dos resultados
- Atingimento das Metas Propostas

### **1.2. Conceito de Carreira**

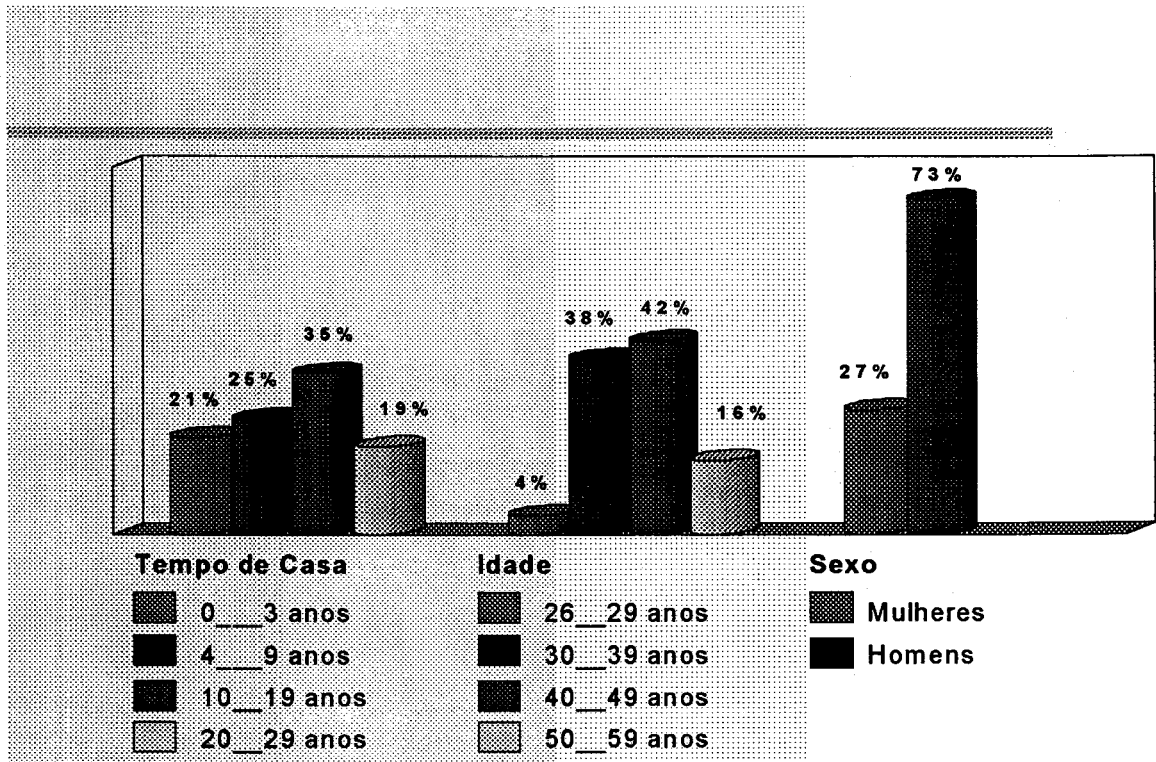
- Organização
- Funcionários

Expectativas e Necessidades fazem parte de todos que convivem numa organização.

Papel da Área de Recursos Humanos: Disponibilizar à todos os funcionários projetos e estudos de direcionamento de carreira confiando papeis e oportunidades, através: Projeto Desenvolvendo Pessoas, Aproveitamento Interno, Remuneração, Seleção por Competência, Banco de Dados de RH – Processo de Folha, Remuneração, Seleção e Treinamento, Currículo no Portal da Seguradora.

### 1.3. Mapeamento do perfil da empresa

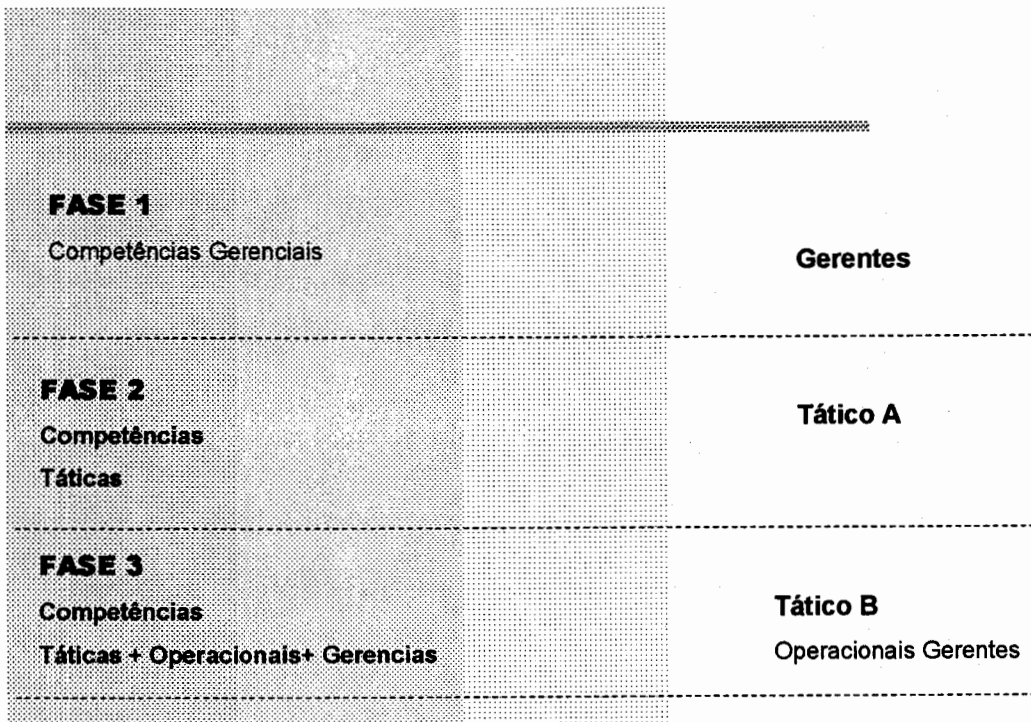
A Seguradora, objeto de estudo, apresenta sua População com o seguinte Perfil:





#### 1.4. Etapas para Implantação

A implantação foi feita em fases, divididas em níveis hierárquicos, explicitando que as competências básicas estão presentes de forma plena, na maior parte da população, que são os sustentáculos da cultura vigente, as diferenciadoras estão na maior parte dos profissionais, com históricos diferenciados de resultado e as competências estratégicas entendidas como necessárias para viabilizar a visão do negócio.



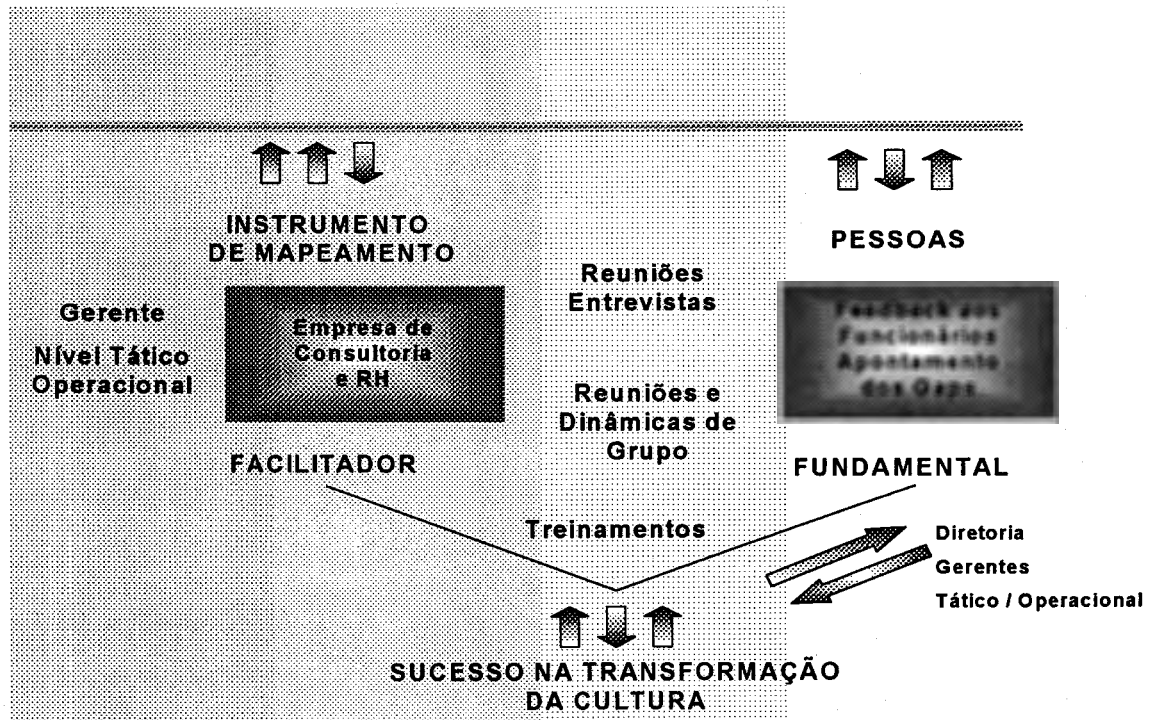
### 1.5. Desenvolvimento principais competências

Abaixo, os conceitos apresentados das competências sugeridas pela consultoria.

Competências Gerenciais Níveis Técnicos	Definição
Atuação Responsável	Disposição para agir segundo suas convicções morais e valores, avaliando os efeitos presentes e futuros de suas decisões e responsabilizando-se por si mesmo, pelas pessoas a quem suas decisões afetam e pelos objetivos da Organização.
Foco no Cliente	Capacidade de mobilizar as pessoas para uma atuação orientada à satisfação permanente das necessidades e expectativas do cliente interno e externo.
Inovação	Capacidade de gerar, estimular e implementar soluções criativas que permitam à Organização manter-se competitiva ao longo do tempo.
Liderança de Mudança	Habilidade para despertar e mobilizar pessoas e grupos para a necessidade de mudanças organizacionais.
Visão do Negócio	Capacidade de avaliar o ambiente interno e externo de negócios, orientando sua ação para o sucesso da Organização como um todo.
Foco no Resultado	Motivação para superar padrões de excelência e desafios na busca de resultados de impacto nos negócios.
Empowerment	Capacidade de alavancar o potencial e o comprometimento das pessoas na busca de elevados padrões de performance e resultados, a partir do exercício de delegação de responsabilidades e autoridade.

O quadro abaixo mostra todo o fluxo de ações integradas entre as diversas áreas e níveis hierárquicos, objetivando o sucesso da transformação da cultura.

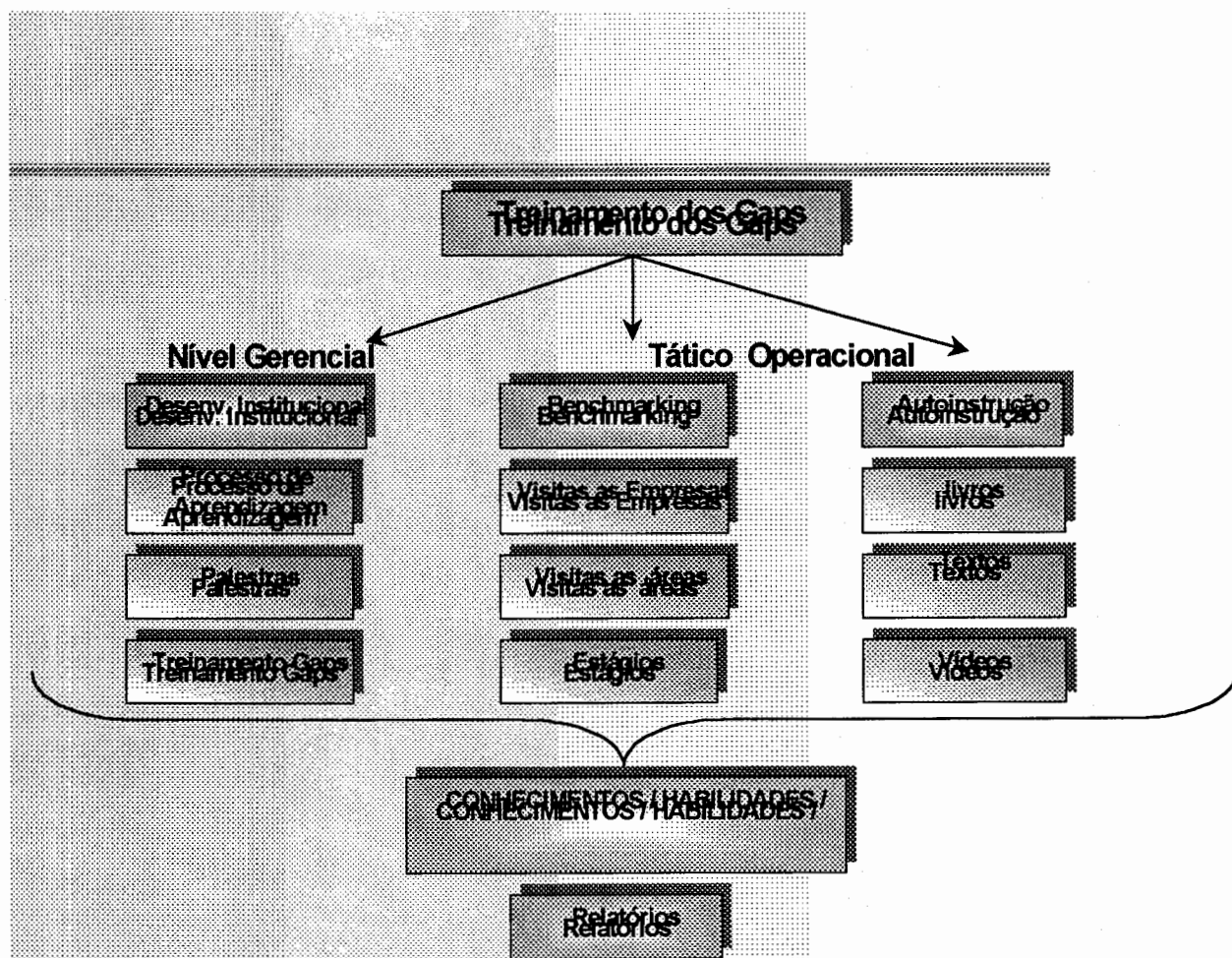
Nas reuniões feitas em grupos, procurou – se sensibilizar os participantes quanto o despertar e a necessidade de rever atuais posturas do dia a dia.



### 1.6. Ausência de Competências Gerenciais – GAP'S

No projeto Desenvolvendo Pessoas, a fase de identificação das carências tem grande importância, pois permitiu nas deficiências das pessoas responsáveis o seu auto desenvolvimento através de coaching, palestras, indicação de textos e livros e treinamentos monitorados por relatórios específicos, que serão exemplificados adiante na competência empowerment. Busca-se o desenvolvimento do conhecimento e habilidades.

Abaixo, plano de desenvolvimento individual, nova cultura organizacional fazendo parte dia a dia dos funcionários.

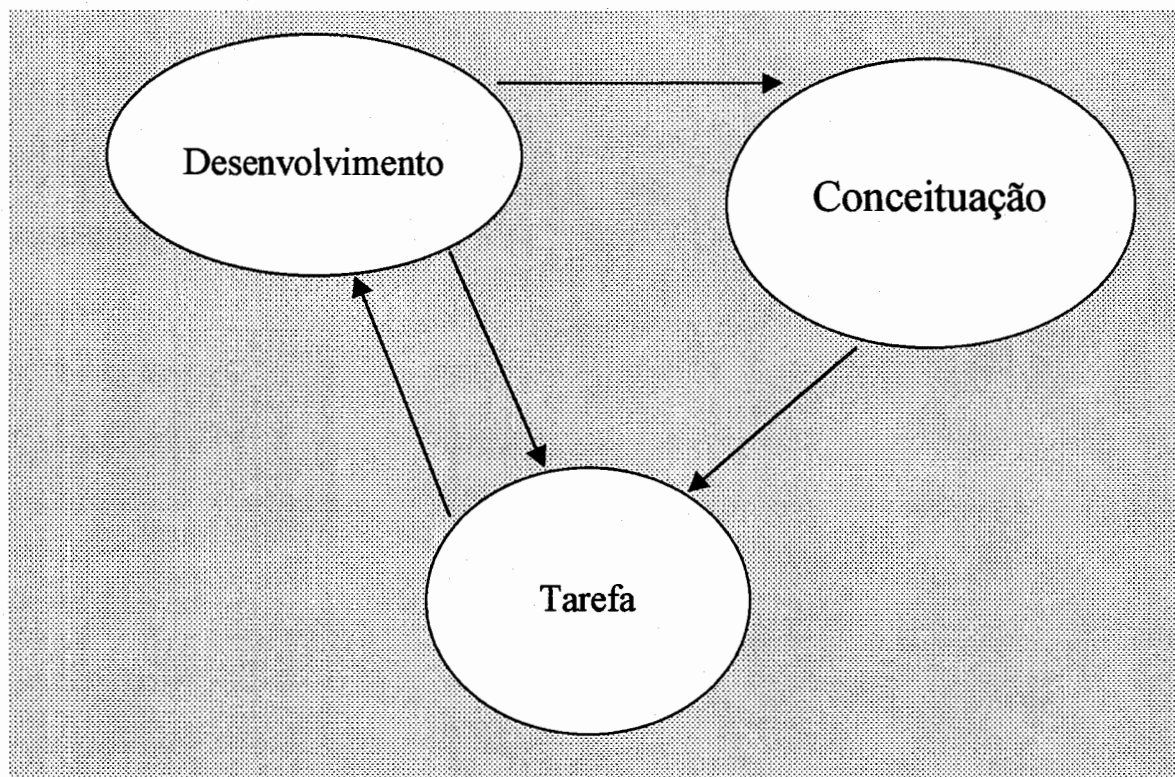


### 1.7. Processo de Aprendizagem

A consultoria durante o processo de aprendizagem adotou uma metodologia de ensino onde os participantes tiveram participação ativa. Vários jogos, discursões, troca de experiências sobre temas abordados na reuniões foram discutidos e debatidos visando uma reflexão das competências, reconceituação e reconstrução para o desenvolvimento das Competências.

O treinamento formal começou em Agosto 2003, as tarefas desenvolvidas durante o processo de aprendizagem faz parte do dia-a-dia do ambiente de trabalho.

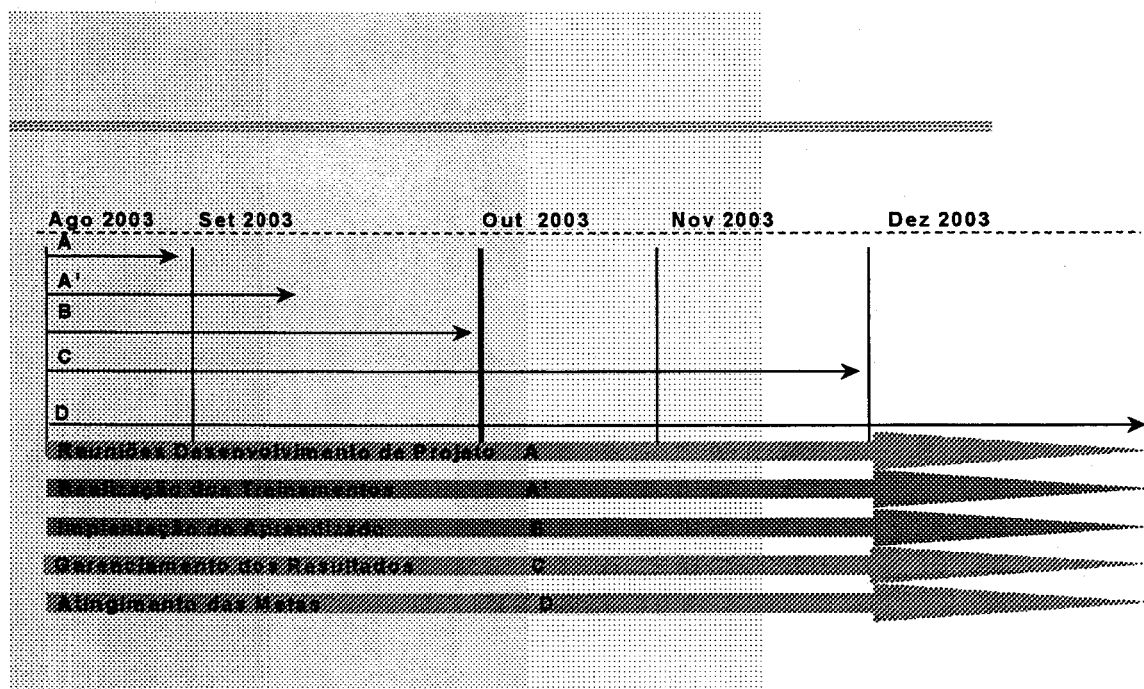
### Ciclo de Aprendizagem



### 1.8. Cronograma das etapas desenvolvendo pessoas

Abaixo tarefas desenvolvidas no segundo trimestre de 2003, buscando o desenvolvimento das competências estratégicas, na busca da melhoria dos profissionais visando a vantagem competitiva para a empresa.

No trabalho apresentamos a competência empowerment.



## 2. Competência - Empowerment

O que esperamos do mundo das expectativas: capacidade de alavancar o potencial, comprometimento das pessoas, busca de elevados padrões de performance, resultados partir do exercício e delegação de responsabilidade e autoridade.

### 2.1. Ferramentas Gerenciais de desenvolvimento

Abaixo será disponibilizado diversas ferramentas que deverá ser incorporadas no dia a dia na atividade gerencial com vistas o desenvolvimento da competência empowerment.

Cruzar dados de empenho e desempenho, e nível de prontidão da tarefa com as competências é fundamental para se optar pela pessoa que receberá o Empowerment. Ferramenta disponível – empenho e desempenho.

#### *Cruzando dados sobre as pessoas com vistas ao EMPOWERMENT*

<u>Posicionamento</u>	Empenho	Desempenho	Nível de Desenvolvimento	Comentários
<i>Competências</i>				
<i>Atuação</i>				
<i>Responsável</i>				
<i>Orientação para o Cliente</i>				
<i>Inovação</i>				
<i>Orientação para a Mudança</i>				
<i>Visão Sistêmica Organizacional</i>				
<i>Orientação para o Resultado</i>				
<i>Decisão</i>				

A análise das atividades da área considerando aspectos operacionais e estratégico é uma forte função gerencial. Com a finalidade de rever / otimizar e melhor aproveitar os recursos financeiros, humanos tecnológicos da área, esta planilha facilita o apóio. Ferramenta – Otimização de recursos vistas ao empowerment.

***Cruzando dados da Estratégica-Estrutura-  
Processos com vistas ao Empowerment***

<i>Empowerment</i>	<i>Atividades da área de cunho Operacional</i>	<i>Atividades da área de cunho Estratégico</i>	<i>Dimensão política da Atividade</i>	<i>Dimensão Pessoal- Técnica da Atividade</i>
<i>Atividade / Projeto 1</i>				
<i>Atividade / Projeto x</i>				
<i>Atividade / Projeto x</i>				
<i>Atividade / Projeto x</i>				
<i>Atividade / Projeto x</i>				

A ferramenta abaixo, apoiará o planejamento com pessoas, com projetos ou com macro atividades da área.

Como sugestão de ferramenta deverá ser incorporado na atividade gerencial e poderá apoiar na gestão visual da área pois em algum momento poderá expor estes dados para as pessoas da área / diretoria.

Cada ação acompanhada pela gerência visando eventual acerto de rumo.

***Plano de Ação e Acompanhamento***

<i>Ações / Atividades</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S5</i>	<i>S6</i>
<i>Reunião com o ...</i>	x					
<i>Comunicação e treinamento aos usuários dos relatórios</i>		x				
			x	x		
					x	x



As reuniões de Coaching precisam ser formais para que possa ocorrer acompanhamento e legitimação. Ferramenta a seguir é uma sugestão simples e eficaz, que poderá apoiar o gerenciamento das informações. Controle e acompanhamento das pessoas escolhidas no processo empowerment.

A periodicidade das reuniões: mensais.

### *Exemplo de Ata de uma reunião de Acompanhamento o Empowerment*

*Data da Reunião*

*Pauta da Reunião*

*Participantes*

*Ausentes*

*Decisões / Pendências*

*Próxima Reunião*

*Próximos Passos*

*Participantes*

A ferramenta a seguir mostra um Quadro referente ao acompanhamento de atividades acordadas entre chefia e subordinados.

O produto do trabalho, precisa ser discutido e consensado para ser valorizado.

### *Detalhamento Do Ciclo De Implantação Do Processo Empowerment*

<i>Atividade</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Ações</i>	<i>Envolvidos</i>	<i>Produtos</i>
------------------	-----------------	--------------	-------------------	-----------------

A Folha de Trabalho é uma memória gerencial. Nesta folha você guarda dados importantes para ação gerencial referente a monitoramento e desenvolvimento de pessoas.

O objetivo da folha de trabalho é um apoio para a entrevista com o funcionário. Servirá de memória de fatos ocorridos durante o ano que você já pode ter comentado com o funcionário mas vale a pena registrar. Cada funcionário terá uma folha onde muito ajudará no gerenciamento.

### *Folha De Trabalho*

*Nome do*

*Funcionário*

*Período:*

*Fato Ocorrido*

Competências  
Envolvidas

Impressões

Datas /  
Período

**Empowerment:** Igualar poder com responsabilidade, onde operários assumem novas responsabilidades, como monitorar qualidade, mantendo o maquinário e descartando problemas, que eram previamente feitos pelos supervisores. Uma definição maior de poder deve também especificar a distribuição de autoridade dentro do ambiente de trabalho. Empowerment é relativamente uma escala, definida em relação ao sustentável conflito que grupos de trabalhadores e gerentes se baseiam no limite de recursos de pessoal, tempo, talento, ferramentas, energia, informação, dinheiro. Nesta formulação poder significa a autoridade para usar ou reter tais surpreendentes recursos.

Poder, não apenas abrange a responsabilidade e a autoridade formal, mas também a capacidade de mobilizar um grupo interno de

recursos (totalidade de membros, organização, símbolos de unidade e talentosos líderes) para ações que defendam ou estendam a reivindicação dos grupos por recursos.

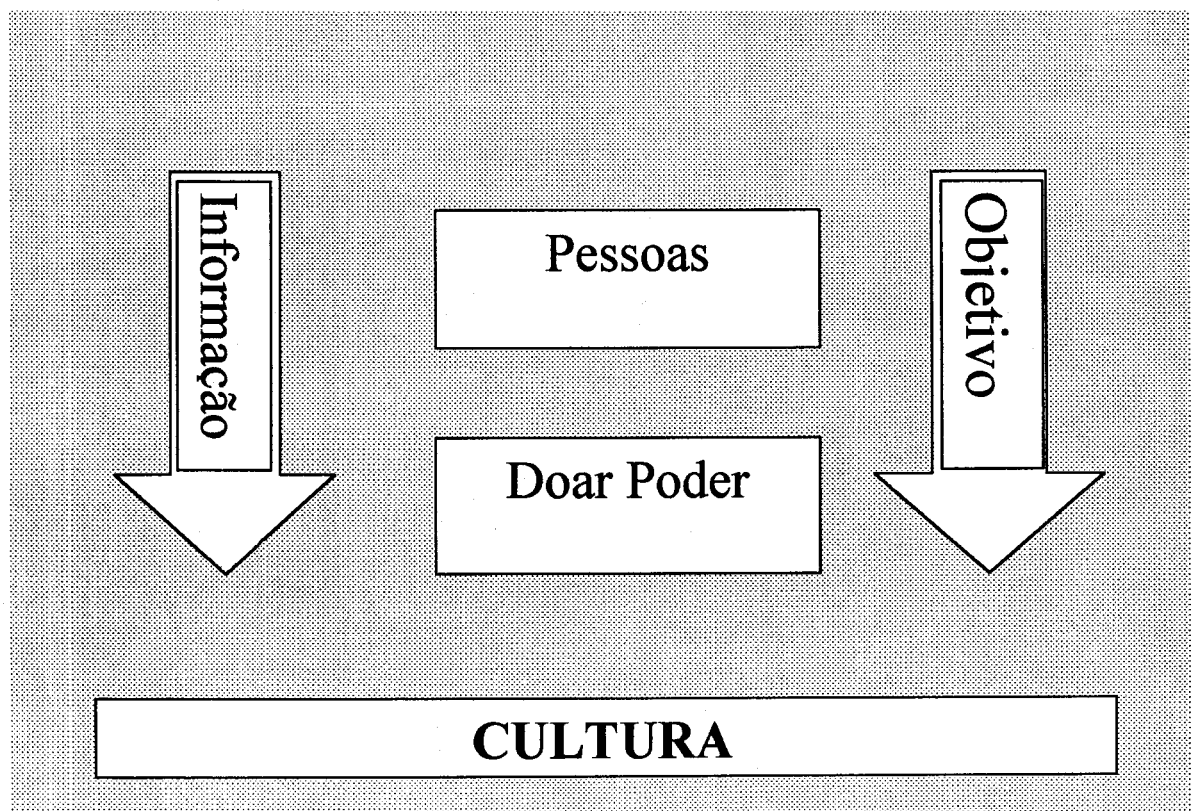
Trabalhadores manterão a autoridade para parar a linha de produção e portanto ganhar mais tempo, pessoal e ferramentas para atingir os padrões de qualidade apenas se sua mobilização puder impor as sanções apropriadas aos supervisores contrários.

A aplicação de Empowerment nas empresas delega poder aos funcionários, para que estes possam desenvolver cada vez melhor o seu trabalho, consagrando aqueles que tem a capacidade de manter e adquirir poder.

## 2.2. Quadro ilustrativos

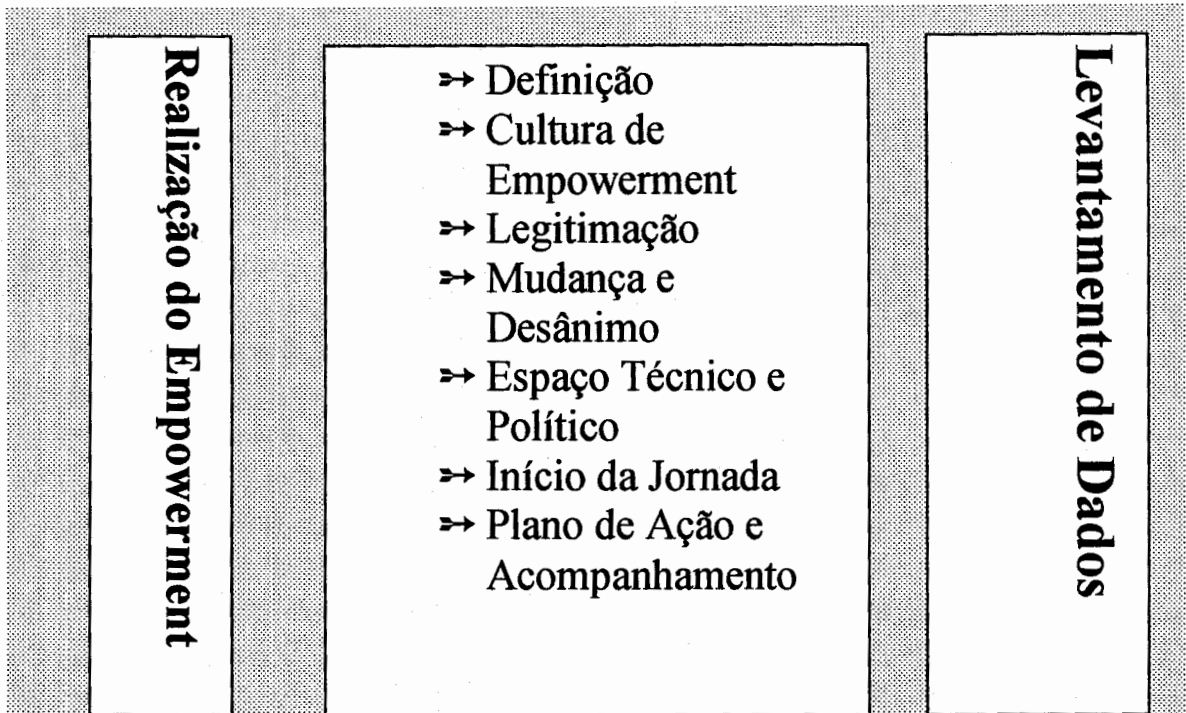
Abaixo, quadros ilustrativos resumindo e posicionando idéia do conjunto dos ciclos teóricos e práticos da competência empowerment.

### A disseminação da estratégia



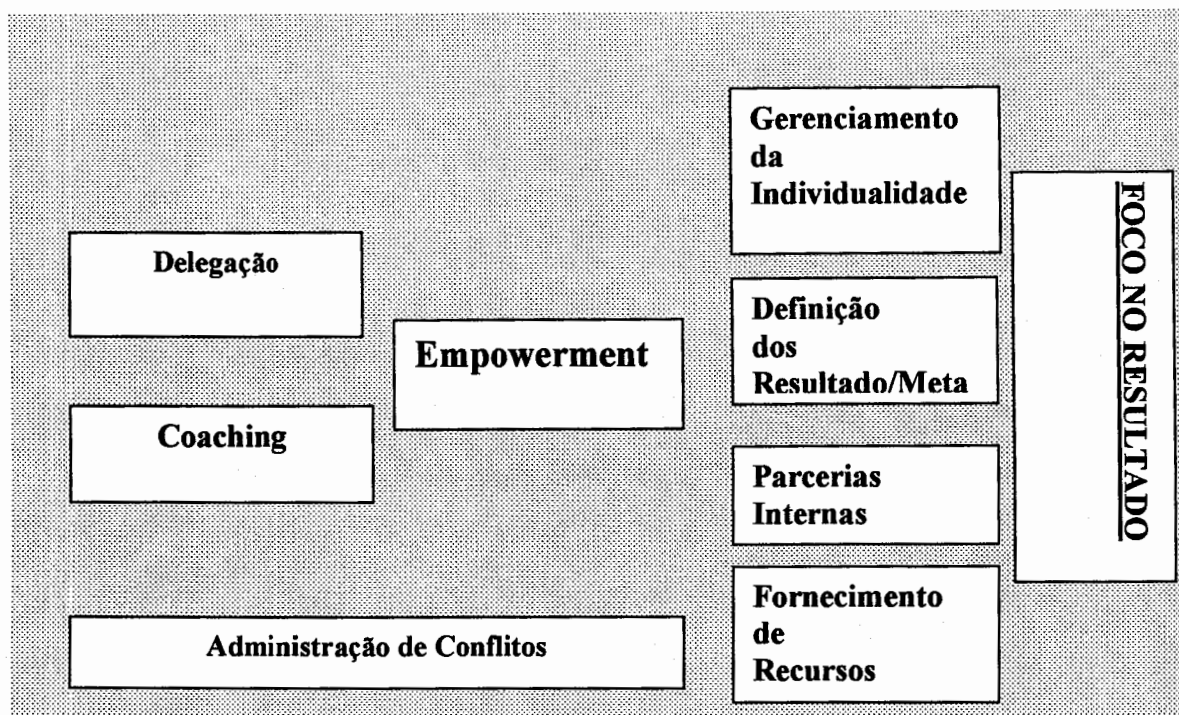
O processo de Empowerment irá criar uma Cultura de Empowerment.

### Fases do processo de empowerment



As informações a seguir resumem e simplificam o Conceito de Empowerment

### Principais temas do gerenciamento da competência empowerment



### 2.3. Planos de ação

Trata-se de um passo a passo que deve ser monitorado pela gerência.

#### **Plano de ação: conduzindo a jornada**

- ➔ Conhecer as pessoas suas competências e seu potencial
- ➔ Decidir delegar poder e o que delegar
- ➔ Planejar a venda da idéia e a realização do empowerment
- ➔ Partilhar informações para iniciar o processo
- ➔ Estabelecer espaços para exercício da autonomia
- ➔ Estabelecer pontos de acompanhamento de empenho, desempenho e prontidão para a atividade
- ➔ Pontos de subsídio para os objetivos (alguns indicadores de desempenho)

### Plano de Ação: Mudanças e Desânimo

- ⇒ Partilhar informações em tempo real
- ⇒ Estender gradativamente os Limites da autonomia
- ⇒ Estabelecer relacionamento com áreas e pessoas para facilitarem os resultados
- ⇒ Rever os objetivos e retomá-los
- ⇒ Reconhecimento e novos papéis (autoridade e responsabilidade)
- ⇒ Definir formas de divulgação e exposição dos resultados

### Plano de Ação: Assimilação

- ⇒ Aprimorar a informação
- ⇒ Estender ainda mais os limites da autonomia
- ⇒ Treinar e desenvolver
- ⇒ Reconhecimento e novos papéis (autoridade e responsabilidade)
- ⇒ Tornar o processo legítimo – assimilação
- ⇒ Estabelecer canais efetivos e regulares de acompanhamento e novas responsabilidades
- ⇒ Definir estratégias futuras

### Plano de Ação: Auto avaliação para análise da performance da gerência.

A auto avaliação é uma forma de auto desenvolvimento. Sempre que realizar sessões de Coaching ou Delegação procure se auto avaliar este é um fator crítico para você aprimorar o papel Gerencial.

**Responda com frequência as questões abaixo que são os Principais Temas do Gerenciamento do Empowerment.**

<i>Temas</i>	<i>Questões de Referência</i>
<i>Coaching</i>	Como capacitar a pessoa para realizar as tarefas e resolver questões técnicas e de relacionamento ?
<i>Feedback</i>	Qual é a melhor maneira para propiciar a pessoa referencia sobre sua performance. Empenho Desempenho e Nível de Prontidão para a tarefa ?
<i>Delegação</i>	Como tornar o projeto / atividade interessante para quem o recebe ? Como dimensionar o PODER que estou oferecendo para que a pessoa valorize.
<i>Exposição dos Resultados</i>	Como divulgar os avanços e resultados percebidos e para quem ?
<i>Reconhecimento</i>	Como vibrar e recompensar a pessoa envolvida no projeto / atividade ?

Desenvolvimento Institucional	Cursos Externos	Auto instrução	Estágios	Benchmarking
Treinamento Gap's	Treinamentos Gap's	Leituras	Estágios	Visitas a Empresas
Palestras		Jogos	Treinamento Informal	Visitas a Areas
Tasktraining		Filmes	On the Job	
			Eventos em Geral	
<b>CONHECIMENTO HABILIDADES COMPETENCIAS</b>				



### 3. Conclusão

Iniciamos o trabalho desenvolvendo pessoas no início de 2003, primeiramente conscientizando a gerência e outros níveis a importância da mudança na organização visando melhorias nos processos e atitudes. Desenvolver competências faz da empresa um diferencial de mercado sua vantagem competitiva será sentida na concorrência. Feitas reuniões explicativas, entrevistas, dinâmica de grupo e treinamentos a empresa obteve no segundo momento a descoberta dos gap's das competências das pessoas "escolhidas" para fazerem o *empowerment*. Novo ciclo de aprendizagem foi feito em diversas áreas da empresa através consulta à livros, palestras, visitas à áreas. Sobre minha responsabilidade, selecionei uma funcionaria ( após analisar seu perfil, desempenho e histórico na Cia ) monitorando suas ações utilizando as ferramentas e planos de ações explicitadas anteriormente neste trabalho.

Definido o projeto, no caso controle das indicações de vencimento de apólices de seguros indicado pelo banco (empresa do grupo) cuja meta seria o acompanhamento e contato as empresas indicadas visando a seguradora oferecer uma proposta de seguros. Ficaram definidas as metas, ações e acompanhamentos, definição das datas das reuniões com atas de acompanhamento, ciclo de retorno, empenho e desempenho do nível de desenvolvimento. É legitimado a autoridade de atuação e acompanhamento dos passos percorridos.

O feedback do processo foi muito bom, o empregado que assumiu a responsabilidade e poder para executar tarefas até então de seu superior hierárquico, mostrou alto nível de comprometimento e retorno com excelente grau de motivação. Quanto a gerência, verificou-se que com a cumplicidade de autoridade novas idéias surgem aumentando a eficácia do retorno desejado da gerência e da empresa.

#### **4. Bibliografia**

**BABSON, Steve - Leon Work , Wayne State University Press, 1st Edition, 1995.**

**CHIAVENATO, Idalbert. Recursos Humanos. 3 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.**

**CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS, RH e CBCenter, Treinamento de Competências, Maria Inês, 2003.**

**EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE - Mudando para Melhor. São Paulo: Atlas, 1997.**

**MILLER, Harry. O&M - Organização e Método. 11 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.**