



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO  
ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



**TATIANA PAZ ROSA**

**EMPODERAMENTO: PROCESSO DE DELEGAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES  
AOS LIDERADOS EM EMPRESAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA  
E REGIÃO**

Artigo submetido ao Curso de  
Administração da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense  
para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof<sup>a</sup> Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 2013  
**TATIANA PAZ ROSA**

**EMPODERAMENTO: PROCESSO DE DELEGAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES  
AOS LIDERADOS EM EMPRESAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA  
E REGIÃO**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em linha específica geral, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

---

*Gisele Silveira Coelho Lopes*

---

*Nelson Savi*

---

*Ricardo Pieri*

# EMPODERAMENTO: PROCESSO DE DELEGAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES AOS LIDERADOS EM EMPRESAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA E REGIÃO.

Tatiana Paz Rosa  
(UNESC)

Gisele Silveira Coelho Lopes  
(UNESC)

## RESUMO

Este estudo buscou conhecer como os profissionais que atuam em cargos de chefia lidam com o processo de delegação das responsabilidades aos liderados em empresas localizadas no município de Criciúma - SC e região. Os temas abordados na literatura foram quanto ao conceito de empoderamento, as dimensões do *empowerment* e o papel do líder no processo de empoderamento. A pesquisa tem um caráter descritivo com abordagem de análise qualitativa. A amostragem foi de 16 (dezesesseis) gestores de empresas de diferentes setores. Os resultados apontaram que o processo de delegação de responsabilidades é descentralizado e participativo, porém é possível que o empoderamento seja praticado de forma mais consciente e traga resultados positivos às empresas.

**Palavras-Chave:** Empoderamento. Delegação de Responsabilidades. Líderes e Liderados.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos relacionados ao *empowerment* tiveram início nas décadas de 1980 e 1990 com temas relacionados a saúde (FESTE; ANDERSON, 1995), e principalmente na política, quando os países buscaram realizar suas transações econômicas sem intervenção total do Estado. Dentro deste contexto surgiu a importância do desenvolvimento humano (ROWLANDS, 1997). A partir destes assuntos surgiram estudos que abordam o empoderamento das mulheres que buscam a independência profissional e social (SOUZA; MELLO, 2009), e o *empowerment* em organizações públicas e privadas (FANDIÑO, 2010).

Numa perspectiva organizacional, o *empowerment* tem sido pouco discutido no Brasil no que se refere em publicações científicas. Os trabalhos encontrados (LISBOA, 2008, SOUSA; MELO, 2009, SOARES; SILVA, 2010, MELO; LOPES, 2011) direcionam o enfoque para o empoderamento feminino no mercado de trabalho. Os trabalhos com enfoque organizacional relacionado ao processo de delegação de responsabilidades foram publicados a partir dos anos 2000 no Brasil.

---

<sup>1</sup> Cursando Bacharel em Administração, Curso de Administração, UNESC. E-mail: [tatiipr@hotmail.com](mailto:tatiipr@hotmail.com)

As pesquisas com este último enfoque foram discutidos pelos autores Whendhausen, Barbosa e Bora (2006), Cazela, Franco e Kitzberger (2007), Oliveira e Krom (2010), Kleba e Comerlato (2011) e Fonseca, Silva e Fagundes (2011).

Quanto ao significado do tema, compreende-se como o compartilhamento de poder, em que indivíduos capacitados exercem a função de delegar poderes e tornar subordinados capazes de controlar suas carreiras (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Este estudo assume o empoderamento alinhado a corrente teórica defendido por Oliveira e Krom (2010) e Fonseca et al (2011). Estes autores direcionam o empoderamento para a delegação de poder por parte dos gestores, no sentido de atribuir maior responsabilidades e proporcionar o crescimento profissional e pessoal dos subordinados e, conseqüentemente, o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. Esta corrente teórica considera que é função do gestor ter influência sobre seus subordinados e torná-los capazes de assumir responsabilidades, tendo em vista as demandas contemporâneas de mercado que espera das organizações um desempenho mais proativo (MOTTA, 2006, PONTES, 2012).

Diante dos pressupostos supracitados, é notório a relevância do *empowerment* para o âmbito organizacional e acadêmico, visto que pela falta de produções brasileiras com este enfoque, é identificado a oportunidade de ampliar as investigações sobre o tema.

A discussão abordada neste artigo tem como objetivo conhecer como os profissionais que atuam em cargos de chefia lidam com o processo de delegação das responsabilidades aos seus liderados em empresas localizadas no município de Criciúma – SC e região, na visão dos pesquisados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão abordados os conceitos e procedimentos para esclarecer o tema estudado, através de conhecimentos que foram adquiridos por argumentações de diversos autores. Primeiramente será conceituado o tema *empowerment* bem como suas definições, logo após será abordado o empoderamento no espaço organizacional, as dimensões do *empowerment* e o papel da liderança no processo do empoderamento.

## 2.1 DEFINIÇÃO DO *EMPOWERMENT* E O *EMPOWERMENT* NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

A origem do *empowerment* teve relação com o neoliberalismo que houve o desafio para a descentralização do Estado na política econômica dos países. Entidades não governamentais lutaram para que suas transações comerciais fossem realizadas sem a intervenção soberana do Estado, visando o desenvolvimento econômico dos países. Neste parâmetro surgiu a intensão de promover o desenvolvimento humano através do *empowerment*. Nas mesmas décadas houve manifestos de mulheres camponesas lutando por suas condições de trabalho e de vida, fator esse que fortaleceu estudos relacionados ao tema (ROWLANDS, 1997).

O *empowerment* pode ser definido como uma ferramenta utilizada para dar as pessoas o poder de fazer escolhas e ter a capacidade de tomar decisões. O antigo padrão em que os funcionários eram controlados e supervisionados de forma burocrática se tornou ultrapassado e enfatizou o novo modelo de capacitação compartilhada. A disponibilização de dados da empresa oportuniza que os funcionários idealizem perspectivas profissionais além da sua área de atuação. Isso significa que o comprometimento deste profissional seja maior e lhe proporciona o poder de alcançar os objetivos organizacionais (ELMES; VOLKOFF, 2004, ALSOP; BERTELSEN; HOLLAND, 2006).

A resistência a mudança é um ponto que deve ser trabalhado pelos gestores, visto que muitos funcionários encaram o empoderamento como uma quebra de suas rotinas já estabelecidas. Assim, os gestores precisam conhecer seus funcionários e torná-los capazes de encarar o *empowerment* como uma ferramenta da empresa (RODRIGUES; SANTOS, 2004). Outro fator é a globalização que mostra a relevância do *empowerment* visto que a mesma resulta na alta competitividade do mercado. A substituição da concorrência nacional pela internacional, o crescimento da automação e a diminuição da necessidade de mão de obra, tornam os funcionários o principal recurso de uma empresa (MOTTA, 2006).

Deste modo a mudança é essencial para as organizações. A modificação de vários pontos de forma simultânea faz com que os funcionários estejam inseridos neste cenário. Nesta perspectiva surge a necessidade de os gestores delegarem responsabilidades aos seus liderados, tornando-os capazes de agir e crescer profissionalmente (KLEBA; COMERLATTO, 2011).

A capacitação é uma ferramenta que proporciona aos indivíduos domínios sobre suas vidas e carreiras. A capacitação individual favorece os pontos fortes e visa melhorar os pontos fracos de cada pessoa, já a capacitação coletiva torna possível a liderança em grupo e a capacitação social torna as pessoas qualificadas para interagirem dentro da sociedade em que fazem parte (FANDIÑO, 2010). Empresas que estão dispostas ao desenvolvimento dentro do mercado, precisam ser capazes de treinar e capacitar seus funcionários para que possam participar do processo de tomada de decisão (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

Neste sentido, é notório que a busca individual pelo poder ou a delegação do poder para outrem, possibilita o domínio dos funcionários para agirem em prol da organização, onde não é mais seguido um padrão definido e ultrapassado, tornando o *empowerment* a chave para resultados inovadores (HERMANSSON; MARTENSSON, 2011). Portanto, empoderar-se está ligado com a capacidade de indivíduos notarem que exercem controle de suas ações e possuem a habilidade de tomar decisões (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

As organizações passam por mudanças nos cenários políticos, sociais e econômicos, e assim mudam também suas concepções quanto aos recursos humanos. A diferente visualização do capital humano nas últimas décadas tornou os gestores mais preocupados com as estratégias de gestão de pessoas. E para usufruir do mercado altamente competitivo e globalizado, as empresas percebem que possuir funcionários qualificados e capacitados as torna diferenciadas (FERNANDES, 2012).

Portanto, são vários os benefícios para as organizações que estão prontas para as mudanças do ambiente. Pode-se considerar que o alinhamento de forças é o principal, visto que uma empresa que possui sintonia entre seus setores, possui um ponto favorável para sua permanência no mercado. Assim, cabe aos gestores fazer com que a empresa trabalhe de forma complementar em todos os níveis hierárquicos (PONTES, 2012).

## 2.2 DIMENSÕES DO EMPOWERMENT E O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DO EMPODERAMENTO

Oempoderamento pode ter quatro dimensões. Sendo a primeira relacionada a visão compartilhada, em que as metas da empresa precisam ser claras e os funcionários cientes das mesmas. Na segunda é elaborada a estrutura

organizacional, cujo *empowerment* tem o papel de tornar a tomada de decisão coletiva. Na terceira dimensão, o treinamento é o foco para solucionar possíveis problemas. E na quarta dimensão, os funcionários são recompensados pelos serviços realizados e sentem-se valorizados (RODRIGUES; SANTOS, 2004).

As dimensões do *empowerment* estão interligados ao poder e suas formas, assim seus diferentes níveis podem ser individuais ou coletivos. Um indivíduo pode adquirir poder em diversas maneiras, seja em nível pessoal ou profissional. E num outro parâmetro o poder pode ser delegado por um indivíduo. Se compreende que existem os dois lados do *empowerment*, aquele em que alguém busca o poder e aquele em que alguém repassa o poder (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Através de um estudo em unidades de informações sobre o papel do *empowerment* foi observado que utilizar o empoderamento como uma ferramenta de trabalho torna o processo de liderança mais humano e descentraliza os processos decisórios. Deste modo, é função do líder compreender e repassar aos seus subordinados que gestores e funcionários precisam desenvolver habilidades e competências para o crescimento profissional, e para assim também serem capazes de tomar decisões coletivamente e individualmente (RUTINA; PEREIRA, 2000).

Na visão de Alsop, Bertelsen e Holland (2003), o *empowerment* possui três dimensões: o Estado, o Mercado e a Sociedade. No nível em que se refere ao Estado, as formas de poder são consideradas a justiça, a política e os serviços públicos. O poder do Mercado é referido a relação entre a produção e o consumo, ou seja, por meio do trabalho, dos bens e do serviço privado. Na concepção da Sociedade, o poder é subdividido em grupos como família, comunidade ou classes sociais. Nos diferentes níveis o indivíduo ou grupos tem diferentes graus de poder, o que varia conforme cada pessoa ou grupo e também varia de acordo com o nível em que se está inserido. No nível do Estado, é relevante destacar que existem variações do poder perante cada país.

Estudos realizados em diversas empresas chinesas mostraram que alguns funcionários não estão prontos para trabalharem com o *empowerment*, considerando que há resistências às mudanças pelo fato de estarem habituados com as estratégias utilizadas pela empresa. Assim, o líder assume o papel de conhecer seus funcionários e observar quais são capazes de tomar decisões

sozinhos e quais precisam que suas atividades sejam delegadas, e o líder precisa desenvolver seus funcionários para que estes adquiram a habilidade de tomar decisões (RODRIGUES; SANTOS, 2004).

O *empowerment* é uma ferramenta utilizada pelas organizações que faz com que os funcionários aproveitem ao máximo de suas habilidades e competências, os tornando responsáveis pelas funções que exercem. Também se trata de uma forma de tornar as pessoas autônomas em relação as atividades que as mesmas realizam. Na prática, os gestores treinam seus colaboradores para que exerçam suas atividades com total responsabilidade e para que sejam capazes de tomar decisões sempre que for preciso. Deste modo, não há espera quando algo incomum acontece dentro das rotinas de trabalho dos funcionários, pois os mesmos são qualificados para decidirem (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Um estudo feito em uma universidade mostra de forma prática os níveis do *empowerment*, onde foi constatado que, em nível individual, os professores desta instituição de ensino acreditam em sua capacidade para gerar contribuições no processo decisório. Já em nível coletivo, tais professores afirmam interesse em participar da gestão da universidade de modo que gere decisões de forma compartilhada, porém alegam falta de espaço nesta gestão. Enquanto no nível estrutural, os funcionários desta universidade demonstraram que seria importante a interação com outras entidades que participam de conselhos governamentais. Porém também destacaram a dificuldade da participação no cenário político (KLEBA; COMERLATTO, 2011).

Compreende-se que as dimensões do *empowerment* podem ser classificadas em Pessoal, onde o indivíduo desenvolve sua competência e capacidade, tornando-o capaz de influenciar decisões e ter participação no meio em que atua. Já o *empowerment* de forma Grupal, desencadeia estruturas onde o grupo toma decisões focados em um objetivo comum, estando ligado também a ações sociais e outros grupos ou organizações. Portanto, esta dimensão gera reciprocidade e práticas solidárias. O nível Estrutural utiliza apoio externo, gera capacidades associadas intensificando ações conjuntas (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método utilizado nessa pesquisa quanto aos fins de investigação foi descritivo e quanto aos meios de investigação teve caráter de levantamento, pois objetivou conhecer o exercício do *empowerment* por profissionais que atuam em cargos de chefia em empresas localizadas no município de Criciúma – SC e região.

A população alvo são gestores que trabalham em empresas de indústrias e serviços de pequeno, médio e grande porte localizadas na região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera), cadastradas no Portal da ACIC – (Associação Empresarial de Criciúma). A amostra se caracterizou como não probabilística por conveniência, pois foram enviados 50 e-mails para as empresas registradas no Portal da ACIC. Sem obter respostas, foi telefonado até três vezes para cada gestor, insistindo na resposta. Porém, somente 16 gestores retornaram os e-mails totalizando 9 empresas.

Na pesquisa em questão foram utilizados dados primários, onde trata-se de uma pesquisa de campo e um questionário auto administrado elaborado pela pesquisadora estruturado com perguntas abertas e fechadas. O procedimento da coleta de dados foi realizado através de um questionário, enviado por e-mail em forma de questionário eletrônico. As identidades dos respondentes foram mantidas em sigilo, tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi conhecer como os respondentes delegam as responsabilidades aos seus subordinados.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo com caráter predominantemente qualitativo. A análise de conteúdo foi utilizada para compreender as contribuições dos respondentes nas questões abertas do instrumento de coleta de dados. Para as questões fechadas, foi utilizado a análise de frequência da estatística descritiva. Os dados obtidos foram cruzados e organizados em categorias e posteriormente analisados.

### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS**

A presente pesquisa esclarece como os profissionais que exercem cargos de chefia lidam com o processo de delegação das responsabilidades aos seus liderados em empresas localizadas no município de Criciúma – SC e região. Os dados obtidos possibilitaram a compreensão de que forma ocorre o *empowerment*

dentro das empresas, cada respondente forneceu dados quanto a delegação das responsabilidades.

#### a) Perfil dos respondentes

O objetivo desta seção é apresentar o perfil dos participantes desta pesquisa. Nas próximas linhas será destacado o gênero, a faixa etária, a escolaridade, os cargos que os respondentes ocupam, o tempo em que ele atua como líder e quantas pessoas são subordinadas a cada gestor. A Tabela 1, é apresentado o cargo que ocupam os gestores *versus* gênero.

Tabela 1: Cargo versus Gênero dos Gestores.

Cargo	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
Supervisor (a)	2	0	2
Gerente	6	2	8
Diretor (a)	4	2	6
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme as informações adquiridas na pesquisa (Tabela 1), se observou que os líderes são, na sua maioria (12) são homens. O cargo de gerente (8) foi o que obteve maior frequência em relação aos demais cargos como o de diretor (6) e supervisor (2). Neste contexto, convém apresentar a faixa etária dos gestores e seus respectivos cargos, conforme dados da Tabela 2.

Tabela 2: Cargo versus Faixa Etária

Cargo	Média	Nº	Mínimo	Máximo
Supervisor (a)	31,50	2	31	32
Gerente	36,75	8	30	47
Diretor (a)	36,33	6	20	55
<b>Total</b>	<b>35,94</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>55</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

É possível perceber na Tabela 2, que a faixa etária dos participantes do cargo de supervisor (2) variam de 31 a 32 anos considerando uma média de 31,50 anos. Já os que ocupam cargo de gerência (8) a faixa etária varia de 30 a 47 anos, cuja média dos respondentes totaliza 36,75 anos. No cargo de diretor (6), apesar de ser o cargo de nível hierárquico mais elevado da pesquisa resultou na maior variação de idade com média de 36,33 anos, onde o respondente mais novo apresentou uma idade de 20 anos e o de maior idade, 55 anos. A seguir a Tabela 3 apresenta a escolaridade dos respondentes.

Tabela 3: Cargo versus Escolaridade

Grau de Escolaridade	Cargo			Total
	Supervisor (a)	Gerente	Diretor (a)	
Ensino médio completo – 2º grau	0	0	1	1
Ensino superior incompleto	1	0	1	2
Ensino superior completo	1	3	1	5
Especialização	0	5	1	6
Mestrado	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 3, é possível notar que os gestores que ocupam o cargo de Supervisor (2) possuem Ensino superior incompleto e ensino superior completo. Já os que ocupam cargo de gerente, possuem Ensino superior completo (3) e Especialização (5). Quanto à escolaridade dos respondentes que ocupam o cargo de diretor 1 possui Ensino médio completo – 2º grau, 1 possui Ensino superior incompleto, 1 possui Ensino superior completo, 1 possui Especialização e 2 possuem Mestrado. A Tabela 4 mostra o tempo em que os gestores exercem cargo de liderança *versus* o número médio de subordinados por líder.

A Tabela 4 apresenta o cargo *versus* o tempo que estes gestores estão exercendo o cargo de liderança *versus* número médio de subordinados por líder.

Tabela 4: Cargo versus Tempo médio em que atua como líder *versus* média de subordinado

Cargo	Tempo Médio no Cargo	Nº Médio de Subordinados	Nº
Supervisor (a)	4,50	4,50	2
Gerente	7,63	9,88	8
Diretor (a)	10,50	23,67	6
<b>Total</b>	<b>8,31</b>	<b>14,38</b>	<b>16</b>

**Fonte:** dados da pesquisa.

É possível perceber na Tabela 4, que o tempo em que os respondentes estão inseridos em cargos de liderança é em média oito anos e cada líder possui cerca de quatorze liderados aos quais são delegadas as tarefas.

#### b) Disseminação dos objetivos e estratégias à equipe

Nesta seção é apresentado de que forma o líder apresenta a equipe seus objetivos e estratégias. A Tabela 5 mostra quais os meios que os gestores utilizam para praticar a troca de conhecimentos dentro da equipe.

Tabela 5: Cargo versus Meios que a equipe utiliza para a troca de conhecimentos

Quais os meios que sua equipe de trabalho utiliza para a troca de conhecimento?	Cargo			Total
	Supervisor	Gerente	Diretor (a)	
Reuniões	2	7	6	15
Sistema de informações	0	3	3	6
Rede sociais	0	1	0	1
Relatórios	1	6	3	10
Conversas individuais	2	8	6	16
<b>Total de respostas</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Como se pode observar na Tabela 5, os meios que se destacaram para a troca de conhecimento em todos os cargos foram as conversas individuais (16) e as reuniões (15). Diante destes dados é possível inferir que estes gestores preferem mais o contato direto com os subordinados do que o uso de meios eletrônico. Isso significa, que por mais que a tecnologia veio para facilitar as relações, ainda preexiste nas organizações a prática pelo contato direto. Outro ponto digno de nota, é que os gestores utilizam os relatórios também como uma ferramenta de comunicação.

Dando continuidade, apresenta-se as estratégias que os gestores utilizam para que sua equipe de trabalho atinja a visão, missão, valores e objetivos da empresa.

A maioria dos gestores afirmaram que utilizam a estratégia da gestão participativa, onde repassam os princípios organizacionais por meio de reuniões *“Repassando a missão, visão e valores e incentivado alcançar os objetivos para posterior crescimento profissional”*. (Respondente 2). Um ponto destacado foi que os integrantes da equipe possuem espaço para opinarem e interagirem nessas reuniões e são incentivados a alcançarem os objetivos da empresa *“Acredito numa gestão participativa, ou seja, todo o indivíduo é importante na organização, desde modo procuro sempre participar das atividades e conversar com meus funcionários, incentivando-os a alcançarem os objetivos”*. (Respondente 15).

Ao que se refere as estratégias utilizadas pelos gestores para recompensar seus funcionários quando estes realizam um trabalho que requer reconhecimento, destaca-se reajuste salarial e elogios *“Elogio; Reajuste Salarial quando possível”*. [Grifo nosso]. (Respondente 1). Também relataram que quando o

funcionário supera as expectativas é recompensado com bônus salariais ou promoções.

Outros gestores afirmaram que reconhecem as atividades dos seus colaboradores avaliando o desempenho nas atividades e incentivam a continuarem fazendo um bom trabalho *“Parabenizo o colaborador e **motivo ele** para que continue fazendo o melhor para a empresa e **para o seu crescimento** dentro da mesma. [Grifo nosso]. (Respondente 8).”*

### c) Processo de delegação das responsabilidades

Esta seção objetiva analisar como ocorre o processo da delegação das responsabilidades dos líderes para seus subordinados.

É perceptível que a maior parte dos respondentes afirmaram que o processo de delegação das responsabilidades ocorre através do repasse das responsabilidades pelos gestores. *“[...] suas responsabilidades são repassadas pelos supervisores e os mesmos **observam o desempenho de cada funcionário**”.* [Grifo nosso]. (Respondente 3). Ocorre também pela percepção do gestor em saber quais responsabilidades um funcionário pode assumir. *“[...] o líder deve saber do potencial do liderado em poder assumir a responsabilidade”.* (Respondente 4). Quando essas responsabilidades são repassadas pelos gestores percebe-se que elas são esclarecidas, acompanhadas, observadas e que os gestores motivam seus colaboradores a alcançarem essas metas.

Alguns gestores delegam as responsabilidades perante a descrição de cargos, onde está exposto quais são as atividades e responsabilidades de cada cargo. *“Existe **uma descrição de cargos onde todos têm conhecimento de suas responsabilidades**”* [Grifo nosso]. (Respondente 1). Os gestores que utilizam reuniões para delegarem as responsabilidades, constaram que a delegação é feita de forma coletiva. *“Em reunião se define as metas e as estratégias com suas ações e responsabilidades [...]”* (Respondente 2).

d) Processo de desenvolvimento, treinamento e avaliação de desempenho dos liderados

Nesta etapa é descrito quais as capacitações e treinamentos que os funcionários realizaram nos últimos anos, bem como, o processo de avaliação de desempenho da equipe.

Segundo os gestores os treinamentos e capacitações são realizados na área de atuação. As capacitações variam desde aspectos técnicos até comportamentais. *“Todos os subordinados fazem cursos voltados para a área de atuação. **A empresa investe bastante no desenvolvimento**”*. [Grifo nosso].(Respondente 1). Alguns funcionários são treinados para o papel que desempenham dentro da organização. *“Treinamentos de acordo com a atividade que cada funcionário realiza”*. (Respondente 5). Outros líderes afirmaram que oportunizam cursos de aperfeiçoamento. *“Cursos mensalmente cada um em sua área”*. (Respondente 11). *“Treinamento de Liderança, curso de 5S, gestão da qualidade e treinamentos operacionais em sistemas da informação”*. (Respondente 14). Há também funcionários que participam de eventos relacionados ao ramo da empresa, treinamentos práticos e colaboração para ingressarem em cursos de graduação. *“[...] uma **porcentagem em cursos de graduação**”*. [Grifo nosso].(Respondente 13).Alguns informaram que são disponibilizados cursos de especialização, idiomas e mestrado. *“Pós Graduação, Línguas estrangeiras, Mestrado”*. (Respondente 2).

Dando continuidade, é apresentado de que forma acontece a avaliação de desempenho de cada integrante da equipe. Foi possível constatar que os gestores avaliam o desempenho de seus funcionários por meio de avaliações formais periódicas e por meio de reuniões e observando a rotina de trabalho dos colaboradores.

Dos que afirmaram realizarem avaliações formais, destacaram que essas são feitas por períodos, a cada 1 ou 2 anos, ou a cada semestre.

É feito uma **avaliação anual** [...]. [Grifo nosso]. (Respondente 1).  
Isto **ocorre no dia-a-dia e como procedimento da empresa tem a avaliação a cada dois anos**. [Grifo nosso]. (Respondente 6).  
Avaliação **semestral** com avaliação dos últimos resultados. [Grifo nosso]. (Respondente 7).  
Possui um sistema de avaliação das competências técnicas e comportamentais e **periodicamente todos são avaliados e recebem feedback**. [Grifo nosso]. (Respondente 12).

Os demais respondentes (8) afirmaram que realizam a avaliação do desempenho dos seus funcionários através de reuniões e observando o desempenho dos mesmos nas rotinas de trabalho.

Verificando a satisfação do funcionário e **observando se ele atinge as metas**. [Grifo nosso]. (Respondente 2).

Conversas e reuniões. (Respondente 3).

Semanalmente por meio de relatórios e observação das tarefas que exercem. (Respondente 5).

[...] são feitas reuniões onde são estipuladas as metas e cada funcionário recebe uma pontuação de acordo com as metas que atingiu [...]. (Respondente 13).

**Na descrição dos cargos existe o processo evolutivo que a empresa deseja para determinado cargo** [...]. [Grifo nosso]. (Respondente 15).

Com os dados obtidos nesta seção pode-se considerar que a maioria dos gestores treinam e desenvolvem seus funcionários, assim como, auxiliam os mesmos a elevarem seus níveis de escolaridade. Também se observou que os gestores avaliam o desempenho de seus funcionários e essa prática ocorre por avaliações formais que são feitas semestralmente, anualmente ou a cada dois anos. Outro meio de avaliar o desempenho dos funcionários é através de reuniões periódicas, conversas informais e observações diárias.

#### e) Características de liderança e a percepção do líder em relação aos liderados

A finalidade desta seção é analisar as características dos gestores respondentes desta pesquisa, bem como o gestor avalia o seu grau de participação nas rotinas de sua equipe e qual o estilo de liderança de cada gestor respondente. Também será descrito qual o ponto de vista dos gestores quando há um colaborador subordinado a ele que possui maior nível de escolaridade e conhecimento técnico e se já houve situações onde os gestores recomendaram algum subordinado a cargos melhores dentro da empresa.

Entre as respostas dos gestores, é notório que a maior parte desses gestores, utilizam reuniões e relatórios para participarem das rotinas de trabalho de sua equipe. *“Reuniões, conversas por telefone, e-mails e relatórios semanais”*. (Respondente 2). Também destacaram que participam da troca de e-mails entre os funcionários. Há gestores que participam das tarefas diariamente. *“Conversas individuais, participação na organização das tarefas diárias”*. (Respondente 3). Também relataram que utilizam o método de dinâmicas em grupo e visitas ao local de trabalho. *“Conversas rotineiras, reuniões, relatórios, **dinâmicas em grupo e visitas ao local de trabalho dos colaboradores**”*. [Grifo nosso]. (Respondente 7).

Também é possível salientar que há reuniões com finalidade de detectar possíveis problemas e resolvê-los, propondo melhorias. “[...] Fizemos reuniões para levantarmos possíveis problemas ou novas situações a serem resolvidas e fizemos um trabalho de melhoria”. [Grifo nosso]. (Respondente 8).

A seguir é apresentada a Tabela 6 que descreve o estilo de liderança dos gestores em relação a centralização e descentralização.

Tabela 6: Estilo de liderança entre centralizador e descentralizador

Descreva seu estilo de liderança	Cargo			Total
	Supervisor (a)	Gerente	Diretor (a)	
Centralizador	0	0	1	1
Pouco centralizador	0	2	1	3
Entre centralizador e descentralizador	0	1	0	1
Pouco descentralizador	1	2	2	5
Descentralizador	0	2	2	4
Muito descentralizador	1	1	0	2

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 6, as opções que tiveram mais respostas foram pouco descentralizador (5) e descentralizador (4). Apenas 1 respondente afirmou ser centralizador, 3 afirmaram serem pouco centralizadores, 2 afirmaram serem muito descentralizadores e somente 1 ficou entre centralizador e descentralizador. Portanto, se pode interpretar que os gestores se veem como pouco descentralizados, porém eles afirmaram que há participação da equipe em tomadas de decisões.

Em relação ao ponto de vista dos gestores quando há um colaborador subordinado à ele que possui maior nível de escolaridade e conhecimento técnico, pode-se dizer que a maioria dos gestores responderem que consideram positivo.

**Vamos aprendendo juntos** e discutindo novos métodos. [Grifo nosso] (Respondente 1).

[...] terei **mais segurança em delegar responsabilidades a este funcionário**. [Grifo nosso] (Respondente 8).

Já dos que responderam que consideram indiferente afirmaram que não veem que o nível de escolaridade interfira no nível hierárquico. “*Não vejo que o nível de escolaridade seja o fator determinante para a hierarquia na empresa.*” (Respondente 5).”

Um ponto digno de nota é que os gestores afirmaram que consideram positivo quando um funcionário que é subordinado à ele possui maior escolaridade ou conhecimento técnico. Eles alegaram que podem aprender com esses funcionários, que os mesmos podem trazer benefícios para a equipe, que os gestores sentem mais segurança em delegar responsabilidades a estes funcionários e que gera maturidade profissional.

Quanto a questão se já houve situações onde os gestores recomendaram algum subordinado a cargos melhores dentro da empresa, a maioria dos gestores responderam que já indicaram algum subordinado para um cargo melhor dentro da empresa. Onde justificaram que os subordinados estavam prontos para cargos melhores e incentivam os mesmos a crescerem e que sempre dão oportunidades a seus colaboradores.

f) Evolução do processo de empoderamento do líder ao longo da carreira profissional

Esta seção tem por objetivo demonstrar a evolução do processo de empoderamento dos respondentes ao longo da carreira profissional dos mesmos.

Os gestores responderam que o progresso na carreira de líder se deu por crescimento, maturidade e experiência, ouvir a equipe e ter visão ampla na tomada de decisões e aperfeiçoamento profissional. Os gestores que afirmaram que cresceram profissionalmente, destacaram que adquiriram segurança, confiança, experiência em liderar pessoas e evolução intelectual, pessoal e profissional. *“Aprendizado, vários erros cometidos no início que hoje não são cometidos mais”*. [Grifo nosso](Respondente 3). *“Houve uma evolução natural em todos os aspectos, seja no aspecto intelectual, pessoal ou de gestão”*. [Grifo nosso] (Respondente 15). *“Acredito que ao iniciar o cargo de liderança comecei a participar mais dos resultados e obtive experiência em liderar pessoas”*. [Grifo nosso] (Respondente 16).

As respostas obtidas que os gestores aprenderam a ouvir sua equipe e inseri-la no processo decisório e que buscaram aperfeiçoamento profissional para crescer em seu cargo. O que representa que apesar de afirmarem serem pouco descentralizados em uma das questões, os respondentes repassam poder aos seus subordinados e incentivam o aperfeiçoamento profissional de seus funcionários.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

Os respondentes da pesquisa em questão são em maior parte homens com idade média de 36 anos, a escolaridade dos pesquisados vai de ensino superior

incompleto a mestrado. A média de subordinados por gestor é de 14, onde o tempo médio em que os gestores atuam como líder é de 8 anos.

Nos resultados encontrados, foi identificado que os gestores disseminam os objetivos e estratégias à suas equipes de acordo com o que defende a literatura, pois há troca de conhecimentos entre os integrantes de cada equipe. Os gestores utilizam a estratégia de gestão compartilhada que é o primeiro nível do empowerment (RODRIGUES; SANTOS, 2004) para tornar claro a visão, missão, valores e objetivos da empresa e incentivam os funcionários a alcançarem esses princípios. Também recompensam seus funcionários que executam um bom trabalho, através de elogios, avaliação do desempenho, reajuste salarial e incentivo.

Os respondentes afirmam que delegam as responsabilidades conforme o que aborda a literatura (OLIVEIRA; KROM, 2010). Esses gestores mostraram que o repasse das funções ocorre de maneira participativa, e que também há incentivo para que os colaboradores alcancem as metas e objetivos da empresa.

A pesquisa mostrou que os gestores incentivam seus colaboradores a realizarem capacitações e treinamentos e que seus subordinados obtiveram treinamentos nas áreas em que atuam. Assim afirmaram que praticam a avaliação de desempenho formal periodicamente (semestralmente, anualmente ou bianualmente) e que observam o desempenho de seus subordinados nas rotinas de trabalho diariamente. Esses resultados corroboram com a literatura (FONSECA; SILVA, FAGUNDES; SOUZA, 2011), em que a prática do desenvolvimento contínuo dos colaboradores, repercute na melhora do desempenho dos mesmos ao longo do tempo.

A liderança compartilhada torna a empresa menos centralizada, mais humana e treina seus colaboradores para serem capazes de se responsabilizarem pelo trabalho que executam (RUTINA; PEREIRA, 2000, OLIVEIRA; KROM, 2010). Perante os resultados, destaca-se que os gestores participam das rotinas de trabalho de suas equipes. Bem como demonstraram que exercem a liderança de maneira descentralizada e democrática.

Um ponto digno de nota é que os líderes consideram positivo quando um funcionário que é subordinado à ele possui maior escolaridade ou conhecimento técnico. Tais gestores justificaram que podem aprender com esses funcionários, e

que se sentem mais seguros em repassar responsabilidades para esses colaboradores.

Outro fator predominante foi que os colaboradores participam do processo decisório e possuem liberdade para realizarem suas funções diárias. Porém, apesar de terem conscientização das decisões nas reuniões, não são autônomos para agirem e decidirem em situações incomuns. Talvez se obtivessem a prática do empoderamento para tomarem decisões sozinhos, sem depender de seus gestores, agilizariam o processo e poupariam tempo dos gestores, visto que esses líderes são ocupados.

Conforme os estudos de Rowlands (1997), dentro do *empowerment* existe o “*poder para*” que tem o objetivo de descentralizar o poder, de forma que traga todos os indivíduos para dentro do processo decisório. Outro estudo realizado por Rutina e Pereira (2000), constatou que os líderes devem estar em constante aperfeiçoamento profissional e ter a habilidade de tomar decisões coletivamente e individualmente. Os resultados mostraram que a evolução dos gestores no processo de empoderamento ao longo de suas carreiras os tornou mais experiente em gerenciar pessoas, trouxe maturidade e confiança para tomar decisões e que houve evolução intelectual e profissional. Também foi ressaltado que tais gestores aprenderam a ouvir mais os integrantes de suas equipes e inseri-los no processo decisório e que esses líderes buscam aperfeiçoamento profissional para crescerem nos cargos que ocupam.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente estudo teve por objetivo conhecer como os profissionais que atuam em cargos de chefia lidam com o processo de delegação das responsabilidades aos liderados em empresas localizadas no município de Criciúma - SC e região. Buscou-se realizar essa pesquisa em empresas de segmentos variados como de indústrias e empresas prestadoras de serviços. Foi voltado para ocupantes de cargos de liderança, devido ao fato de o estudo ser direcionado para o processo de empoderamento nas empresas em questão.

Em relação ao perfil dos gestores se observou que há predominância do gênero masculino e que os respondentes são relativamente novos com idade média

de 36 anos. O tempo médio em que atuam em cargo de liderança é de 14 anos. Percebe-se que esses líderes participam da rotina de trabalho de seus subordinados, de forma que a troca de conhecimento entre a equipe é feita principalmente através de conversas individuais e reuniões, em que se observa que os líderes intensificam o contato direto com seus colaboradores.

Quanto as estratégias utilizadas para que os funcionários atinjam a visão, missão, valores e objetivos da empresa, destaca-se as reuniões participativas. Em contrapartida, dos meios mais utilizados para recompensar os funcionários que realizaram um bom trabalho, se sobressai o reajuste salarial e os elogios. É considerável que os colaboradores sentem-se reconhecidos tanto através de bonificações financeiras, quanto por meio de elogios que aumentam a motivação.

Quanto ao que se refere a delegação das responsabilidades, se pode observar que é feita de acordo com a capacidade dos colaboradores em alcançar metas e objetivos da empresa. Os gestores avaliam também o desempenho profissional de seus subordinados, bem como a experiência na área de atuação. E como esses líderes incentivam seus subordinados a alcançarem metas e a se capacitarem profissionalmente oferecendo cursos de idiomas, graduação e especialização.

Com a pesquisa foi possível concluir que os gestores participam da rotina de trabalho de seus funcionários por meio de visitas ao local de trabalho ou no acompanhamento diário. Quanto ao ponto de vista dos líderes para os subordinados que possuem maior escolaridade ou conhecimento técnico que eles, se percebe que esses líderes consideram um ponto positivo. Justificando tal afirmação pelo fato de que esses subordinados podem contribuir tanto para a equipe, quanto para o aprendizado do próprio líder. Também é notório que os gestores contribuem para que seus subordinados alcancem cargos superiores dentro da empresa. Os líderes indicam seus funcionários para cargos melhores quando percebem que esses funcionários estão aptos para crescerem profissionalmente.

Percebe-se o amadurecimento profissional dos gestores desde que iniciam como líderes até o momento da pesquisa. É possível afirmar que houve avanço em suas carreiras. Esse avanço é justificado pelo enriquecimento no processo de tomada de decisões. Assim como os líderes buscam de forma contínua o aperfeiçoamento profissional dentro de seus cargos de chefia.

A pesquisa mostra limitações quanto ao número de gestores pesquisados, no total de 16 gestores. Este número é baixo pelo fato de que poucas empresas retornaram o questionário enviado. É importante destacar que a pesquisa realizada se trata da visão dos gestores em relação ao trabalho que exercem dentro das respectivas empresas. E para estudos futuros pode-se pesquisar a visão dos liderados quanto aos seus gestores.

## Referências

- ALSOP, Ruth; BERTELSEN, Mette Frost; Holland, Jeremy. **Empowerment in Practice From Analysis to Implementation**. The International Bank for Reconstruction and Development, 2006.
- CAZELA, Moises Miguel; Franco, Décio Henrique; KITZBERGER, Hurgor. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o empowerment em suas equipes de funcionários**. 2007
- ELMES, Michael B.; VOLKOFF, Olga. **Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations**. Information and Organization 15 pg 1 – 37, 2004.
- FERNANDES, Ferreira. R. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, **V Congresso de Psicologia UniFil**, p. 1-5, 2012.
- FONSECA, Letícia Rodrigues; et al. Em GPR 2011 – **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa., pg 15, 2011.
- HERMANSSON, Evely; Martensson, Lena. **Jornal Midwifery**. Empowerment in the midwifery context: a conceptual analysis pg 6, 2011.
- KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde Soc**. São Paulo, v.18, n.4, p.733-743, 2009 2009.
- KLEBA, Maria Elisabeth; COMERLATTO, Dunia. **Vivências de empoderamento no exercício da participação social em conselhos gestores de políticas públicas**. A PGS, Viçosa, v.3, n.1, pp.23-42 2011.
- MOTTA, P.R.M. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M. 2006.
- OLIVEIRA, Cíntia Pierote; Krom, Valdevino. **O Empowerment Nas Organizações**. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2012.
- RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras. **Rev.Gestão e produção** v.11, n.2, p.263-274, 2004.
- ROWLANDS, Jo. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. AnOxfamPublication. Pg. 180, 1997.

RUTINA, Raquel; Pereira, Edmeire Cristina. O Empowerment na Administração de Unidades de Informação. **Transinformação**, v 12, n 1, pg 21-29, 2000.