

# EMPOWERMENT COMO PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM ESTUDANTES DE UMA IES QUE ATUAM EM CARGOS DE CHEFIA

Maiara Constante Ferrari<sup>1</sup>  
Gisele Silveira Coelho Lopes<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta resultados de pesquisa que analisa o uso do empowerment pelos acadêmicos que ocupam cargos de liderança dos cursos da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas da UNESC.. Buscou abordar a delegação de poder dentro processos decisório organizacionais. Foi realizado entrevistas em profundidade com uma amostra de 9 (nove) acadêmicos da IES dos Cursos Ciências Sociais Aplicadas. Os resultados da pesquisa apontaram que os líderes consideraram extremamente difícil o processo de delegação de poder, pois se consideram despreparados para praticar o empowerment em si. As reuniões foi o meio mais utilizado para disseminar os objetivos e metas estratégicas nas empresas em que atualmente atuam. Os líderes se avaliaram descentralizadores, porém alguns apresentaram atitudes centralizadores quando tiveram que apresentar as formas que utilizam para delegar responsabilidades. Por fim, a maioria dos líderes avaliaram que tiveram um crescimento profissional considerável desde quando assumiram o cargo de liderança, com exceção de um líder que não visualizou crescimento algum.

**Palavras-chave:** Empowerment, delegação de poder, avaliação de desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

O *empowerment* tem sido um tema relevante em estudos internacionais. Nos últimos anos as investigações direcionam seus enfoques para as dimensões do *empowerment* (ROWLAND, 1997), as dificuldades encontradas por gestores na delegação de poder (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; FATTERMAN, 2012), o *empowerment* como transformação individual (ROWLAND,1997; WILKSON, 1998) e a liderança no processo do empoderamento (RONDILPH,1995; HERRENKOHL, 1999, CHANG; SHIH; LIN, 2010). Há uma outra corrente que estuda o *empowerment* como fator motivacional dentro das organizações (SANHAZ, 2009; CORNAWALL, 2009) e como o uso dessa ferramenta pode motivar os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais (ROWLAND, 1997; CHANG; SHIH; LIN, 2010).

No Brasil há a necessidade de ampliar os estudos sobre o *empowerment*. As pesquisas nacionais direcionam o tema para as tipologias do *empowerment* (SANTOS;

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas - UNESC ([maiaraferrari@unesc.net](mailto:maiaraferrari@unesc.net))

<sup>2</sup> Professora Orientadora, Mestre - UNESC ([giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net))

RODRIGUÊS, 2001) e para os fatores psicológicos individuais e coletivos (CARVALHO, 2004; BERNI, 2008). Contudo, as poucas discussões do empoderamento dentro do contexto organizacional demonstram que as investigações estão direcionadas ao uso do *empowerment* para o desenvolvimento da autoavaliação profissional (ZAPELINE, 2008; REYNAUD, 2009), no uso da responsabilidade social (LEANDRO, 2009; SANTOS; 2010), e no uso da delegação de poder pelas mulheres que ocupam cargos de gestão (SOUZA *et al* .,2009).

Ao longo dos anos as correntes teóricas destacam o *empowerment* como uma nova abordagem gerencial. A administração científica que perdurou até a década de 1970, procurava centralizar todas as tomadas de decisões no líder (FATTERMANN, 2012). Na década de 1980 o estudo do *empowerment* iniciava com o enfoque nas mulheres no papel da sociedade em meio aos movimentos civis (SOUZA *et al* .,2009). Mas somente a partir da década de 1990 que os estudos do empoderamento começam a ter o enfoque dentro das organizações (WILKSON, 1998). No ano 2000 novos estudos são apresentados e atribuído ao líder o papel primordial no processo da delegação de poder (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Frente a escassez de estudos brasileiros com enfoque para o âmbito organizacional, o presente estudo se enquadra na corrente teórica de Rondilph (1995) e Rowland (1997). Rondilph (1995) defende a corrente teórica de usar o *empowerment* para a mudança no estilo gerencial dos líderes através do conhecimento estratégico e da integração de todos os componentes da equipe e da compreensão das dimensões do empoderamento apresentado por Rowland (1997).

Portanto, esta pesquisa objetiva analisar o uso do *empowerment* pelos acadêmicos que ocupam cargos de liderança dos cursos da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas da UNESC.

Desta forma este trabalho apresenta-se dividido em cinco seções, onde nesta seção é apresentado o objetivo da pesquisa, e em seguida na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica sobre o *empowerment*, as dimensões do *empowerment*, o *empowerment* no seu conceito organizacional. Conseqüentemente são apresentados os procedimentos metodológicos e por fim os resultados e discussões e conclusão.

## **2 REVISÃO TEORICA**

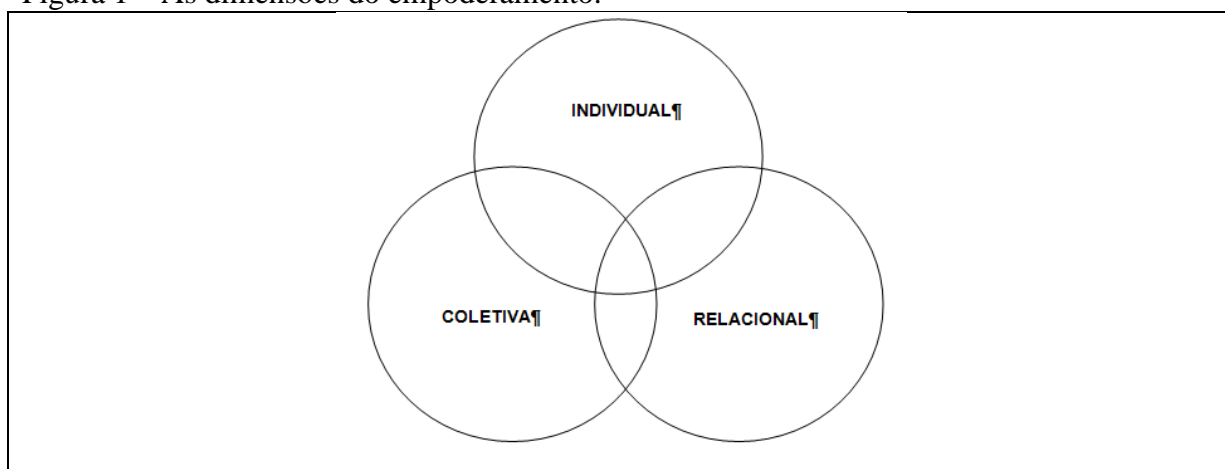
Nesta seção, é apresentado o referencial teórico referente as dimensões do empowerment e o empowerment no contexto organizacional que irão dar embasamento para o objetivo de pesquisa.

## 2.1 DIMENSÕES DO EMPOWERMENT

Os conceitos de *empowerment* dão ênfase na delegação de poder pelo líder através da descentralização. Rowland (1997) afirma que a pessoa que se define ativo no processo de empoderamento envolve outras pessoas nesses processos. O *empowerment* consiste na capacitação e valorização dos colaboradores para a resolução de problemas (PFEIFFER;1990) assim como obtém o comprometimento de todos os membros da equipe para as decisões estratégicas e busca o melhor desempenho da organização (CUNNINGHAM, 1999).

Os estudos sobre *empowerment* tem tido relevância no meio acadêmico científico internacional. O trabalho desenvolvido por Rowland (1997) apresentou as dimensões do *empowerment* conforme a ilustração a seguir:

Figura 1 – As dimensões do empoderamento.



Fonte: Rowland (1997, p.14).

A Figura 1 aponta três dimensões do empoderamento: o individual destacando a motivação pessoal e o desenvolvimento da confiança em si próprio e com a capacidade de minimizar os conflitos internos (ROWLAND;1997). Os autores Souza e Melo (2009) sustentam que o *empowerment* em sua dimensão pessoal precisa ser gerenciado para que o indivíduo utilize este fator para reforçar o seu papel dentro da equipe de trabalho. Neste sentido Rondilph (1995) destaca a importância do desenvolvimento da motivação pessoal, o desenvolvimento da confiança em si próprio e da capacidade de reduzir os conflitos internos. Cornwall (2009) defende que o desenvolvimento do *empowerment* nesta dimensão é capaz de gerar forças para criar novas opções sociais dentro da própria sociedade.

Rowaland (2010) apresenta a segunda dimensão como relacional, que tem como objetivo negociar as decisões dentro das relações como um todo, na vida pessoal, profissional e vida em sociedade. Seguindo esta mesma corrente Cornwall (2009) conceitua que o poder de conscientização sobre as relações humanas, interfere no método de lidar com os conflitos externos com outros indivíduos, fazendo com que o indivíduo adquira a capacidade de ouvir o outro e entender as suas atitudes diante de conflitos. Rodrigues e Santos (2010) afirmam que o *empowerment* dentro das relações faz com que a confiança em delegar poder dentro dessa dimensão, seja algo mais fácil de ser compreendido e mais fácil de ser praticado.

Por último há a dimensão dentro da coletividade, que Rowaland (2010) sustenta que os indivíduos ao perceberem a necessidade de trabalhar em coletivo para alcançar seus objetivos financeiros e profissionais nas organizações privadas, estruturas políticas, instituições públicas, serviços sociais e as instituições educacionais. O *empowerment* em sua dimensão coletiva tem como base a cooperação ao invés da competição. Seguindo outro pensamento Chang, Shih e Lin (2010) enfatiza que dentro da dimensão do *empowerment* coletivo, o indivíduo não pode deixar de lado a autonomia pessoal, para dar lugar totalmente a cooperação dentro do grupo, pois para um bom desempenho da equipe é necessário que cada indivíduo tenha autonomia para aplicar as suas habilidades pessoais, e seus conhecimentos através da experiência adquirida ao longo da vida.

Portanto, a abordagem do *empowerment* dentro da coletividade, gera por si só, uma troca de conhecimento entre os indivíduos, adquirindo através do trabalho em equipe novas habilidades individuais, dando mais oportunidade para que as pessoas envolvidas nos processos coletivos adquiram a prática de *empowerment* dentro da vida pessoal e profissional (ROWALAND, 2010).

## **2.2 EMPOWERMENT NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Durante aos longos anos surgiram diferentes pensamentos do *empowerment* em seu contexto organizacional. Alguns autores afirmam (RONDILPH,1995; HERRENKOHL, 1999, CHANG; SHIH; LIN, 2010) que o processo de empoderamento está ligado a estratégia dentro das organizações através dos recursos humanos (os colaboradores da organização) e no produto (desenvolvimento de produto, logística , qualidade) e também na alta gestão da organização.

Estudos também apontam para a evolução no controle gerencial ao destacarem a ênfase no comprometimento e engajamento do pessoal. Os autores Wilkson (1998) e Slack,

Chambers e Johnston (2002) concluíram que o *empowerment* está relacionado aos vários programas da Gestão de Pessoas como treinamento para o desempenho dos cargos. Os colaboradores precisam de treinamentos contínuos para lidarem com situações de conflitos e a competitividade dentro da organização e no mercado de trabalho (RONDILPH,1995).

Slack, Chambers e Johnston (2002) e Fatterman (2012) sugerem que o *empowerment* dentro da organização pode ser usado como uma transformação individual. Através do conhecimento da estratégia da organização, busca-se primeiramente a integração interna dentro da empresa. Esta integração é com todos os colaboradores envolvidos nos processos organizacionais , tanto os operacionais e quanto estratégico, bem como todos aqueles que adquirem o conhecimento necessário para praticar o empoderamento.

Cornwall (2009) afirma que a descentralização é o primeiro passo para a delegação dentro das equipes de trabalhos. A delegação só pode ser alcançada através da descentralização, porém a dificuldade e o paradigma causado pela centralização, tem por consequência, a dependência dos líderes em continuar delegando o poder.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Rowland (1997) e Wilkson (1998) conceituam que o empoderamento propõe a mudança na esfera organizacional, além de um novo estilo gerencial, uma nova divisão de trabalho e busca a mudança dentro da organização, não por uma questão de escolha, mas sim, por uma necessidade para se manter no mercado.

Em contrapartida Sanchaz (2009) e Cornawall (2009) alertam que os processos operacionais são áreas complexas dentro da organização, não só pelos processos que nela estão envolvidos, mas também pelas pessoas envolvidas nestes processos.

Em outra corrente teórica pesquisadores afirmam que compreender o empoderamento dentro do contexto organizacional, é multidimensional. (PFEIFFER;1990; CUNNINGHAM, 1999; CHANG; SHIH; LIN, 2010). Nesta mesma corrente está Lattrell e Quiroz (2011) que afirmam que esta prática é vista como um diferencial que interfere diretamente no resultado operacional e estratégico da organização, que tem como uma das suas maiores singularidade a transformação na relação de poder de todos os componentes envolvidos nos processos gerenciais.

Conclui-se assim com embasamentos nos estudos apresentado por este trabalho, que a literatura apresenta vários conceitos no uso do empoderamento dentro do contexto organizacional. Esta prática ao ser usada pelo líder deve ter o acompanhamento contínuo durante o processo, afim de avaliar e adequar o *empowerment* em cada processo decisório com a finalidade trazer a melhoria esperada pela organização (CORNAWALL,2009).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo analisar o uso do *empowerment* pelos acadêmicos que ocupam cargos de liderança dos cursos da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas da UNESC. Para entender o objetivo desta pesquisa, como fins de investigação foi utilizada a pesquisa exploratória. Enquanto aos meios de investigação este estudo trata-se de uma pesquisa de campo com análise qualitativa (GIL, 2002).

A unidade amostral consistiu nos acadêmicos dos cursos de administração, comércio exterior, economia, ciências contábeis e tecnologia em gestão de marketing e processos gerenciais. Inicialmente para identificar os acadêmicos que exerciam cargos de liderança, foram encaminhados 1.900 e-mails para todos os matriculados nestes cursos. Em seguida foram obtidos vários retornos, porém somente 19 responderam que exerciam cargos de liderança. Destes, somente 9 acadêmicos aceitaram participar da pesquisa.

A amostra foi denominada não probabilística por acessibilidade cujos resultados se limitam a unidade amostral obtida, não sendo possível generalizar para o contingente geral pretendido (todos os acadêmicos gestores). O Quadro a seguir apresenta o número de entrevistado por setor econômico de atuação no mercado de trabalho.

Quadro 1 – Número de entrevistado por setor econômico de atuação.

Setor Econômico de Atuação	Número de Entrevistado
Vestuário	2
Loja de calçado	1
Universidade	2
Pré-moldados	1
Indústria química	1
Supermercado	1
Banco	1

Fonte: dados da pesquisa.

O procedimento de coleta de dados pesquisa foi por intermédio de um roteiro semi-estruturado, cuja técnica de coleta foi por intermédio de entrevista gravada. O roteiro foi construído com base na literatura (HAMMUDA; DULAIMI, 1997) e inicialmente buscou analisar o perfil da equipe de trabalho e subdivido por quatro categorias: 1)Envolvimento dos empregados no projeto da empresa. 2)Processo de delegação de responsabilidades. 3) Processo de avaliação de desempenho. 4) Liderança. As entrevistas foram conduzidas conforme a ordem das questões do roteiro deixando um tempo livre para demais comentários do entrevistado para colaborar com tema. Foi possível perceber que os gestores foram objetivos em suas respostas , e também não sabiam justificar o processo do empowerment e o porquê do processo de delegação ser extremamente difícil, bom ou muito bom. Nas demais perguntas tiveram facilidade em reponder.

Cada entrevista durou cerca de 20 minutos a 30 minutos de gravação. Em seguida foram transcritas pela pesquisadora, respeitando a autenticidade das falas. Após as transcrições foram organizadas as respostas em categorias de análise de acordo com a literatura. Após as entrevistas transcritas as e agrupado por categorias, a pesquisadora analisou as entrevistas a fim de avaliar se havia consenso com a literatura.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa e posteriormente, é apresentada a uma análise em relação às informações dos resultados.

### 4.1 PERFIL DA EQUIPE DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS

O principal objetivo desta categoria é analisar o perfil dos entrevistados. No Quadro 2 é apresentado o número de subordinados que cada líder possui e a principal função de sua equipe de trabalho dentro da organização.

Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados

Líder	Nº de Subordinados	Função da Equipe dentro da organização	Nível Estrutura Organizacional
G1	5	Presidência	Estratégico
G2	20	Estilo	Tático
G3	6	Sequências Operacionais	Operacional
G4	20	Gestão da Qualidade	Operacional
G5	13	Movimentações com Terceiros	Operacional
G6	25	Secretaria Escolar	Operacional
G7	10	Equipe de Vendas	Operacional
G8	10	Planejamento e Execução dos Produtos	Tático
G9	26	Expedição e Faturamento	Operacional

**Fonte:** dados da pesquisa

Ao analisar o Quadro 1, é possível perceber o mínimo de liderados que estes gestores lideram é 5 e o máximo é 26 liderados. No que se refere a função das equipes dentro da organização há uma diversidade de atuação, porém a maioria atua em nível operacional da estrutura organizacional. Esse resultado indica que estes líderes precisam de equipes proativas para responder demandas de curto prazo na organização.

Diante deste resultado é possível destacar que a área operacional é muito complexa dentro da organização, não só pelos processos que nela estão envolvidos, mas também pelas pessoas envolvidas nestes processos. A produção de uma empresa precisa ser motivada a cada dia, propondo desafios. Porém isso só é possível através da descentralização e do empoderamento, pois entender que os colaboradores são indivíduos pensantes, que por

muitas vezes sabem utilizar uma máquina de produção de olhos fechados, também podem através da experiência criar habilidades e propor melhorias no processo produtivo e operacionais (SANTOS; RODRIGUES, 2010).

#### **4.2 PROCESSOS DE EMPOWERMENT**

O processo de empoderamento envolve o desenvolvimento de estratégias que visem o desenvolvimento contínuo dos colaboradores para torná-los mais autônomos e responsáveis nas áreas em que atuam, no investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, logística, qualidade e na *performance* da alta administração da organização (SANTOS; RODRIGUES, 2010). Vale evidenciar que integrar os esforços entre objetivos organizacionais, desempenho das pessoas e processos é um dos desafios da implementação do *empowerment*. Esta integração precisa acontecer com todos os colaboradores inseridos na estrutura organizacional, bem como aqueles que adquirem o conhecimento necessário para praticar o empoderamento. O conhecimento em questão se refere ao conhecimento da divisão de trabalho, dos processos, dos objetivos, valores e as metas organizacionais (SOUZA; MELO, 2010).

As categorias a seguir apresentam o processo do empowerment que se baseia em algumas premissas (HAMMUDA; DULAIMI, 1997) a saber: a) o envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa; b) processo de delegação das responsabilidades; c) processo de avaliação de desempenho; d) liderança.

##### **a) Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa**

Esta etapa tem como objetivo identificar o envolvimento dos empregados e gerentes no negócio da empresa. O propósito desta categoria é conhecer qual o nível de participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão da empresa, incluindo a clareza dos mesmos quanto aos objetivos e informações relevantes das estratégias organizacionais. Espera-se que quanto mais um colaborador é esclarecido sobre os objetivos organizacionais, maior autonomia ele terá e maior importância ele dará no desenvolvimento organizacional como um todo (LOWIN, 1968), No Quadro é possível visualizar o nível de envolvimento dos subordinados, segundo o ponto de vista dos líderes entrevistados.

**Quadro 3** - Nível de Envolvimento

<b>Líder</b>	<b>Nível de Envolvimento</b>
G1	Alto
G2	Baixo
G3	Médio
G4	Médio
G5	Médio



G6	Alto
G7	Baixo
G8	Baixo
G9	Alto

**Fonte:** dados da pesquisa.

É possível perceber que o nível de envolvimento dos subordinados nos negócios da empresa está bem diversificado. Os gestores 01, 06 e 09 afirmam que o envolvimento é alto, enquanto os gestores 03, 04 e 05 afirmam que o envolvimento é mediano e já os gestores 02, 07 e 08 o envolvimento é considerado baixo.

Complementando esta categoria a pesquisa buscou identificar como ocorre o desenvolvimento das equipes para atingir a missão, valores e objetivos da organização. O Quadro a seguir ilustra as afirmações dos líderes sobre o desenvolvimento da equipe:

Quadro 4 - Métodos de Desenvolvimento.

Metodos de Desenvolvimentos	Gestores
Compartilhado	G1,G2,G8
Reuniões	G3,G5,G6,G7,G9
Divulgação	G4

**Fonte:** dados da pesquisa

Percebe-se com base nas informações do Quadro 4 conforme afirmações dos líderes (G3,G5,G6,G7,68) que o método mais utilizado são as reuniões que é decorrente da necessidade de estar em contato direto com os colaboradores “ *Realizamos reuniões diárias para que todos estejam cientes do que organização está buscando. O contato direto com eles confirma a importância neste aspecto*” (G7).

Outra forma evidenciada foi o método de compartilhamento usado pelos gestores G1, G2 e G3. Este processo ocorre baseado no compartilhamento das decisões estratégicas com feedback contínuo. Esta informação é evidenciada pelo G3 que afirma: “*O compartilhamento das informações e decisões estratégicas que envolvem a área, a implementação e a otimização dos processos*”.

Nesta linha de raciocínio, buscou-se identificar como o líder estabelece as metas e objetivos a serem alcançadas pela equipe de trabalho. Através das respostas dos gestores foi possível verificar que as metas são passadas pelo supervisor geral da área, que através do planejamento estratégico da organização define as metas para sua equipe.

As metas são estabelecidas num processo de desdobramentos dos objetivos estratégicos desde a presidência (com visão em macro) até o profissional no menor nível organizacional ( com visão micro) [grifo nosso].G1

As metas e objetivos devem vir do planejamento estratégico da empresa e ser desdobrado para cada área. Este item hoje não é dada devida importância [grifo nosso].G4

Específico para cada colaborador e Geral do setor, considerando as metas gerais da empresa [grifo nosso].G5

Atravéz da direção , eles passam o número de vendas que preciso alcançar na semana e eu divido isso por dia [grifo nosso].G8

Com base nas afirmações dos gestores é possível frisar que os gestores G2 e G8 estabelecem a meta de acordo com planejamento integrado do projeto da empresa, como afirma o G8 “*Através do PIC ( Planejamento Integrado de coleção)*”. Outro ponto que foi afirmado pelo G8 é que as metas em sua empresa são estabelecidas pelo planejamento de Cargos e Sálarios, quanto maior função maior será a meta e também através da análise da capacidade de cada colaborador “*Atravéz das análises de cargos e salários , quanto maior a função , maior a meta , pois eu entendo que a realização de determinada função já informa a capacidade do colaborador e o que sua função permite*”.

Foi possível identificar que todos os gestores se utilizam das reuniões para que os subordinados acessem essas metas conforme a descrição do Quadro a seguir.

Quadro 5 - Acesso as Metas.

<b>Acesso as metas da equipe pela empresa</b>	<b>Líderes</b>
Através de Reuniões	G1,G2,G3,G4,G5,G6,G7,68,69

**Fonte:** dados da pesquisa.

Os gestores G3, G5, G6 e G2 também informaram que além das reuniões utilizam do E-mail para disseminar as metas e objetivos da organização. Um ponto importante da pesquisa deve ser considerado, pois o G4 afirmou que a sua equipe não possui as metas bem definidas “ *A maioria das pessoas da minha equipe não tem metas bem definidas e acordadas*”. A justificativa do entrevistado G4 para esta falta de definição se dá pela inexistência de processos bem delineados e o foco dos líderes é se ater em resolver problemas, ditos apagar incêndio, conforme explica o entrevistado: “*isso por que não temos processos bem definidos ficamos a maior parte do dia resolvendo problemas e não paramos para analisar a meta*”.

## **b) Processo de delegação das responsabilidades**

Nesta categoria é analisado como ocorre o processo de delegação das responsabilidades dentro da equipe de trabalho. Esta categoria o propósito é entender como os gestores entrevistados trabalham com a descentralização de poder no sentido de empoderar os subordinados com responsabilidades mais desafiadoras a fim de desenvolver habilidades que propiciem autonomia para a resolução de problemas e tomadas de decisões (CORNWALL, 2009). Neste contexto, foi possível perceber que os líderes buscam distribuir as responsabilidades na sua equipe para o alcance das metas organizacionais, observando o

desempenho individual de cada colaborador no exercício das suas atividades diárias tanto no nível individual como em equipe, conforme frisam os gestores G3, G4, G6, G7 e G9.

Eu como líder vejo qual a pessoa que possui maior capacidade e preparo para determinada responsabilidade [grifo nosso].G3

As metas são direcionadas conforme a habilidades e conhecimento e também de acordo com o nível de responsabilidade de cada um [grifo nosso]. G4

Ocorre através de conversas individuais com o colaborador que demonstra mais empenho e que esta mais atento as metas organizacionais [grifo nosso] G6.

Ocorre através do resultado que cada colaborador apresenta [grifo nosso].G7

As delegações só ocorre para colaborador que está mais preparado, eu como líder analiso diariamente a capacidade de cada colaborador e sua habilidade na equipe [grifo nosso).G9.

O gestor G5 afirmou que as delegações de responsabilidades são definidas pela alta direção da empresa “ *Quando é necessário realizar a delegação de responsabilidade isto já definido pela diretoria e para quem vai ser delegado. Neste caso mesmo que eu tenha como líder argumentos contrários vou ter que acatar a decisão*”[grifo nosso]. Ao analisar as afirmações deste gestor é possível verificar que o próprio possui pouca autonomia no processo de delegação das responsabilidades. Isso significa que até mesmo ele se sente coagido pela alta administração em seguir as regras sem maiores questionamentos.

Outro ponto em evidência é a limitação do gestor G8 ao que prescreve o plano de cargos e salários para delegar responsabilidades. “ *Quando preciso delegar alguma responsabilidade a um colaborador eu consulto o planejamento de planos e sálrios que a minha empresa já tem definida.*”.Ao verificar esta afirmação, a sensibilidade do gestor em analisar o potencial individual dos colaboradores, este se restringe especificamente ao documento formal do plano de cargos e salários.

Ao serem questionados se o exercício da liderança de cada entrevistado se enquadra no perfil centralizador ou descentralizador, os gestores G1, G2, G3, G4, G5, G6, G8 e G9 foram conclusivos em dizer que avaliam descentralizadores. A justificativa dada por eles é que o volume de trabalho exige uma postura mais descentralizadora, é o que afirma o gestor G5. “*o volume de trabalho dentro de nosso setor é tanto que mesmo que eu quisesse ser um líder Centralizador seria impossível. A descentralização demonstra que sua equipe tem competência e capacidade, e se eu precisar me ausentar da empresa eles vão dar continuidade no trabalho da equipe*” [grifo nosso].

Porém o gestor G7 afirmou que se considera um líder Centralizador, por consequência da falta de confiança e forte pressão que existe sobre o líder na sua empresa e porque sua equipe não é qualificada para o trabalho “ *Centralizador, a minha equipe é alatamente despreparada, a rotatividade de colaboradores neste setor é muita, e com pressão*

*que sofre é necessário a centralização para que o trabalho aconteça*” [grifo nosso) G7. Ao ser questionado se não admite a hipótese dele descentralizar no futuro, o mesmo afirmou: “[...] até lá vou ter a equipe necessária para descentralização”.

Frente a esses pressupostos, buscou-se compreender em que momento o líder entende que determinada responsabilidade pode ser delegada a um colaborador. O G1 foi conclusivo em afirmar que as atividades do setor devem ser delegadas aos colaboradores, mas a responsabilidade deve ser totalmente do Gestor “*As tarefas podem ser delegada, mas jamais a responsabilidade*”[grifo nosso] G1. O G2 afirmou que delegação de determinada tarefa só acontece quando a mesma se torna rotineira e operacional e que se torne algo inviável ser feito pelo líder “*Quando ela se torna operacional*”.G2. O entrevistado G7 afirmou que encontra dificuldade para a delegação e isso só ocorre quando o colaborador está engajado e alcançar meta organizacional “*Quando a empenho do colaborador para atingir a meta e isso dificilmente acontece*”. O G8 foi incisivo em dizer novamente que a delegação somente ocorre quando necessário e através do planejamento de cargos e salários. “*Quando a delegação tem que ocorrer, como já informei consultamos o planejamento de cargos e salários*”,G8.

É importante alertar para estas duas afirmações que ambos gestores (G1, G2, G7 e G8) visualizam o processo de delegação de poder num sentido restrito. Essa justificativa tende a traduzir certo grau de centralização de poder, mesmo que estes se consideraram descentralizadores em questionamento anterior.

Os gestores G3, G4, G5, G6 e G9, afirmam que o empenho dos colaboradores é o que determina o momento da delegação. Santos e Rodrigues (2010) afirmam que o empenho dentro de uma equipe de trabalho é fator primordial para que os processos sejam bem executados.

Diante destas afirmações, foi questionado os gestores se o processo de delegação das responsabilidades pode modificar o perfil dos colaboradores que receberam tal poder. Os gestores G1, G2, G4 e G5 afirmaram que pode ocorrer sim a mudança no perfil, mas muito pequena já que a delegações de responsabilidade deve ser nível operacional, administrativo, mas não estratégico, pois pode sobrecarregar o colaborador “*Pode ocorrer porem uma mudança muito pequena, pois não sera atribuído responsabilidades que o mesmo mudara seu perfil,isso pode até mesmo causar uma sobrecarga e desanimar o funcionário, pois não conseguiu dar suporte necessário.*”G9

Já gestores G3 e G6 acreditam que pode ocorrer uma mudança no perfil de maneira positiva, desenvolvendo habilidades novas, se capacitando para responsabilidades maiores “*Acredito que sim, pois o individuo é capaz de mudar, criar habilidade e*

*expectativas, até mesmo trazer motivação aos colaboradores”* G6. Para os líderes G8 e G7, não ocorre mudança de perfil dos colaboradores através da delegação de poder.

### **c) Processo de Avaliação de Desempenho**

Nesta categoria a pesquisa indentificou como ocorre o processo de avaliação de desempenho dentro da equipe de trabalho. O processo de avaliação consiste no monitoramento contínuo, por parte dos gestores, em acompanhar o comportamento dos liderados, além da performance referente as atividades desempenhadas. Trata-se de avaliar as responsabilidades e retorno que os liderados dão aos líderes no processo de delegação (CUNNINGHAM, 1999).

Primeiramente foi questionado os gestores se estes realizam a avaliação de desempenho perante seus liderados e de que forma isso ocorre, conforme resultados apresentados no Quadro a seguir:

Quadro 6 -Avaliação de desempenho.

<b>Gestor</b>	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>Método</b>
G1,G3,G4,G5	Sim	Conversas Individuais
G2,G6,G8,G9	Sim	Competência e alcance das metas
G7	Não	-----

**Fonte:** dados da pesquisa.

Como é possível visualizar no Quadro 6, de 09 entrevistados somente 01 não realiza o processo de avaliação de desempenho “*Nossa empresa não utiliza esta ferramenta por acreditar que isso vai degastar e desmotivar o colaborador*” [grifo nosso] G7. Ao ser questionado se não poderia utilizar da avaliação de desempenho para motivar o colaborador o G9 mesmo respondeu “*Se eu tiver o treinamento adequado para isso, acredito só que sinto uma enorme escassez de investimento no funcionário pela a empresa*”.

Os colaboradores G1 ,G3, G4 e G5 realizam a avaliação de desempenho através de reuniões individuais com colaborador, e os G2 ,G6, G8 e G9 realizam este processo através avaliação individual de cada individuo em relação a competência o alcance das metas organizacionais.

Em relação a realização do *feedback* para cada integrante da equipe, todos os gestores afirmaram que realizam o *feedback* contínuo com os colaboradores através de conversas individuais.

O ponto crítico na entrevista foi no momento em que foi questionado aos gestores como eles avaliam o processo de delegação. Somente 01 gestor dos 09 entrevistados afirmou que o processo de delegação é considerado bom

Bom, isso por que tenho uma equipe empenhada a realizar de forma excelente o trabalho, já passei por outras empresas que para mim era impossível o processo delegação, devido a equipe, acredito que este não seja um processo fácil dependo de todo o macro, mas quando um líder tem o processo de delegação como ferramenta de melhoria dentro do seu processo, a equipe esta bem desenvolvida.[grifo nosso]. G1

Todos os outros gestores (G2,G3,G4,G5,G6,G7,G8) consideram o processo de delegação extremamente difícil. Ao serem questionados os motivos pelos quais eles consideram difícil o processo de delegação, os mesmos afirmaram:

Por que falta capacitação do líder e da equipe, para usar essa ferramenta com mais facilidade e habilidade.G2

Acredito que a minha empresa não investe o suficiente em treinamentos para esta questão, dificultando este processo, por que eu como líder tenho receio neste processo e isto acaba prejudicando.G3

Por que não é algo fácil, minha equipe não preparada para isso quando este processo ocorre sinto insegurança na equipe.G4

Por que tenho medo dedelegar errado ou pior para pessoa errada G5

Não é algo fácil falta capacitação para mim como líder.G6

Por que não tenho conhecimento necessário para tornar esta ferramenta como um facilitador dentro da minha equipe de trabalho.G7

Por que não tenho treinamento necessário G8

Me falta conhecimento desta ferramenta G9

Foi notável que os líderes apresentaram que não são capacitados o suficiente para delegar responsabilidades. Esta falta de capacitação tende a repercutir no medo de delegar, falta de conhecimento sobre o processo de delegação, insegurança e equipe despreparada.

#### **d) Liderança**

O propósito desta categoria é compreender a evolução do entrevistado após assumir uma posição de liderança formal dentro da empresa em que atua. A intensão é entender como estes gestores se percebem no processo evolutivo profissional. O Quadro 7 apresenta a síntese dos resultados apresentada por eles ao longo da entrevista.

Quadro 7 - Avaliação da postura como lider.

<b>Aspecto</b>	<b>Gestor</b>
Evoluiu de maneira significativa	G1,G3,G4
Evoluiu medianamente	G2,G5,G8,G9
Não evoluiu	G7

**Fonte:** dados da pesquisa.

Percebe-se que somente o líder G7 acreditou não ter evoluído “ *Não evolui por que a minha rotina de trabalho não permite, ainda percebo a mesma insegurança do início*” G7. Os demais líderes consideraram que evoluíram significativamente e outros medianamente ou razoavelmente.

Ao serem questionados sobre o grau de participação nas rotinas de trabalho da equipe que lideram, os entrevistados G1, G3, G5, G6, G7, G8 e G9 se autoavaliaram participativos na rotina de trabalho de suas equipes. Já os líderes G2 e G4 se autoavaliaram com pouca participação nas rotinas de trabalho. Isso ocorre em decorrência do envolvimento dos gestores em reuniões dentro da organização. “*Não tenho como participar efetivamente na rotina da minha equipe. O grau é baixo, pois tenho reuniões com a diretoria, financeiro que não permite ter contato necessário com a rotina de trabalho da minha equipe*”.G4

#### **4.3 Discussões de Resultados**

A respeito do empowerment é possível perceber que os fatores que os líderes G1, G2, G3, G4, G6, G7 e G9 utilizam para o processo de delegação o conhecimento e habilidade de cada individuo conforme Pfeiffer (1990), Cunningham (1999) e Chang, Shih e Lin (2010) afirmaram que o empoderamento só ocorre quando o próprio individuo mostra sua capacidade a seu gestor. Contudo o G5 frizou que a delegação de responsabilidades só acontece com a consulta do planejamento de cargo e salario da própria organização. Esse tipo de delegação é confirmado por Rondilph (1995) que as organizações contemporâneas não estão totalmente preparadas para o processo de empoderamento, pois falta quebrar os paradigmas da Administração Científica..

Sobre o processo de avaliação de desempenho é utilizado pela maioria dos entrevistados, em decorrência o feedback também é utilizado de forma contínua confirmando a corrente teórica dos autores Rondilph (1995), Herrenkohl (1999) e Chang, Shih e Lin (2010) que sustentaram que é através da avaliação do líder que é possível gerar ações corretivas e preventivas dentro do processo organizacional. Porém, na contra mão da literatura está o G7 que afirmou que acredita que esta ferramenta pode causar um desconforto ao colaborador e até mesmo desmotivá-lo. Porém foi notório que ao questionar o líder sobre utilizar esta ferramenta para trazer melhoria dentro da equipe do trabalho, o treinamento foi evidenciado como necessário.

No que se refere a autoavaliação do líder no processo de delegação de responsabilidades à equipe, a grande maioria dos gestores concluíram que é extremamente

difícil. Os G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8 e G9 afirmaram que sentem dificuldades para delegar porque na maioria das vezes há falta de treinamento do líder e da equipe. Estas opiniões são sustentadas pela literatura em que delegar não é uma tarefa fácil e os líderes precisam estar preparados para este momento (PFEIFFER; 1990, CUNNINGHAM, 1999, CHANG; SHIH; LIN, 2010).

Portanto, a liderança é o fator principal do processo de empoderamento, o que torna a evolução de cada gestor indispensável. Algumas correntes teóricas (SANTOS; RODRIGUÊS, 2001, SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; FATTERMAN, 2012) defendem que o líder é a parte central do processo de delegação. A pesquisa observou que o G7 está indo contra esta corrente teórica, pois afirmou que é um líder inseguro nas decisões. Ao contrário deste gestor, os demais entrevistados afirmaram que evoluíram consideravelmente na atuação como gestor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar o uso do *empowerment* pelos acadêmicos que ocupam cargos de liderança dos cursos da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas da UNESC. Com base nesta pesquisa foi possível descrever o perfil dos acadêmicos que possuem cargo de chefias, compreender o uso do *empowerment* pelo líder e verificar se ocorre o processo de empoderamento dentro da equipe de trabalho, além do uso da avaliação de desempenho e autoavaliação da atuação dos gestores dentro da organização.

Os gestores afirmaram que o processo de delegação dentro da organização é difícil de ser implantado dentro da equipe de trabalho. Isso acontece devido ao comportamento dos integrantes da equipe, pois muitos dos integrantes da equipe se sentem desconfortados com esse processo, mas também percebe-se que a insegurança do gestor em delegar as responsabilidades dentro da equipe de trabalho também dificulta o processo de delegação. Esta insegurança vem do medo de tomar decisões incorretas, Partindo do pressuposto de que o gestor deve conhecer toda a sua equipe e avaliar a melhor decisão ao tomar, os gestores afirmaram que falta conhecimento e treinamento sobre este tema.

Uma outra evidência constatada nas entrevistas que a maioria dos gestores se autoavaliaram como descentralizadores, porém quando foram questionados sobre o momento ideal para delegar as responsabilidades aos liderados, alguns dos que afirmaram serem descentralizadores no questionamento anterior (G1, G2, G7 e G8) apresentaram depoimentos de centralização de poder, ao alegarem certa restrição no processo de delegação de poder.



Sobre o método mais utilizado para disseminar a troca de conhecimento entre os membros da equipe, o meio mais comumente utilizado foram as reuniões. Já o mecanismo de avaliação de desempenho utilizado pelos gestores percebeu-se que avaliação se dá por meio de contato direto com o colaborador, através de conversas individuais e análise do perfil e desempenho do colaborador. Sobre o processo do feedback da avaliação de desempenho todos os líderes pesquisados, que exceção de um, afirmaram que o feedback ocorre através do contato direto com o subordinado através de conversas individuais.

A pesquisa também buscou entender melhor os estilos de liderança do público alvo pesquisado, e foi possível compreender que a centralização do poder no gestor é predominante, que por consequência, cria a imagem de um líder antipático dentro da equipe de trabalho.

Portanto pode-se dizer que este estudo foi muito importante para entender o modelo de gestão adotado por acadêmicos dentro de suas empresas, e as dificuldades em liderar as suas equipes, principalmente em realizar a delegação de responsabilidade assim como utilizar a prática de *empowerment* para alcançá-lo as metas organizacionais.

Pode-se dizer que este estudo possui limitações metodológica em termos da amplitude da amostra e da referência de poucos estudos nacionais que permitissem certas comparações dos resultados.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação deste estudo para outros setores industriais, além de trabalhar o processo do empowerment na visão dos liderandos, no sentido de compreender qual a visão destes quando se deparam com um desafio de assumir novas responsabilidades,

## **REFERÊNCIAS**

CHANG, L.C.; SHIH, C.H.; LIN, S.M. The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies** 47 (2010) 427–433

FETTERMAN, D.M. Empowerment evaluation: **American Journal of Evaluation**, v15.n1,1994. Disponível em: <<http://aje.sagepub.com>>. Acesso em: 05 out.2012.

HAMMUDA, I; DULAIMI M.F. The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries. **International Journal of Project Management** .Vol. 15, No. 5, pp. 289-296, 1997.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A. “Defining and measuring employee *empowerment*”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.35,n.3,p.373-389,Sep.1999.

LOWIN, A., Participative decision making: a model, literature critique, and perceptions for research. **Organisational Behaviour and Human Performance**, 1968, 3, 68-106.

PILONIETA, A. S.; J, Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) **Pontificia Universidad. Dispositivos De Empoderamiento Para El Desarrollo Psicosocial**. Pg 48 (2002)

RANDOLPH, N.A.: “Navigating the journey to empowerment” **Organizational Dynamics**, v.23, n.4, p.19-32,1995.

REYNAUD, C.C. **Avaliação por Empowerment: uma aplicação no processo de auto avaliação institucional de uma Universidade publica federal**. Dissertação ( Mestrado em Avaliação )-Pró Reitoria e de Pesquisa e Pós Graduação, Fundação Cesgranrio , Rio de Janeiro, 2009.

RODRIGUES, C.H.C.; SANTOS, F.C.A. Empowerment: ciclo de implementação. Dimensões e tipologia. **Gestão e Produção**, v.36, n4,o.18-32,out-dez, 2001.

ROWLANDS, Jo. Questioning **Empowerment: Working whit Women in Honduras**. An Oxfam Publication. Pg. 180 (1997).

SLACK, N; CHAMBERS, S, JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, R. M.B. C.; MELLO, M.C.O.L.. Mulheres Na Gerência Em Tecnologia Da Informação: Análise De Expressões De Empoderamento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p , 2009.

WILKINSON, A.: Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**,v.27,n.1,p.40-56,1998..