

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

**ALICE DOS SANTOS**

**ASCENSÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE O EMPODERAMENTO NO  
SETOR ADMINISTRATIVO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE SOMBRIO,  
SC.**

**CRICIÚMA  
2014**

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

**ALICE DOS SANTOS**

**ASCENSÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE O EMPODERAMENTO NO  
SETOR ADMINISTRATIVO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE SOMBRIO,  
SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Ma. Gisele Coelho Lopes

**CRICIÚMA**

**2014**

**ALICE DOS SANTOS**

**ASCENSÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE O EMPODERAMENTO NO  
SETOR ADMINISTRATIVO DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE SOMBRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Ma. Gisele Coelho Lopes

Criciúma, Maio de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre – (UNESC) – Orientador

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a minha filha, Isadora dos Santos Martins, que fez com que tudo parece mais fácil, mais leve, por estar sempre ao meu lado com seu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus que iluminou o meu caminho durante toda a minha vida.

Agradeço aquela que me deu a vida e foi meu porto seguro toda essa jornada à minha querida mãe Zeli, que esteve sempre presente nos momentos difíceis e nos momentos bons, chorando ou sorrindo ao meu lado ela sempre esteve.

À minha irmã Jéssica que me apoio de forma a sempre me dá os melhores conselhos me incentivando a não desistir dos meus sonhos nem daquilo em que eu acreditava, mesmo quando todos diziam que era apenas um sonho. Mas agradeço imensamente a cada um dos meus irmãos, meus cunhados, meus sobrinhos lindos, minha família que contribuíram de muitas formas para que eu concluí-se minha graduação.

A todos os professores que durante a minha graduação me acompanharam e foram de suma importância na construção desse caminho, agradeço em especial à professora e orientadora Gisele Coelho Lopes pela dedicação e apoio contribuindo significativamente na realização desse trabalho.

Meu mais profundo agradecimento às duas pessoas pela qual estou aqui hoje digitando estas linhas, a Sr<sup>a</sup> Kelly minha amada prima-irmã por todo apoio, por ter me incentivado sempre, mas principalmente por nunca ter duvidado que eu conseguisse e a minha filha que devotou todo seu amor a mim, fazendo com que cada dia eu me senti-se mais forte e renovada. Vocês são responsáveis por tudo que conquistei até aqui eu amo imensamente vocês.

Aos meus amigos no geral que de uma forma ou outra sempre me incentivaram, a Carla, Mariane e Fernanda por todos os momentos que passamos juntas, ao meu amigo John Lennon que me ajudou muito em muitos momentos e por fim, a todos que de alguma maneira colaboraram para a realização e sucesso deste trabalho, meu sincero agradecimento.

**“Eu gostaria de ser lembrado como alguém  
que amou o mundo, as pessoas, os bichos,  
às árvores, a terra, a água, a vida.”**

**PauloFreire**

## Resumo

SANTOS, Alice dos. **Ascensão profissional: um estudo sobre o empoderamento no setor administrativo das empresas de confecção do município de Sombrio, SC.** 2014. Nº 66 pag. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo de ascensão profissional dentro das organizações se dá de várias formas. Deste modo, este estudo objetivou conhecer como acontece o processo de ascensão profissional nas empresas de confecção do município de Sombrio, SC. Para isto foi estudado os modelos de gestão tradicional e a filosofia do empoderamento dentro das organizações, abordando questões como envolvimento dos colaboradores nos projetos da organização, o processo de delegação de responsabilidades, avaliações de desempenho e liderança. A **metodologia** utilizada foi investigação de caráter descritivo como meio de investigação de campo. Foram realizadas 06 entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em cargos administrativos das empresas de confecções do município de Sombrio, SC. Os **resultados** obtidos na pesquisa revelaram que o empoderamento ocorre dentro das empresas, porém lentamente e não em sua totalidade. A delegação de poder é limitada quanto ao uso por determinadas pessoas dentro da organização. Foi possível identificar que há muita resistência ainda dos gerentes quanto ao uso do empoderamento dentro da organização, que não envolve os colaboradores nos projetos e no planejamento dentro da organização, ficando a critério deste, cumprir a meta estabelecida sem ter participação na elaboração da mesma. Embora ainda aconteça timidamente o uso do empoderamento dentro das organizações as entrevistas demonstraram que quando o colaborador se sente parte da empresa, o mesmo se considera capaz de responder pelo seu desenvolvimento dentro da organização pois se empodera criando as possibilidades de ascensão e ficando responsável pelo seu sucesso profissional e pessoal.

**Palavras-Chave:** Empoderamento, Ascensão profissional, Modelos de gestão.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 MODELOS DE GESTÃO E O EMPODERAMENTO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Os modelos de gestão da administração clássica .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Dimensões do empoderamento .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 O Empoderamento no Espaço Organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3 O empoderamento profissional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.4 O empoderamento entre os gêneros.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.4 A prática do <i>Empowerment</i>.....</b>	<b>16</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 PROCESSO DE EMPOWERMENT .....</b>	<b>25</b>



<b>4.2.1 Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa. ....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.2 Processos de delegação das responsabilidades .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3.2 Liderança .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos a sociedade se depara com mudanças cada vez mais rápidas e novas formas de desenvolvimento da capacidade humana. Essas frequentes mudanças fazem com que se repense a forma como o poder é utilizado e dado ao ser humano (CHIAVENATO, 2010). Segundo Slack et al. (1997) dar poder significa dar autoridade, de forma que o indivíduo possa fazer as mudanças necessárias no seu trabalho e na forma como o mesmo é desempenhado.

Segundo Chiavenato (2010) as mudanças estão acontecendo em uma velocidade jamais vistas anteriormente, e apesar de a sociedade está em constante mudança desde o princípio, nunca ocorrerão tantas mudanças quanto nas próximas décadas.

Um estudo realizado por Oliveira (2011) revela que a partir da década de 1970 houve um esgotamento do modelo Taylorista/Fordista de produção. Os avanços tecnológicos e a rapidez com que as mudanças acontecem fizeram com que as organizações buscassem uma nova forma de gestão e diferencial competitivo. Os modelos de gestão tradicionais, caracterizado pela separação do planejamento e execução do trabalho, que tinham um enfoque normativo e prescritivo passaram a sofrer algumas críticas. Uma delas é desconsideração pelo ser humano.

Ainda segundo Oliveira (2011) isso fez com que surgissem as teorias humanistas. Com a crise nos modelos clássicos de gestão começou a existir um maior interesse na participação dos colaboradores nos processos decisivos das organizações. Em meados dos anos 1980, com novas formas de envolvimento dos indivíduos nas organizações, nas formações de equipes e na qualidade dos processos em forma de benefícios compartilhados, fez com que surgisse novas ferramentas de gestão, e a forma como o poder é utilizado também se modifica. Assim trazendo ao cenário atual várias discussões sobre o Empoderamento ou *Empowerment*.

O *Empowerment* teve seu início nas reformas culturais, o monge Martinho Lutero precursor da reforma protestante, fez com que a reforma religiosa que ele propunha, tivesse proporções muito maiores do que o próprio monge esperava. Sabe-se que a escrita sempre foi uma maneira de deter o poder para si, muito utilizada por aqueles que estão no poder como forma de manipulação das pessoas,

afim de que elas fizessem exatamente o que os governantes desejavam. A escrita tem o poder de transmitir o conhecimento e pode ser usada para contê-lo. Isso só mudou após a invenção da imprensa por Gutenberg, o que permitiu que o conhecimento fosse difundido (VIVIAN; BAQUERO, 2012).

Segundo Valoura (2006), nos anos de 1980 Paulo Freire, grande educador brasileiro, definiu o 'Empoderamento' como o poder que cada pessoa possui dentro de si. A capacidade de realizar as mudanças necessárias para evoluir e fortalecer-se, assim empoderando-se do seu próprio destino. Muito embora o termo *Empowerment* já existisse na literatura inglesa e tenha como definição "dar poder", Paulo Freire via o Empoderamento não como forma de dar ou receber poder, mas sim como uma maneira de crescer e evoluir. No entanto há diferentes formas em que o Empoderamento vem sendo tratado e há várias definições para o mesmo.

O fato é que o conceito de empoderamento e seu uso dentro das organizações estão abertos a diversas interpretações, e oferece um desafio àqueles que desejam estudar as consequências do uso dessa filosofia de desenvolvimento nas organizações. Deste modo, esse trabalho visa estudar a ascensão profissional dentro das organizações que aplicam a filosofia do Empoderamento na gestão, bem como fazer uma comparação do modelo tradicional de gestão e da filosofia do Empoderamento. Com enfoque nos modelos de gestão tradicional e da utilização da filosofia do Empoderamento dentro das organizações.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos anos de 1980 e 1990 algumas mudanças no cenário político aconteceram e surgiram então algumas ideologias quanto ao neoliberalismo. As empresas buscaram uma maior autonomia sobre suas comercializações, que até então tinham um domínio predominante do estado, e o desenvolvimento de projetos que contemplava uma intervenção soberana do Estado. Tal acontecimento trouxe à tona a necessidade do desenvolvimento humano, a luta por mais igualdade econômica entre os países e o surgimento do Empoderamento (ROWLANDS, 1997).

Desse modo as organizações perceberam a necessidade de desenvolver pessoas capazes de tomar decisões rápidas, tendo em vista que o mercado havia mudado. A nova realidade demandava de pessoas que assumissem responsabilidades e admitissem a responsabilidade pelo seu crescimento

profissional. Isso significou certa competitividade para as empresas, sendo necessária a competência e proatividade para atender as demandas do mercado (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

Esse estudo será realizado nas empresas que atuam no setor de confecção no município de Sombrio, SC. É preciso compreender de que forma o processo de empoderamento ocorre nas organizações no sentido de verificar se estas estão empoderando seus colaboradores como estratégia de desenvolvimento e capacidade competitiva, ou se estão ainda nos modelos tradicionais de gestão.

Desse modo, pretende-se conhecer o processo de Empoderamento e como essa filosofia influencia na ascensão profissional dentro das organizações. Assim surge o problema: ***Como ocorre a ascensão profissional na perspectiva do Empowerment nas indústrias do vestuário no município de Sombrio, SC?***

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o processo de ascensão profissional dos colaboradores nas empresas que atuam na indústria do vestuário no município de Sombrio, SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o uso do Empoderamento nas organizações;
- b) Compreender como se dá o uso do Empoderamento no processo de ascensão profissional;
- c) Identificar o perfil dos colaboradores que atuam nas empresas que utilizam do Empoderamento
- d) Descrever como os colaboradores veem a utilização do Empoderamento no processo de ascensão profissional;
- e) Avaliar a importância do Empoderamento na ascensão profissional dos colaboradores que atuam nas empresas que utilizam dessa filosofia na gestão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo compreender a prática do Empoderamento no processo de ascensão profissional dos colaboradores nas empresas que utilizam essa filosofia na sua gestão, bem como conhecer os modelos de gestão tradicional a fim de compará-los. Atingir este objetivo é importante, pois demonstrará como os colaboradores enxergam o processo de ascensão profissional e de que forma como esse processo é feito, bem como identificar as possibilidades de ascensão profissional nas organizações que utilizam a filosofia do empoderamento.

O estudo é relevante para a acadêmica, para as empresas para a sociedade, bem como para a Universidade. Para a acadêmica é importante para um melhor entendimento teórico e prático do assunto, as empresas que terão acesso a informações acerca dos modelos de gestão, e para Universidade que terá este estudo em seu acervo, que poderá ser utilizado para novas pesquisas.

O momento é oportuno, pois existem ainda no Brasil poucos estudos referentes ao assunto, menos ainda na visão dos colaboradores. Para os indivíduos que buscam novas formas de realização pessoal e de se desenvolver e evoluir. Por fim este estudo é viável por a pesquisadora assumir a responsabilidade por todos os custos referente às pesquisas, terá acesso às informações para realização do estudo, e conseguirá cumprir os prazos estabelecidos pela Disciplina de projeto do curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de empresas da UNESC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, serão abordados conceitos por meio de conhecimentos que foram adquiridos por arguições de diversos autores. Inicialmente será conceituado o tema abordado, em seguida serão apresentados os modelos de gestão tradicional e o uso do poder nesses tipos de gestão, bem como seus conceitos, surgimento e importância. Em seguida será descrito os novos modelos de gestão, a filosofia do Empoderamento, a sua concepção e as dimensões do Empoderamento. Também será descrito a utilização dessa filosofia como ferramenta de gestão, o uso do Empoderamento no espaço organizacional, e por fim as etapas para a aplicação desta filosofia nas organizações, bem como as dificuldades e vantagens da aplicação do Empoderamento nas organizações.

### 2.1 MODELOS DE GESTÃO E O EMPODERAMENTO

Sabe-se que o uso do poder sempre aconteceu, desde os primórdios da humanidade. Nas civilizações antigas os governantes utilizavam fieis servidores para desenvolver tarefas e atuar em nome do governante. À medida que esses servidores adquiriam poderes sobre o povo, tornavam-se líderes espirituais. Os líderes espirituais conseguiam com que as pessoas fizessem exatamente aquilo que queriam e usavam do temor ao sobrenatural, para controlar o povo. Essa forma de gestão baseada na utilização da crença como forma de controle, impedia que o indivíduo tomasse suas próprias decisões, assim empoderando-se. O controle exercido sobre o indivíduo era feito através das punições e do temor ao sobrenatural (SILVA, 2008).

Segundo Chiavenato (2001) ao longo dos séculos os controles administrativos passaram dos governantes para as instituições religiosas e organizações militares. Isso ocorreu pelo fato de que os objetivos e propósitos existentes nessas instituições não faziam parte das formas de governos políticos, que por sua vez mudava de acordo com o partido, dirigente ou classe social. Na igreja Católica e nas organizações militares, os propósitos eram definidos e os objetivos a serem alcançados. A Igreja Católica criou uma estrutura organizacional ao longo dos séculos através de uma hierarquia de autoridades, acessórias de *staff* e coordenação funcional para assegurar a integração. Esse modelo de gestão é

seguido por muitas organizações.

As primeiras contribuições militares só vêm a contribuir para essa crença. Delegação de poder, disciplina e esforço coletivo já eram muito utilizadas nos métodos militares da sociedade antiga. Isso leva a crer que a distribuição do poder tem muito da sua base formada nas civilizações antigas através dos acontecimentos históricos (SILVA, 2008).

A reforma protestante que aconteceu no século XVI, criou novos paradigmas. Isso aconteceu de forma a diminuir a submissão religiosa e o poder exercido pela igreja na sociedade. Assim possibilitando que se repensasse a forma como o poder era distribuído na sociedade. A busca da salvação futura foi questionada e o indivíduo passou a buscar a prosperidade para o presente. O clima de cooperação estabelecido anteriormente pelo domínio da igreja e pelas forças militares foi substituído pela guerra entre mão de obra e propriedade. O monge Martinho Lutero trouxe à tona um novo modelo de gestão, onde não só as esferas dos níveis hierárquicos mais elevados poderiam tomar as decisões, mas todo aquele que se julgasse capaz. A proposta era uma organização mais enxuta e com menos níveis hierárquicos, trazendo assim a responsabilidade do desenvolvimento a todos os indivíduos (MAXIMIANO, 2004).

Com a disseminação do conhecimento a invenção da imprensa por Gutenberg, o mercado tornou-se mais competitivo. Isso quer dizer que a escrita tem o poder de transmitir o conhecimento de uma geração para outra, bem como permite a exposição de ideias e o estudo de novas teorias (VIVIAN; BAQUERO, 2012). Com o surgimento desse mercado mais dinâmico, acontecem no cenário mundial, algumas mudanças. O mercado forçou a busca das organizações por novas maneiras de gestão. Eis que acontece a revolução industrial (SILVA, 2008).

A revolução industrial no campo dos recursos humanos caracteriza-se pela especialização do trabalhador e o desenvolvimento de máquinas automatizadas, que facilitaram a realização do trabalho, substituindo a força humana pelas máquinas. A dominação da ciência pela indústria, devido ao forte poderio da indústria na época, as transformações ocorridas nos transportes, desenvolvimento de novas formas de organização capitalista, o domínio das indústrias por instituições financeiras e a separação da propriedade particular a direção das empresas, vem completar as características que marcam a segunda revolução industrial. Assim a revolução industrial provocou intensas modificações na economia e nas estruturas

empresariais (CHIAVENATO, 2001).

### 2.1.1 Os modelos de gestão da administração clássica

A prática da administração e do uso do poder ocorre desde a pré-história, quando o ser humano decide viver em família e passa a formar tribos. Essas tribos criavam códigos de conduta social, com punições severas. Há evidências do uso de autoridade e poder dado aos chefes das tribos. Aquela sociedade possuía seus valores e regras para sobrevivência, o que leva a crer no uso da administração, como ciência já nessa época (MOTTA, 1980).

Segundo Chiavenato (2003), com as mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos, fez surgir a necessidade de novos modelos de gestão. Surge então a administração científica, como modelo de gestão. O enfoque da escola da administração científica se baseia na ênfase das tarefas. O nome se dá pelo uso da ciência em prol de melhorias, que aumentassem a eficiência das indústrias, visando resolver os problemas da administração com o uso da ciência. Utilizavam métodos como observação e mensuração. A administração científica teve seu início marcado pelo trabalho do engenheiro Frederick W. Taylor, que causou uma relevante mudança, do modo que era visto até então, a administração.

Conforme Motta (1980), um campo de conhecimento para ser considerada ciência tem a necessidade de ter um objeto próprio. A escola clássica considerava administração uma ciência, pois a mesma possui um conjunto de princípios denominado, os princípios da administração, baseados na ideia do “*homo economicus*”. Conforme Silva (2008) Taylor buscou o desenvolvimento dos operários, recompensando através da diminuição da fadiga na realização das tarefas, selecionando o trabalhador de acordo com as habilidades que o mesmo possuía, ele recompensava os funcionários através de incentivos salariais. Ele não desconsiderou totalmente o ser humano, como as maiorias das pessoas sugerem, mas deu ênfase na necessidade individual do ser humano, do que a necessidades de grupo em si.

Segundo Chiavenato (2010), na primeira metade do século XX houve um crescente aumento da industrialização, e as empresas buscaram um tipo de organização centralizada e departamentalização funcional. A administração clássica tinha um enfoque na esfera gerencial, e utilizava um modelo de gestão piramidal.



Esse período foi marcado por muitas crises, bem como a prosperidade em alguns momentos. A administração clássica que teve seu melhor período nessa época era utilizada, por muitas organizações, por oferecer exatamente aquilo que as organizações necessitavam naquela época.

## 2.2 EMPOWERMENT OU EMPODERAMENTO

Os avanços da tecnologia e a globalização das informações fazem com que as empresas busquem novas formas de diferencial competitivo. Em meados da década de 1960 e 1970 surgiram movimentos filosóficos, espirituais e políticos que pareceram caminhar para o melhor entendimento da natureza humana, através do desenvolvimento de uma visão sistêmica da vida. Essa visão tornou-se urgente, pois os problemas enfrentados pelos seres humanos foram compreendidos como ordem sistemática, o que aflui para uma sabedoria sistêmica. Esse redirecionamento traz consigo enormes possibilidades do desenvolvimento da criatividade, do espírito empreendedor e da iniciativa. Com a globalização das oportunidades surge também à globalização dos problemas. Essa realidade é o que trás a aplicação da visão sistêmica das coisas, que permite ao indivíduo ter consciência da unicidade de tudo que os cercam e de si mesmos. Tudo isso reflete na decisão de centralização ou descentralização das organizações e na distribuição de poder (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2010), o conceito de *Empowerment* é universal, muito embora a palavra derive da língua inglesa. *Empowerment* significa dar poder ao ser humano para que ele possa, em primeiro lugar, tomar decisões e se desenvolver a fim de tornar-se mais ativo dentro da sociedade; trata-se de uma mudança cultural das pessoas. Nas sociedades que usam do Empoderamento as pessoas passam a ter mais autonomia sobre o que decidem fazer, assim podem desenvolver-se plenamente tornando-se pessoas com mais iniciativa e autônomas. O uso dentro das organizações sugere que as pessoas farão o seu trabalho com mais vontade e busquem sempre a melhoria contínua no trabalho e na vida pessoal.

O Empoderamento é uma palavra de origem inglesa e tem por significado ação e poder. O Empoderamento é um processo que permite ao indivíduo ou a organização ligada à ele, desenvolver a capacidade e a percepção para a tomada de decisões. O poder é essencial para que o empoderamento aconteça, pois a

estratégia de empoderamento consiste em apoiar os indivíduos que não possuem poder, para que estes se empoderem e consigam se desenvolverem e crescerem profissionalmente. À medida que o indivíduo recebe mais responsabilidades por parte de seus líderes, conseguem então alcançar objetivos e metas, tendo em vista que a busca do empoderamento acontece quando este busca sua realização profissional. Para tanto é necessário que indivíduo trace objetivos e metas no papel que desempenham dentro das organizações (FONSECA; SILVA, 2011).

Entre as décadas de 1980 e 1990 aconteceram muitas mudanças no cenário político, surgindo muitas ideias quanto o novo liberalismo. As organizações privadas buscaram uma maior autonomia no Estado, com a ajuda das instituições financeiras. Neste mesmo contexto surgem as discussões abordando os direitos das mulheres camponesas, que lutavam por melhores condições de vida e reconhecimento pelo trabalho. Surge assim uma maior preocupação com o desenvolvimento humano. Essas discussões trouxeram movimentos acerca do Empoderamento dos trabalhadores rurais e urbanos, assim tornando a vida dos trabalhadores melhor (ROWLANDS, 1997).

O *Empowerment* pode ser considerado um tema muito abrangente, pois o mesmo pode ser usado em diferentes formas, podendo assim ser estudado em áreas como psicologia, sociologia, ambiental, bem como nas políticas de ideologias femininas, entre tantas outras áreas. Para que o Empoderamento aconteça às pessoas precisam ser capacitadas, pois a falta de capacitação e medo de não conseguir impedem o indivíduo de conseguir tomar decisões. Assim não permitindo que o indivíduo siga em frente e se desenvolva profissionalmente, porém quando o mesmo está capacitado consegue gerar resultados inovadores e buscar soluções assertivas. Há vários estudos que comprovam que a capacitação é chave para o sucesso do Empoderamento, e para que ele ocorra da forma que possibilitem o indivíduo de emponderar-se (HERMANSSON; MARTENSSON, 2011).

### 2.2.1 Dimensões do empoderamento

Segundo Valoura (2006), Paulo Freire definia o Empoderamento como algo que o indivíduo busca para si e não algo que é dado a ele. Essa busca ocorre quando o indivíduo busca o autoconhecimento, assim permitindo tornar-se alguém capaz de decidir por si mesmo.

A literatura traz diferentes definições para o empoderamento pode acontecer de forma coletiva, quando a sociedade se empodera, ou quando um grupo de pessoas busca empoderar-se. No âmbito individual o empoderamento ocorre quando a pessoa busca formas distintas de poder, objetivando o empoderamento. Também pode ocorrer quando o líder delega poderes aos indivíduos assim os empoderando coletivamente. Dessa forma o *Empowerment* está diretamente ligado poder e as formas de poder (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Segundo Rowlands (1997), existem diferentes formas de poder, são elas: *poder sobre*, *poder para* o *poder com* e *poder de dentro*. O *poder sobre* é quando o poder é centralizado e manipulado, e onde há maior resistência a mudanças, no *poder para* cria-se novas possibilidades, porém sem tanto controle, como ocorre no *poder sobre*. Quando o poder não é individual e sim as pessoas de um mesmo grupo possuem a mesma influência é caracterizado como *poder com*. Porém o poder que cada pessoa possui dentro de si, que o torna capaz de ser criativo e tomar decisões é chamado de poder de dentro. Nesse tipo de poder as pessoas buscam a capacitação para empoderar-se.

Algumas pessoas consideram que quanto mais poder dão as outras, menos poder terão para si, fazendo com que se sintam diminuídas com o crescimento e a evolução de outras pessoas, porém Baker (2005) traz outra abordagem às formas existentes de poder, e ao poder pessoal que cada ser humano possui. Para o autor existem várias formas de se obter poder, porém quando se está em completa comunhão com os outros, é possível experimentar uma forma de poder diferente: o poder que se adquire com outras pessoas e não sobre outras pessoas. Assim o desenvolvimento pessoal passa a depender da ligação e dos relacionamentos que um indivíduo tem com outros, o que torna a busca por poder algo contínuo.

Segundo Kleba e Wendausen (2009), as dimensões do Empoderamento são classificadas em pessoal e grupal. Na dimensão pessoal, o indivíduo torna-se capaz de tomar decisões por si só, assim tomando conta do seu próprio destino. Nessa dimensão o indivíduo desenvolve a autoconfiança e a capacidade crítica de analisar diversas situações do dia a dia. Em uma dimensão Grupal os indivíduos decidem em conjunto, e apoiam-se na busca dos objetivos definidos. Esse tipo de Empoderamento promove as práticas sociais e políticas, pois as pessoas buscam a participação em projetos sociais e políticos, isso ocorre pelo desenvolvimento de

uma capacidade associativa e solidária.

Segundo Rowlands (1997), há três dimensões do Empoderamento, que são elas: individual, relacional, coletiva. O nível individual é quando o indivíduo busca autocapacitação e torna-se confiante; no nível relacional trabalha-se a capacidade do indivíduo de negociar, de forma que as decisões passem a serem compartilhadas com as pessoas envolvidas; já no nível coletivo as pessoas se unem por um único objetivo, e podem-se incluir as participações políticas.

### 2.2.2 O Empoderamento no Espaço Organizacional

A gestão pelo empoderamento faz com que o indivíduo tenha oportunidade de realizar as atividades da forma que ele considerar mais adequada, posteriormente o gerente avalia o indivíduo apenas pelo alcance ou não dos objetivos que haviam sido estabelecidos (MILLS, 1996).

Segundo Fonseca et al (2011), existem diversas abordagens quanto ao uso do empoderamento dentro das organizações. Essas diferentes abordagens estão relacionadas aos gêneros, à busca de profissionais que possam tomar decisões que objetivem o crescimento das empresas, bem como pessoas capazes de intervir no crescimento da organização.

O empoderamento organizacional tem em seu conceito uma maior participação do indivíduo nas atividades realizadas, pois o mesmo trabalha com o conceito de que as decisões devem ser tomadas em um nível horizontal, assim permitindo que sua participação seja mais significativa (BAQUERO, 2012).

Segundo Araújo (2007), com a utilização do empoderamento as pessoas passam a conciliar mais os objetivos pessoais com os objetivos da organização, fazendo assim uma ligação entre os desejos de crescimento pessoal e profissional aos objetivos da empresa. O empoderamento trabalha de forma que as pessoas entendem a importância do seu papel dentro organização, contribuindo para com a qualidade no progresso da organização, pois o mesmo prioriza o indivíduo em todos os processos.

Desta forma, as empresas precisam de colaboradores dispostos a trabalhar em benefício da empresa, passando mais confiança para os clientes e melhorando a imagem da organização (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

### 2.2.3 O empoderamento profissional

Nas últimas décadas o papel da organização no desenvolvimento da carreira profissional de seus funcionários mudou bastante. Passou de uma figura paternalista, onde a organização assumia toda a responsabilidade pelo desenvolvimento humano, para uma forma de dar subsídio para que o colaborador se desenvolva. Passando a basear-se mais no apoio ao colaborador. Que por sua vez, tem a responsabilidade de se desenvolver profissionalmente. As muitas incertezas que permeiam no ambiente organizacional, fazem com que as empresas não tenham mais a imagem de que o funcionário vai entrar em uma empresa e permanecer nela, caso possa se desenvolver dentro dessa organização (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo Robbins (2002), a percepção das necessidades tornou-se mais complexa, o que dificulta a satisfação das necessidades dos indivíduos, as empresas passaram então, a buscar a flexibilidade e abrindo mão da permanência. Porém esse fenômeno trás uma diminuição de níveis hierárquicos e a redução de oportunidades de promoção, pois as empresas buscam uma organização mais enxuta. Em consequência disso o desenvolvimento profissional é planejado muito mais pelo indivíduo, do que pela organização em si, isso permite ao funcionário ter o planejamento de sua carreira. Entretanto, coloca sob sua responsabilidade a busca por novos conhecimentos, a preparação para novas tarefas e o desenvolvimento de suas habilidades.

Neste sentido, as organizações buscam cada dia mais pessoas aptas a assumir novas responsabilidades. Assumir responsabilidades está ligado a desenvolver e executar as tarefas no qual o indivíduo foi encarregado. Quando um indivíduo executa suas tarefas dando o melhor de si, ele está assumindo a responsabilidade que lhe foi dado poder. Desta forma a fonte para a responsabilidade está no indivíduo (CERTO, 2003).

Resende (2003) afirma que a competência está ligada ao autoconhecimento. O indivíduo que se conhece e sabe usar dos seus recursos, tende a ter mais capacidade para resolver problemas e tomar decisões. Esses indivíduos se tornam capazes de resolver problemas de ordem pessoal, bem como no trabalho, tornando assim donos da sua própria vida.

Nesta ordem de ideias, o Empoderamento profissional faz com que os indivíduos tenham controle de sua própria vida, permitindo assim se desenvolver profissionalmente. Nesse contexto o Empoderamento torna possível a realização profissional, bem como possibilita o gerenciamento da sua carreira profissional e da sua vida pessoal. O indivíduo que é empoderado acaba conseguindo fazer e tomar atitudes que tenham o controle sobre seu destino. Também torna o indivíduo mais participativo, podendo o mesmo ser incluído em decisões políticas, sociais (WHENDAUSEN; BARBOSA; BORBA, 2006).

Sendo assim, cada dia mais as empresas necessitam de pessoas aptas a assumirem responsabilidades. O capital humano nunca foi tão importante para as organizações nos últimos anos. A ampla concorrência e o capital humano acabam se tornando um diferencial competitivo (CHIAVENATO, 2010). Para Schiavo e Moreira (2005) o indivíduo tem que saber qual a condição que deve ser construída para que esse se empoderem, bem como, ter uma visão bem clara de qual situação se encontra.

#### 2.2.4 O empoderamento entre os gêneros

Para Wagner III (2003), em culturas nacionais consideradas masculinas, os homens tem o reconhecimento rápido, ao contrario do que acontece com as mulheres nesse tipo de cultura, que não tem maiores dificuldades em as reconhecem, nesse tipo de cultura o empoderamento torna-se difícil para o gênero feminino, tendo em vista que as mesmas não são valorizadas. Os homens ocupam todos os cargos de níveis gerenciais, cargos que não são permitidos serem ocupados por mulheres. As mulheres, por sua vez ocupam apenas cargos considerados femininos, que ainda sim são supervisionados por homens.

Segundo Coelho (2006), existe uma diferença grande no processo de ascensão profissional no que diz respeito ao gênero e o tempo de emprego do indivíduo dentro da organização. Em algumas profissões os homens levam bem menos tempo para serem promovidos segundo o autor, bem como determinadas profissões também possuem diferencial na hora da promoção, pois acreditam na supremacia masculina como poder de autoridade em algumas culturas.

Nas últimas décadas a busca do Empoderamento feminino, vem mostrando que apesar da desigualdade vista entre os gêneros, as mulheres vem

evoluindo e passando a ocupar o seu espaço no mercado atual. Esse Empoderamento feminino trouxe ao ambiente organizacional uma mudança nos padrões rígidos das organizações nas delegações de poder (HERMANSSON; MARTENSSON, 2011).

Ainda sobre o Empoderamento feminino nas organizações Maneschy; *et al* (2012) afirmam que essa busca das mulheres por mais igualdade no âmbito profissional, gerou inúmeras discussões acerca da atual situação das mulheres nas organizações, pois se percebeu uma grande desigualdade nos níveis hierárquicos entre os gêneros. Porém essa busca das mulheres pelo Empoderamento trouxe novas políticas dentro da sociedade. A mulher passou a ter o poder de decidir dentro do ambiente ao qual está inserida, para tanto as mulheres passaram a buscar esse poder e deixaram a condição de submissas, para empoderar-se na busca por mais reconhecimento, no âmbito profissional e social. Observou um grande movimento que caminha para busca da igualdade entre homens e mulheres.

#### 2.2.4 A prática do *Empowerment*

Segundo James (1999), quando se estuda conceitos de desenvolvimento humano, pode ocorrer que esses estudos sejam entendidos apenas superficialmente, assim prejudicando o uso da prática no desenvolvimento social. Alguns autores acreditam que o crescente estudo das práticas de poder podem acabar por esconder o verdadeiro poder existente.

As mudanças são o que mantém as organizações em movimento, mudar é essencial dentro das organizações. Normalmente as pessoas são resistentes às mudanças, porém quando a organização não muda ela acaba sofrendo um desgaste maior e pode acabar não resistindo as pressões do mercado e falindo. A mudança em uma organização depende de muitos fatores, que são concomitantes e influenciam diretamente nas formas como mudança pode acontecer. Assim pode-se dizer que a forma como as mudanças são conduzidas por seus líderes é mais importante do apenas a supervisão no processo de mudança. O empoderamento não trata de controlar o funcionário, mas sim de oferecer poder a o indivíduo para que esse controle sua carreira e seu desenvolvimento profissional (KLEBA; COMERLATTO, 2011).

Quando da implementação do projeto surge à necessidade de monitoramento e avaliação do uso do Empoderamento dentro da organização. Segundo Oakley e Clayton (2003), de maneira geral há dois enfoques principais sobre monitoramento e avaliação. O primeiro enfoque denomina-se tradicional, pois o mesmo tem indicadores pré-estabelecidos, antes mesmo de o projeto ser implementado. Nesse caso o monitoramento é feito de forma detalhada. Esse tipo de monitoramento pode limitar avaliação quanto a monitoração em desenvolvimento humano. O segundo enfoque por sua vez, vem se desenvolvendo nos últimos anos, é possui características menos prescritivas. A avaliação e o monitoramento acontecem com base nas experiências adquiridas

Nós últimos anos com a diminuição da burocracia nas organizações, percebeu-se um desenvolvimento maior do indivíduo que busca assumir responsabilidades. Essas mudanças geram benefícios às organizações. Segundo Hammuda e Dulaimi (1997), os líderes atuais perceberam que ao delegar poderes aos indivíduos da organização, fazia com que os processos se tornam mais rápido, agilidade na resolução dos problemas, bem como na capacitação do individuo para tomar decisões, assim gerando benefício a organização.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa, procedimentos esses que são: o delineamento da pesquisa, população alvo, o plano de coleta e análise de dados e a síntese dos procedimentos metodológicos.

A metodologia escolhida para realização da pesquisa demonstra o caminho pelo qual o pesquisador irá seguir, bem como sua pesquisa foi delimitada. Assim pode-se considerar o procedimento metodológico como o processo e ou conjunto de técnicas utilizadas pelo pesquisador na busca de respostas para o objeto estudado (MINAYO, 1994).

A metodologia é o desenvolvimento de procedimentos que dão base a uma pesquisa; é desenvolver métodos para realização de uma pesquisa. Porém o método em si é o caminho pelo qual o pesquisador escolheu percorrer e, assim, obter respostas à questão estudada (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O método é estabelecer um raciocínio lógico para chegar a determinado objetivo (VERGARA, 2010). Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), o método é a técnica ou processo para se chegar a determinado resultado; a metodologia é o estudo desses métodos (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção trata-se da definição dos critérios utilizados na investigação científica do presente estudo. Segundo Vergara (2010) há duas formas de definição, quanto aos meios e quanto aos fins de investigação. Primeiramente definido quanto aos fins de investigação.

Quanto aos fins de investigação esta pesquisa terá caráter descritivo.

- a) **Pesquisa Descritiva:** a pesquisa descritiva tem por objetivo observar, analisar, registrar, e relacionar fatos ou fenômenos ocorridos sem a intenção de modifica-los. Buscar conhecer os panoramas sociais, político e pessoal no ambiente que se objetiva estudar sem modificá-los (CERVO; BERVIAN 2002). O que justifica a pesquisadora escolher esse tipo de pesquisa é a possibilidade de

realizar o propósito de avaliação dos resultados do estudo

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa teve caráter bibliográfico e pesquisa de campo:

- a) **Pesquisa Bibliográfica:** um meio de pesquisa que onde se utiliza livros, artigos, revistas e periódicos na busca de conceitos para discutir determinado problema ou assunto, bem como fonte para análise de certo assunto. Esse tipo de pesquisa é uma estratégia utilizada em qualquer tipo de pesquisa de cunho científico sendo um meio de formação científica de quando este é realizado com base na análise teórica, que tem por objetivo a construção teórica do assunto (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).O uso da pesquisa bibliográfica se adéqua ao presente estudo, pelo motivo de que a pesquisadora necessita utilizar materiais já publicados para obtenção de conhecimento acerca do objeto estudado.
- b) **Pesquisa de Campo:** Após o pesquisador ter o conhecimento acerca do tema investigado, o mesmo tem propriedade para realizar questões a serem tratadas com as organizações e indivíduos que responderão a pesquisa. O Levantamento de campo são técnicas desenvolvidas com objetivo de coletar dados, através de entrevistas, questionários ou outros meios de coleta de dados. Pesquisa onde será especificada a fonte dos dados, as pessoas que serão entrevistadas, quando ocorrerá a entrevista e os instrumentos que serão utilizados (ROESCH, 1999). A pesquisa de campo se aplica a esse estudo, pois a pesquisadora busca identificar, e avaliar a importância do objeto de estudo nas organizações.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A AMESC é uma associação de municípios que tem como principal objetivo a expansão da capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a unem. Atualmente a AMESC conta com a participação de 15 municípios (CARVALHO ET AL, 2012). Segundo Martins e Theóphilo (2009), a

população é o total de elementos que constituem o objeto da pesquisa. Pode se tratar de pessoas, bem como objetos, ocorrências ou acontecimentos.

A população do presente estudo são as pessoas que trabalham nas empresas da região da AMESC. A amostra é denominada como não probabilística por acessibilidade, pois a pesquisadora solicitou autorização dos profissionais para participarem da pesquisa. A seguir, tem-se a estruturação da população-alvo.

**Quadro 2:** Estruturação da população-alvo.

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Avaliar o uso do Empoderamento na ascensão profissional dos colaboradores que atuam nas empresas que utilizam dessa filosofia na gestão	01 de fevereiro de 2013 à 30 de março de 2013	Região da AMESC	Profissionais que atuam na região da AMESC	Faixa etária de 18 a 60 anos

**Fonte:** Dados elaborados pela pesquisadora.

Foram entrevistados 06 pessoas dos setores administrativos das empresas de confecção do município de Sombrio, SC.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Primeiramente para estruturação da coleta de dados deve-se fazer a delimitação do tema, realizar a fundamentação bibliográfica e definir claramente os objetivos e problemas relacionados, para que haja coerência na pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1996). Consiste também na análise crítica das informações que foram adquiridas, bem como análise dos resultados obtidos, criando-se assim maneiras de solucionar as críticas abordadas (ROESCH, 1999).

Nesta pesquisa foram utilizados dados primários. Os dados primários foram obtidos através de pesquisa de campo e questionário semi- estruturado com perguntas abertas destinadas aos trabalhadores da região da AMREC. O questionário foi semi-estruturado denominado de roteiro cujas questões foram elaboradas para buscar respostas sobre o processo de delegação de ascensão profissional quanto utilizado o Empoderamento. Foi utilizado como técnica de coleta dos dados a entrevista em profundidade, gravada, com tempo médio de 45 minutos.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise abrange vários tipos de procedimentos, dentre eles codificação das respostas, para que assim o pesquisador possa analisar e interpretar os dados obtidos para que de tal modo alcance os resultados esperados (GIL, 2002).

A abordagem utilizada foi qualitativa que visou descrever, compreender determinado problema. Pode permitir a interpretação de comportamentos e atitudes dos indivíduos, em maior profundidade (OLIVEIRA, 2002). Foi utilizada a análise de conteúdo para transcrever e analisar as falas dos entrevistados, a fim de garantir a autenticidade das opiniões.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

**Quadro 1:** Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Identificar o uso do <i>Empowerment</i> nas organizações; Compreender como se dá o uso do <i>Empowerment</i> Identificar o perfil dos colaboradores que atuam nas empresas pesquisada Descrever como colaboradores veem a utilização do Empoderamento no processo de ascensão profissional; Avaliar a importância do Empoderamento na ascensão profissional dos colaboradores que atuam nas empresas da região	Descritiva	Pesquisa de campo	Primários	Roteiro semi-estruturado	Entrevista gravada	Qualitativa e análise de conteúdo

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo será abordada a análise da pesquisa, que se constituiu através de entrevistas com seis colaboradores atuantes em cargos administrativos das empresas do vestuário do município de Sombrio. A pesquisa procurou identificar o perfil socioeconômico dos entrevistados bem como o uso do empoderamento na ascensão profissional.

### 4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO

Esta seção tem o objetivo apresentar o perfil socioeconômico dos colaboradores atuantes em cargos administrativos no segmento do vestuário no município do Sombrio. Foram selecionados colaboradores das empresas de médio porte do município, porém nem todos se mostraram interessados em participar das entrevistas. Sendo assim o número de entrevistados foram de 06(seis) de 04(quatro) empresas.

#### a) Faixa etária

O Quadro 1 apresenta a faixa etária dos entrevistados, foram entrevistadas 06 pessoas dos setores administrativos das empresas de confecção do município de Sombrio, SC.

Quadro 1 – Faixa Etária.

<b>Entrevistada</b>	<b>Ano Nascimento</b>	<b>Idade</b>
E1	1990	23
E2	1987	26
E3	1994	19
E4	1987	26
E5	1990	23
E6	1985	28

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 1, pode-se perceber que a variação entre a idade dos entrevistados está entre 19 e 28 anos. Sendo assim, vale ressaltar que E1 e E5 possuem a mesma idade, ambos com 23anos, também E2 e E4 ambos com 26

anos, possuem a mesma idade, o que nos mostra uma uniformidade entre a faixa etária dos colaboradores. As demais entrevistadas E3 e E6 são as extremidades, sendo E3 com 19 anos e E6 com 28. Pode-se então perceber que os entrevistados pontuam na faixa etária de 20 a 30 anos, assim podendo perceber o perfil dos entrevistados como um perfil jovem, com pessoas em início de carreira.

### **b) Tempo que trabalha na empresa**

Buscando entender a trajetória dos colaboradores na organização em que trabalham, fez-se necessário conhecer o tempo que cada colaborador atua na sua respectiva empresa atual. Neste contexto buscou-se saber o tempo que o colaborador está na empresa, mostrado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2- Tempo que trabalha na empresa

Entrevistada	Tempo que trabalha na empresa
E1	3 anos
E2	1 ano
E3	2 anos
E4	5 anos
E5	3 anos
E6	3 anos

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

O tempo de trabalho de cada colaborador na empresa foi semelhante entre todos entrevistados, sendo que E1, E5 e E6 possuem o mesmo tempo de serviço em suas respectivas empresas. O tempo de trabalho de cada colaborador na empresa variou de 1(um) ano a 5(cinco) anos, com média de 2,8 anos.

### **c) Grau de escolaridade**

O grau de escolaridade dos colaboradores tornou-se um fator decisivo no processo de ascensão profissional, assim é necessário conhecer o nível escolar de cada entrevistado. Para tanto a pesquisadora buscou conhecer o nível escolar de cada entrevistado. A formação escolar dos entrevistados está exposta pelo nível de escolaridade, como demonstrado no Quadro 3 abaixo destacado.

Quadro 3 - Graduação e especialização

Entrevistada	Grau de escolaridade
E1	Ensino médio completo
E2	Superior completo
E3	Curso técnico
E4	Ensino médio completo
E5	Ensino médio incompleto
E6	Ensino médio completo

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Na análise do Quadro 3 se pode perceber que a maioria dos entrevistados está no início da vida escolar, sendo que E1, E4 e E5 possuem ensino médio, enquanto E3 tem ensino técnico. Somente E2 tem formação acadêmica superior (graduação completa). É possível perceber que se trata de profissionais em início de carreira que já alcançaram uma posição no setor administrativo.

#### d) Cargo que iniciou na empresa e cargo atual

O Quadro 4 apresenta o cargo em que cada colaborador iniciou na empresa, bem como o cargo ocupado atualmente, representando a trajetória profissional de cada um dentro da organização..

Quadro 4 - Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Entrevistada	Cargo que iniciou na empresa	Cargo atual
E1	Auxiliar de corte	Auxiliar Administrativo
E2	Auxiliar contábil	Administrativo/ Financeiro
E3	Costureira	Auxiliar Administrativo
E4	Programador de corte	Auxiliar Administrativo/PCP
E5	Recepcionista	Recepcionista
E6	Auxiliar Administrativo	Estoquista/devolução

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 4 demonstra que mais de 80% dos colaboradores entrevistados mudaram de cargo após determinado período dentro da organização, através da ascensão profissional dentro das empresas. Destes 80% todos ascenderam para cargos mais elevados dos que possuíam anteriormente. Somente um entrevistado não mudou de cargo desde que entrou na empresa.

## 4.2 PROCESSO DE EMPOWERMENT

### 4.2.1 Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.

A apresentação desta etapa está subdividida em seções, que tem por objetivo mostrar qual o grau de envolvimento dos colaboradores dentro das organizações, bem como, o papel dos gerentes nesse processo de integralização dos colaboradores na organização. É importante destacar as ações

#### **a) *Nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da sua empresa***

Pode-se definir empoderamento como um processo pelo qual o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos de forma atuante nas tomadas de decisões, com autonomia e responsabilidade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). Desta maneira, entende-se que o empoderamento acontece quando o processo incentiva a participação dos colaboradores na tomada de decisão da organização à qual o indivíduo encontra-se inserido (KROM; OLIVEIRA, 2004),

O Quadro 5 apresenta as concepções de cada entrevistado sobre o envolvimento nos projetos da empresa

Quadro 5 – Contribuições dos entrevistados sobre o envolvimento nos projetos da empresa

<b>Não há envolvimento</b>	<b>Há envolvimento</b>
Só fazer o que nos fomos mandados	Sempre se é repassado os objetivos que a empresa
Nem todos os funcionários tem acesso e conhecem a empresa	Depende muito do empenho dos colaboradores
Sempre tem aqueles perdidos né que não se interessam por nada	Todos os funcionários são envolvidos
	Todo mundo se envolve no que é do seu setor,
	Elas se envolvem bastante sabe

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com as considerações feitas pelos entrevistados referentes ao envolvimento dos colaboradores nos objetivos da organização, foi possível perceber que E1, considera que o envolvimento do funcionário nos objetivos da sua empresa é mínimo e deve-se fazer apenas o que foi solicitado. “ *Nos não temos em nenhum momento envolvimento com os negócios da empresa, temos que só fazer o que nos fomos mandados*”. (E1) [Grifo nosso]. Nesta mesma linha de raciocínio, o



entrevistado E3, destaca que nem todos conhecem a empresa como um todo, mas apenas partes dela, assim não se envolvem totalmente com os objetivos da mesma. Desta forma o E3 afirma que o envolvimento é “Intermediário, pois nem todos os funcionários tem acesso e conhecem a empresa, só alguns sabem um pouco de cada coisa da empresa”. (E3) [Grifo nosso].

O entrevistado E2 ressalta a importância da participação do colaborador para o alcance dos objetivos da organização referindo que depende muito da vontade ou empenho do colaborador para que os objetivos sejam alcançados. “[...] depende muito do empenho dos colaboradores para que isso aconteça”. (E2) [Grifo nosso]. Ainda nesta mesma linha o E2 afirma que na sua empresa o envolvimento é bastante participativo sempre sendo envolvidos os colaboradores nos objetivos da empresa. “*É bastante participativo, pois sempre se é repassado os objetivos que a empresa espera alcançar*”. (E2) [Grifo nosso].

Com o mesmo ponto de vista destaca-se a entrevista de E4, que diz que dentro de uma organização todos participam indiretamente ou diretamente do alcance dos objetivos da empresa, porém algumas pessoas não se empenham para o alcance dos mesmos. Dentro do mesmo contexto o E6 afirma que as pessoas são envolvidas nos objetivos da organização, porém algumas pessoas não se interessam para que esses objetivos sejam alcançados apesar de conhecê-los. “*as pessoas aqui [...] se envolvem bastante sabe, mas sempre tem aqueles perdidos né que não se interessam por nada.*” (E6) [Grifo nosso].

Aqui na (...) todos os funcionários são envolvidos né alguns né de forma direta ou indireta, todo mundo tem trabalhar igual pois trabalham diariamente para alcançar eles. Mas sempre tem né os que não colaboram (E4) [Grifo nosso].

Sendo assim, o E5 afirma que todos se envolvem no que se refere ao seu setor, porém tudo está centralizado na diretoria que participa de tudo e faz muitas reuniões para decidir como os objetivos sejam definidos e repassados. “*todo mundo se envolve no que é do seu setor, mas a diretora sabe tudo e tem que passar tudo por ela, fazem bastantes reuniões para decidir isso.*” (E5) [Grifo nosso].

**e) Como líder desenvolve a equipe de trabalho para atingir a visão, missão, valores e objetivos da empresa.**

Compreender como os líderes estão delegando as tarefas aos seus subordinados faz-se necessário, pois o empoderamento abrange muitas questões tais como: o processo decisório dentro das organizações, a participação dos gestores nas rotinas de seus subordinados, a forma de execução das tarefas pelos colaboradores e as formas de lideranças existentes dentro da organização (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011). Empoderamento não deve ser confundido com os métodos tradicionais de gestão, que tem em sua concepção a delegação das tarefas para os colaboradores e a supervisão das mesmas por o gestor (ARAUJO, 2007).

Neste contexto buscou-se identificar as formas de gestão utilizadas nas empresas que os colaboradores trabalham no que diz respeito ao repasse aos objetivos estabelecidos pela organização.

O Quadro 6 apresenta os principais aspectos destacados pelos colaboradores entrevistados sobre como o seu líder desenvolve a equipe de trabalho para o cumprimento de tais objetivos.

Quadro 6– Contribuições dos colaboradores sobre liderança na empresa

Tipos de Liderança
Líder centraliza tudo
Metas diárias que o líder impõe
Através de comissões
Cada supervisor fica responsável em falar pros seus empregados
Cada setor aqui tem uma pessoa responsável
Eles te passam o que empresa quer, mas a gente não sabem bem

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

A respeito das formas de liderança utilizadas nas suas respectivas organizações os entrevistados destacaram alguns pontos que identificam os tipos de liderança. O entrevistado E1 afirma que na sua empresa o líder centraliza todo poder em suas mãos para o alcance dos objetivos da organização. *“Como a empresa é de pequeno porte o encarregado de produção cuida dessa parte e nada é passado para nós, como você vê nunca sabemos de nada , o líder centraliza tudo.”* (E1) [Grifo nosso]. Para E2 os líderes de sua empresa buscam o alcance dos objetivos da empresa através do estabelecimento de metas diárias impostas pelas lideranças da organização, servindo assim de estímulo para o alcance das metas para os

colaboradores. *“Estimulando no dia a dia, através das metas diárias que o líder impõe pra nós isso serve como estímulo”* (E2) [Grifo nosso].

Já em outra entrevista foi possível perceber que as comissões ainda são utilizadas como forma de incentivo para a busca do cumprimento dos objetivos da empresa, sendo assim o E3 afirma que os seus líderes utilizam-se de incentivos financeiros para obter a colaboração dos empregados no alcance dos objetivos da empresa, mas excluindo alguns funcionários deste benefício. *“Através de comissões, porém só para alguns funcionários da empresa é que recebem esses benefícios.”* (E3) [Grifo nosso].

Para o entrevistado E4 as empresa passam para os seus líderes os seus objetivos e esses tem a responsabilidade de repassar a informação para seus colaboradores, divididos por setor, cada líder tem a responsabilidade de repassar essas informações para seus subordinados, desta forma todos os colaboradores ficam cientes dos objetivos da organização. *“Após definidas as metas o que tem que alcançar naquele mês, cada supervisor fica responsável em falar pros seus empregados de cada lugar de cada setor, assim todo mundo fica sabendo do que é pra fazer e se não faz já viu”.* (E4) [Grifo nosso]. Nesse mesmo contexto E5 afirma que na sua empresa o líder repassa essas informações para os colaboradores e fica responsável pelo alcance dos objetivos. *“Cada setor aqui tem uma pessoa responsável pra fazer isso eles mesmo é que passam.”* (E5) [Grifo nosso].

Segundo o entrevistado E6 os líderes não tem o hábito de ouvir a opinião dos colaboradores e por determinada postura permitem que aconteçam o desencontro das informações. Cada equipe tem um direcionamento diferente que caminha para o objetivo maior da organização, porém a falta de inclusão dos colaboradores na formação dos objetivos faz com que os objetivos fiquem confusos para os colaboradores. Cada equipe é orientada conforme a meta que necessita alcançar, o objetivo da marca a ser alcançado. Ainda segundo E6 a falta de informação à respeito dos objetivos da organização dá margem para a imaginação dos colaboradores que ficam confusos, e chegam a acreditar que empresa tem objetivos que na verdade nem estão no planejamento da empresa, ainda segundo o entrevistado os colaboradores desconhecem a missão da empresa.

[...] a empresa é uma das maiores aqui do sombrio apesar que é pequena a meu ver, mas os líderes aqui não ouvem muito os funcionários eles te passam o que empresa quer mas a gente não sabem bem o que eles querem pro futuro, porque a (...) tem (...) marcas nela , e então é dividido cada marca quer uma coisa, cada equipe é orientada pra determinada marca, eles passam todo pros funcionários, mas tem muita fofoca diz que me disse e informação desencontrada as vezes né, as pessoas acham que eles querem uma coisa e eles querem bem outra que não tem nada haver com os funcionários estão pensando, fica tudo meio confuso, e esse negocio de missão ai eles não passam não nem sei se tem.”(E6) [Grifo nosso].

Diante dos aspectos supracitados, é importante frisar que o poder é o principal componente para o uso do *empowerment* na estratégia da organização. O individuo passa a receber de seus líderes maiores responsabilidades para o alcance das metas e objetivos das organizações através da delegação de poderes. (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011). Frente a esse pressuposto, as falas dos entrevistados permitem compreender que ainda o empoderamento não é utilizado pelos gestores dos entrevistados. A centralização de poder ainda é muito presente, cujos objetivos organizacionais são alcançados através de incentivos monetários distribuídos desigualmente, inclusive via pressão psicológica.

**f) O processo de estabelecimento das metas a serem alcançadas dentro da organização**

Um dos passos que Mills (1996) destaca para a aplicação do empoderamento dentro das organizações é a fixação das metas. Para o autor, as metas da empresa precisam ser claras e bem definidas para o entendimento de todos os colaboradores. Neste sentido foi questionado aos entrevistados como a empresa estabelece as metas para os objetivos serem alcançados. O Quadro 7 apresenta a síntese das respostas sobre esse questionamento.

Quadro 7 – Contribuições dos entrevistados sobre como a empresa estabelece as metas a serem alcançadas

<b>Definição das metas a serem alcançadas</b>
Dona da empresa que faz
Relacionadas as vendas do ano anterior
Através dos pedidos e previsões de venda
É pelo que deu no ano passado
Própria proprietária que define
Encarregados que falam

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Observando o Quadro 7, é possível dizer que a maioria dos entrevistados afirma que as empresas centralizam as definições de metas das empresas, repassando para os funcionários após definidas. Muitas das empresas, segundo os colaboradores, também fazem suas metas de acordo com as previsões de vendas ou vendas do ano anterior. Nesse contexto E5 afirma que as metas são definidas pela proprietária através das informações repassadas a elas, com essas informações traça as metas e após repassa aos colaboradores. “*Através da Própria proprietária que define através das informações que eles passam pra ela, daí ela quem decide tudo e repassa”.* (E5) [Grifo nosso]. Nesse mesmo contexto E1 afirma que a proprietária define todas as metas estabelecidas “*é a dona da empresa que faz essa parte a Própria proprietária que distribui o serviço para gente, ela comanda todas as funções”.*(E1) [Grifo nosso].

O entrevistado E2 afirma que as metas são estabelecidas através dos resultados de anos anteriores, acrescido de um percentual definido pela direção, não repassado como define esse percentual aos funcionários. “[...] *As metas de produção são relacionadas as vendas do ano anterior com um percentual de acréscimo definido pela direção (não repassado como é definido aos colaboradores), assim também funciona para a meta de vendas.*” E2) [Grifo nosso]. Neste mesmo contexto E3 ressalta que as metas são estabelecidas através dos pedidos e previsões de vendas, utilizando das mesmas ferramentas que E2 garante ser utilizada na sua organização. “*Através dos pedidos e previsões de venda é que eles fazem isso(...)*” (E3) [Grifo nosso]. Segundo E4 não é repassado muitas informações aos colaboradores de como as metas são estabelecidas, no entanto E4 diz que a metas são estabelecidas através das informações de produção do ano anterior e definição do que será vendido no próximo ano. “*Eles não falam muito pra gente como que é que fazem, mas é pelo que deu no ano passado e quanto que a empresa vai pode produzir nesse ano, pelo que eu sei é assim que eles fazem [...]*”.(E4) [Grifo nosso].

Os encarregados(gestores) definem as metas de acordo com a visão da empresa, como ela quer chegar no futuro e através disso que eles definem, mas a visão da empresa não é repassada a todos colaboradores apenas metas depois de definidas é que repassados aos colaboradores. Quem define as metas são os encarregados juntamente com a dona da empresas, depois de definidas metas os encarregados são responsáveis de repassar diariamente as metas da organização para os colaboradores. (E6) [Grifo nosso].

O entrevistado E6 relata que as metas são definidas através da visão da empresa, do que ela almeja no futuro. Quem define as metas segundo E6 são os gestores juntamente com a diretoria da empresa, logo após isso as metas são repassadas aos colaboradores diariamente.

**g) Acesso das metas da empresa pelas equipes de trabalho**

Segundo Wagner III et al (2003), nas tarefas mais simples, que as formas de execução da mesma são claras e bem definidas, metas específicas tem desempenho mais alto pois esclarecem os fins para o qual a tarefa está sendo executada, no entanto em tarefas mais complexas em que os meios não são tão claros como a anterior, os colaboradores não conhecem o melhor meio de realizá-las e portanto o fins para o qual elas se realizam provavelmente não alterara o desempenho.

As metas depois de estabelecidas precisam ser cumpridas, por este motivo buscou-se identificar como as metas pré-definidas são acessadas pelos membros da equipe. O Quadro 8 demonstra as principais vias de acesso às metas estabelecidas pela empresa.

Quadro- 8 – Contribuições dos entrevistados sobre como a empresa repassa as metas a serem alcançados

Quem repassa as metas	Formas de repasse das metas
Dona da empresa	Passa as metas diárias
Responsável de cada setor	No início de cada coleção; as metas de vendas são repassadas ultimo dia do mês
Responsáveis de cada setor.	Através dos pedidos que repassam a produção
Responsáveis de cada setor.	Através de metas diárias
Pelos gerentes e encarregados	Reuni os lideres de cada setor e repassa a informação
Pelo encarregado	Estabelecem as metas para cada semana e repassam

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 8 no quesito acesso as metas definidas pela organização os entrevistados informaram que as metas são repassadas, em sua maioria, pelos responsáveis pelos setores como comenta E2. O responsável de cada setor repassa a meta no início de cada coleção para a produção e as metas de vendas são repassadas no último dia do mês pelos responsáveis para o próximo

mês. *“As metas são repassadas no início de cada coleção para produção e conforme, já as metas de vendas são repassadas ultimo dia do mês para o mês subsequente quem repassa as nossas metas é responsável de cada setor eles se reúnem e depois repassam para nos.* (E2) [Grifo nosso]. Nesse mesmo contexto E3 afirma que as metas são repassadas também pelos seus gestores e vista através das metas estabelecidas de produção, segundo E3 os pedidos são repassados a produção que estabelecem quais são as metas que a empresa precisa atingir para garantir que os objetivos de produção sejam atingidos. *Através dos pedidos que repassam a produção daí a gente fica sabendo o que tem que fazer, e faz as metas pra conseguir fazer os pedidos que tem que fazer daí, quem repassa as metas são os responsáveis de cada setor* (E3) [Grifo nosso].

Deste modo, percebe-se que o gestor tem o papel de apresentar as metas da organização para os demais colaboradores, conforme afirma E4. Após definidas as metas, os responsáveis de cada setor repassam aos demais colaboradores diariamente, *“Depois de eles definir o responsável de cada setor se responsabiliza de passar aos empregados tudo”* (E4) [Grifo nosso]. No entanto pode-se notar, como comenta E4, a responsabilidades do repasse das metas bem como do cumprimento das mesmas passa a ser de quem a repassa aos colaboradores nesse caso os gestores, que julgam conforme mencionado pelo entrevistado E4 que o repasse destas metas são importantes para que cada um saiba o que precisa fazer através da metas diárias. *“[...] porque eles é que vão cobrar tudo, o repasse é feito para os funcionários para que eles saibam o que precisa fazer na semana, através de metas diárias”.* (E4) [Grifo nosso].

Para E1 a dona da empresa determina as metas que são repassadas posteriormente, todos os dias para que cada um saiba o que necessita fazer para o alcance das metas. *“A dona da empresa passa as metas diárias e temos que atingir aquilo que ela determina para o dia, ai cada um sabe ao que é pra fazer e faz”.* (E1) [Grifo nosso]. Já E5 afirma que na empresa as metas são passadas semanalmente pelos gerentes ou encarregados do setor, que afirma que as metas são estabelecidas todas as semana e repassadas ao colaborador para que o mesmo possa cumprir as metas estabelecidas, essa informação chega ao colaborador através dos líderes de setores. *“pelos gerentes e encarregados depende do setor é assim (pedido mais esclarecimentos do assunto) O nosso gerente ou encarregado fica sabendo da meta que tem atingir, reuni os líderes de cada setor e repassa a*

*informação e esses é que passam a informação para nós semanalmente, as metas são estabelecidas toda semana e passada.” (E5) [Grifo nosso].*

Pelo encarregado com te falei ele passa o que tem que ser feito (pedido mais esclarecimentos do assunto) os gerentes são informados das metas que tem para cumprir e depois estes estabelecem as metas para cada semana e depois repassam por responsáveis de cada setor que passam para os funcionários depois, toda semana é repassado as metas. (E6) [Grifo nosso].

No caso de E6 não foi diferente dos demais entrevistados, pois o mesmo afirmou que os gerentes são quem informam os líderes ou responsáveis do setor a respeito das metas, esses por sua vez tem a missão de transmitir as metas aos colaboradores semanalmente.

#### **4.2.2 Processos de delegação das responsabilidades**

A apresentação desta etapa está subdividida em seções, que tem por objetivo mostrar como acontece o processo de delegação de responsabilidades dentro das organizações, destacando as seguintes ações: como ocorre o processo de delegação das responsabilidades, qual é o exercício que o líder faz para delegar as funções, tipo de liderança (centralizador, descentralizador ou liberal), quais as circunstância que uma determinada responsabilidade (atividade) pode ser delegada para um subordinado. Segue abaixo as seções.

##### ***a) Como ocorre o processo de delegação das responsabilidades***

A utilização do empoderamento pelas organizações não significa somente entregar a responsabilidade ao colaborador, mas faz-se necessário que a empresa conheça a maneira correta deste tipo de gestão para melhor aplicação do uso desse tipo de gestão e que o funcionário se sinta comprometido com a empresa (ARAUJO, 2007).

Desta maneira buscou-se entender como o processo de delegação das responsabilidades ocorrem dentro das organizações. Para tanto se aplicou questões relacionadas à delegação de responsabilidades. O Quadro 9 demonstra como ocorre o processo de delegação das responsabilidades.



Quadro 9 – contribuições dos entrevistados sobre como ocorre o processo de delegação das responsabilidades.

DELEGAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES
Cada pessoa tem a responsabilidade pelo seu trabalho
Centralizada apenas em uma pessoa
Centralizada apenas em uma pessoa
O gerente define as responsabilidades
Cada pessoa responde pelo seu trabalho
Determinado pela função que exerce

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Sobre o processo de delegação das responsabilidades dentro das organizações percebe-se que a maioria dos entrevistados tem sua responsabilidade definida pelo seu chefe imediato. E2 afirma que o processo de delegação de responsabilidades ainda está em estudo dentro da empresa no qual o ele trabalha, porém no momento as delegações de responsabilidades estão centralizadas na área Administrativa apenas em uma pessoa, diferente do que ocorre na produção. *“Esse processo ainda esta em andamento, pois hoje, toda a área ADM está direcionada apenas a uma pessoa, já na área de produção cada um tem seu posto de trabalho definido com suas atribuições já conhecidas (...)”*. (E2) [Grifo nosso].

A empresa do E3 tem a delegação de responsabilidades centralizada no gerente que define qual a responsabilidade que cada um tem em seu ambiente. *Cada setor tem uma pessoa encarregada que cuida do setor é assim bem simples [...] o gerente de cada setor define as responsabilidades de cada subordinado, que são repassadas para nos e cada um tem a sua responsabilidade, é responsável por aquilo que o gerente determinou. Porém o gerente responde a dona por todos seus subordinados* (E3) [Grifo nosso].

Já na empresa onde E1 trabalha o processo é diferente, cada pessoa responde por suas responsabilidades diretamente ao gerente. Caso não cumpra com suas responsabilidades o mesmo é responsabilizado e arca com todas as consequências.

Cada um é responsável por fazer a sua parte se não faz fica com a responsabilidade pelo que faltar, ai com certeza vai ouvir bastante ( pedido mais esclarecimentos) Na verdade o processo é assim, o gerente de da uma função você fica responsável por fazer aquilo se algo der errado a responsabilidade é sua é o gerente não vai arcar com as consequências quem arca com as consequências somos nos os funcionários, mas assim nunca tivemos grandes problemas, mas as vezes acontece algum erro é o funcionário paga pelo erro que cometeu, pois nos assumimos a responsabilidades diante dos nosso encarregados. (E1) [Grifo nosso].

No entanto, o entrevistado E4 afirma que na sua empresa, dependendo da responsabilidade da função, quem determina é o próprio gerente até onde o colaborador é responsável, mas no caso da função ser de extrema importância para organização, à delegação das responsabilidades fica definido pela cúpula da empresa, *“quando a responsabilidade é pouca o encarregado mesmo manda, mas quando a responsabilidade é maior daí eles consultam os donos para saber se pode colocar o fulano como responsável daquilo”* (E4) [Grifo nosso]. Algumas empresas definem a delegação de responsabilidade pela função exercida pelo colaborador, como menciona E6, quando questionado a respeito do processo de delegação de responsabilidades. *“cada pessoa tem a sua função e as suas responsabilidades aqui, daí fica dividido pelas funções, tu faz aquilo que foi determinado para tua função né”*. (E6) [Grifo nosso].

O entrevistado E5 destaca que na sua organização não é diferente, pois cada colaborador tem sua função, porém todos respondem a dona e tudo deve passar por ela antes de ser decidido *“cada um tem responsabilidade pelo seu trabalho, mas tudo tem que passar pela dona, ela é que decide tudo, a pessoa é contratada para função eles explicam tudo depois tu é que te responsabiliza se de algum erro”*. (E5) [Grifo nosso].

### ***b) Exercício do líder para delegar as funções***

Segundo Kim e Mauborgne (2014), as maiorias dos líderes não percebem qual a melhor forma de extrair o melhor de seus colaboradores. Algumas mudanças seriam necessárias para que isso ocorresse, segundo os autores. Cada líder possui um chefe que é seu consumidor e os subordinados que precisam que seu líder os oriente e mostre o caminho.

Para isso, buscou-se entender qual exercício realizado pelo líder para que seus funcionários tornem-se seus consumidores e ajam com comprometimento dentro das organizações.

O Quadro 10 mostra o exercício de liderança dentro das organizações dispostos pelos entrevistados.

Quadro 20 – contribuições dos entrevistados sobre qual exercício do seu líder na delegação das funções.

DELEGAÇÃO DAS FUNÇÕES
O líder determina a função
O gerente determina
O gerente determina
Através de treinamentos
O RH determina as funções
Funções definidas pelo RH

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Segundo E1 o tipo de exercício feito para delegação de responsabilidades exercida pelo seu gerente é centralizador e realizado a partir da demanda de serviço. O entrevistado afirma que seu gerente determina o que cada colaborador é responsável de fazer pelo acúmulo de funções que os setores tiverem. De acordo com o entrevistado, isso ocorre porque a empresa é de pequeno porte e não apresentar estrutura para que se tenha um trabalho sobre delegação de responsabilidades, assim o E1 deixa entender que a medida que o serviço vai acontecendo as funções vão sendo determinadas. Como se pode perceber no comentários feito pelo entrevistado quando questionado sobre a delegação de responsabilidades. *“Ela apenas determina o que cada um faz e manda a fazer, não tem nenhum tipo de treinamento nem nada até por sermos de pequeno porte. As nossas funções são definidas pela o nossa encarregada, ela diz o que cada um é responsável de fazer entende, ela determina a função pela acumulo de serviço, se tiver mais notas vou fazer notas, se tiver serviço de banco vou fazer serviço de banco se o outro companheiro estiver ocupado e precisar fazer a função dele vou fazer é assim.”* (E1) [Grifo nosso]. Na organização em que E2 trabalha o entrevistado também afirma que não há algum tipo de exercício para tal definição, mas que a delegação é feita através da necessidade de cada setor, pelo acúmulo de serviço assim como afirmou E1 na sua organização. *Isso não é aplicado hoje na organização. [...] A delegação de funções atualmente não e utilizada na organização cada um faz o que é necessário fazer, se o meu setor estiver tranquilo e outro setor precisar de ajuda o meu gerente determina que eu ajude, mas funções ficam de acordo com a necessidade do chefe, mas ele não faz nenhum tipo de exercício para delegar essas funções elas são delegadas pela necessidade de se fazer algo. (E2) [Grifo nosso].*

Como é possível perceber pelo Quadro 10 as primeiras três entrevistas apontam que isso é determinado pelo gerente através da necessidade, as funções

são definidas a partir do trabalho que necessita ser feito, podendo variar as funções de acordo com variação da demanda de trabalho. Nota-se isso também na entrevista de E3, como é possível ver no depoimento a seguir:

Não é feito nenhum exercício, cada um sabe suas funções e tem que ser responsável não dá pra ficar perdendo tempo explicando e explicando mil vezes as mesmas coisas cada um sabe do seu ali. (Pedidos mais esclarecimento) porque cada um entra com uma função para realizar e eles têm que fazer o que foi determinado antes, o nosso gerente determina a função no momento que você entra na empresa já sabe o que eu vai fazer daí é só fazer. (E3) [Grifo nosso].

Ainda na mesma linha de raciocínio E4 diz que seu gerente também faz a delegação das responsabilidades pela necessidade de cada setor, assim mantendo a mesma forma de delegação de responsabilidades descritas nas demais entrevistas citadas acima, porém o gerente faz isso através de diálogos com os colaboradores explicando o exercício de cada função dentro da organização. *“Conversar com o funcionário e explicar o que deve ser feito por ele, ele explica tudo certinho pra pessoa que vai fazer o que ali dentro o nosso gerente é que determina a função e ele faz a delegação pela necessidade de cada setor.”* (E4) [Grifo nosso].

O processo de delegação das funções às vezes ocorre no setor de Recursos Humanos da organização, busca-se contratar as pessoas que tenham perfil adequado ao cargo e funções exercidas. Desta forma o exercício da delegação das funções é feito pelas aptidões e experiências que o colaborador possui para uma função específica, assim sendo as funções estão detalhadas para que cada colaborador conheça a função que exercerá (CHIAVENATO, 2010).

Segundo E6 na empresa em que trabalha o líder não faz nenhum tipo de exercício específico para delegação das funções que cada colaborador vai exercer, mas isso é definido antes nos Recursos Humanos da organização no momento da contratação, ficando a responsabilidade do gerente do setor apenas o monitoramento do cumprimento das funções. Porém se o colaborador não faz o gerente é encarregado deve mostrar o caminho a seguir.

Não faz nenhum as função já pré-definidas. pelo Rh ou pelo setor encarregado, não sei te dizer como que funciona isso direitinho. (Pedidos mais esclarecimento) porque o Rh define antes quando contrata e depois o gerente fica responsável por apenas observar e cobrar e ele cobram quando não fazemos da forma correta mostrando qual o caminho né para fazer o que é certo na função que ele determinou. (E4) [Grifo nosso]

O mesmo ocorre com os líderes de E5 que também segue a mesma linha de delegação de responsabilidades que E6, que fica explícito nas respostas dadas quando questionado a respeito das delegações de responsabilidades.

Nenhuma pessoa é contratada pelo Rh para fazer aquela função daí depois o líder só monitora e às vezes ensina a pessoa. (Pedidos mais esclarecimento), aqui na nossa empresa o Rh busca contratar a pessoa que já tenha experiência na área da função que vai exercer o encarregado apenas determina o que função de um e outro quando tem conflito, porque muitas pessoas querem passar suas responsabilidades para outras pessoas aqui. (E5) [Grifo nosso].

Com análise do Quadro 10 pode-se perceber que há uma hegemonia nas respostas nas entrevistas, em que o colaborador afirmou em sua maioria que o gerente determina a função e passa isso para o colaborador de acordo com a demanda do trabalho.

**c) Estilo de liderança - centralizador, descentralizador ou liberal.**

Segundo Chiavenato (2000) é possível considerar que há três estilos de liderança, que são eles; autocrático, democrático e liberal. Os estilos de liderança são desenvolvidos a partir das características que cada gerente possui também a cultura de organização é grande influenciadora no estilo de liderança adotados dentro das organizações, bem como as questões culturais dos colaboradores. Ainda de acordo com o autor, o líder pode utilizar os três estilos de liderança dependendo da situação, assim adequando o estilo as situações vividas nas organizações.

Verificado a importância dos estilos de liderança para a organização buscou-se entender quais os estilos de liderança utilizada dentro das organizações estudadas. Para tanto se questionou aos entrevistados qual o estilo de liderança seu líder exerce. Segue no Quadro 11 as contribuições de cada colaborador acerca do tema questionado.

Quadro 31 - contribuições dos entrevistados sobre qual estilo de liderança do seu líder

Entrevistado	Estilo de Liderança
E1	Liberal
E2	Centralizador
E3	Descentralizador
E4	Descentralizado
E5	Descentralizado
E6	Descentralizado

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Verificando o resultado da pesquisa realizada cerca de 70% dos entrevistados afirmam que seus líderes são descentralizadores, pois a maioria diz que seus líderes permitem que os mesmos participem das decisões na escolha do melhor caminho para alcançar os objetivos, ficando a caráter do líder observar e assistir cada colaborador. O líder permite que o colaborador encontre a melhor maneira de fazer o que foi determinado. Segundo o entrevistado E3 cada pessoa dentro da sua empresa pode escolher a melhor maneira de fazer a sua função, para atingir o objetivo da organização *“Descentralizado, pois cada pode escolher como melhor fazer seu trabalho”*. (E3) [Grifo nosso], para E5 o seu líder é considerado descentralizador, pois permite que cada colaborador realize suas tarefas da forma como achar melhor *“descentralizador da parte dos encarregados e gerentes, eles permitem que as pessoas façam as coisas” [...]*. (E5) [Grifo nosso].

Para o entrevistado E4 seu líder é considerado um líder descentralizador, pois o mesmo delega as funções quando sente necessidade, e também permite que os colaboradores tomem decisões e não centraliza as funções apenas em si mesmo, mas permite que as funções se ajustem a necessidade do momento. R4: *“Descentralizador, [...] não fica segurando para ele decidir tudo, nem fazer tudo, se precisa ele chama e pede se a pessoa é capaz né ela faz”*. (E4) [Grifo nosso]. O mesmo ocorre com E6 que diz ter um líder descentralizador, pois cada colaborador é responsável pelo seu serviço, porém no caso de E6 a dona da empresa ainda é centralizadora, *“descentralizado, cada funcionário cuida do seu serviço, mas centralizado na dona”*. (E6) [Grifo nosso].

Ao contrário das demais entrevistas E1 afirma que na organização onde trabalha o estilo de liderança de seu líder é liberal, pois o mesmo determina qual a função do colaborador mas este tem a responsabilidade de fazer o trabalho da forma que achar mais conveniente para o alcance dos objetivos.

Liberal, cada funcionário cuida do seu serviço e ninguém fica se metendo no serviço do outro, ele só passa o que eu tenho que fazer depois eu que faço do jeito que for melhor para mim e para organização, tudo isso é discutido com o grupo se necessário, senão faço como for melhor, desde que eu faça o que eu tenho que fazer [...]. (E1) [Grifo nosso].

O líder centralizador é aquele que centraliza todas as decisões e definições de função em si ou em um único indivíduo. Quando questionado sobre como é o estilo de liderança de seu líder E2 contou que seu líder é centralizador, porém ele não centraliza o poder somente em suas mãos, mas define alguém do

grupo que irá deter esse poder, eximindo qualquer participação de outro membro da equipe de trabalho nas decisões. “*Ele é centralizador ,porém não centraliza o poder só nele, ele terceiriza essa centralização em um único funcionário*”. (E2) [Grifo nosso].

**d) Circunstância que as responsabilidades (atividade) pode ser delegada para um subordinado**

O líder precisa saber como delegar as funções para sua equipe e a forma como fazer isso, observando o que se adéqua a cada indivíduo. Segundo Gaudêncio (2009) a delegação é peça fundamental para que uma equipe funcione bem. Tendo em vista a importância da delegação de funções buscou-se entender quando o colaborador pensa que o líder deve fazer tal delegação. Foi questionada qual a circunstância que o colaborador entende que uma determinada responsabilidade (atividade) pode ser delegada para um subordinado. Segue no Quadro 12 a síntese das contribuições dos entrevistados acerca do propósito questionado.

Quadro 12- contribuições dos entrevistados sobre qual estilo de liderança do seu líder

<b>Entrevistado</b>	<b>Delegação de responsabilidades</b>
E1	Quando tem conhecimento
E2	Grau de conhecimento dos processos
E3	Pela confiança no colaborador
E4	Quando tem pessoas capacitadas e de confiança
E5	Quando tem conhecimento
E6	Quando a pessoa possui treinamento do setor

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Para alguns entrevistados a delegação de responsabilidade deve acontecer quando um funcionário possui conhecimento dos processos da organização, segundo E1 quando a pessoa tem conhecimento do que está fazendo não há necessidade de ter alguém dizendo para que faça, pois a mesma perceberá o momento de fazer as coisas “*[...] acho que quando você tem conhecimento do que você faz não precisa ninguém ficar dizendo fica aqui, vai lá, faz isso ou aquilo..cada pessoas sabe o que faz e responde por isso, ai acho que não precisa ninguém fica mandando fazer as coisas , as pessoas deviam ser mais assim fazer o que for preciso.*” (E1) [Grifo nosso]. Na mesma linha de pensamento E2 afirma que a delegação depende do grau de conhecimento sobre os processos da organização, pois tem determinadas coisas que exigem um grau maior de conhecimento. “*Isso*

*muito depende do grau de conhecimento do subordinado sobre os processos da organização, existe coisa que apenas pessoas com grande conhecimento pode desenvolver”.* (E2) [Grifo nosso].

Para E4 a delegação deve ocorrer quando o dono não consegue mais fazer todas as funções, então deve-se fazer a divisão das tarefas, através da relação de confiança nas pessoas capacitadas. *“Eu acho que a empresa deve dividir os trabalhos quando o dono não consegue mais fazer tudo sozinho assim ele vai precisar de pessoas de confiança e capacitada para ajudar ele [...]”.* (E4) [Grifo nosso].

Segundo E5 a delegação deve ocorrer quando o colaborador tem conhecimento do que está fazendo *“a partir do momento que cada um sabe fazer na sua função e tem conhecimento do que está fazendo [...]”.* (E5) [Grifo nosso]. Nessa mesma linha de raciocínio E6 afirma que a pessoa precisa estar treinada para receber a responsabilidade sobre uma função *“eu acho que deveria ser só quando a pessoa já tem treinada , que sabe o que ta fazendo”.* (E6) [Grifo nosso]. Para E3 a delegação deve acontecer quando o líder já possui confiança na sua equipe, e nos colaboradores. *“A partir do momento que eu tenho confiança na minha equipe e o mesmo funcionário me passa tranquilidade e responsabilidade para fazer tal atividade já da para ele ter mais responsabilidades no grupo [...]”* (E3) [Grifo nosso].

#### 4.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para apresentação desta etapa objetivou-se mostrar como acontece o processo de avaliação de desempenho dentro das organizações, destacando as seguintes ações: Como cada líder avalia o desempenho dos integrantes de sua equipe, como é passado o feedback é passado para equipes de trabalho, qual a pratica utilizada por cada líder para decidir se o colaborador está apto ou não pra determinada responsabilidade, como cada entrevistado avalia o processo de delegação considerando a sua equipe. Segue as seções.



### **a) Avaliação de desempenho de cada integrante da equipe**

Existem inúmeros autores que citam o conceito de avaliação de desempenho, alguns podem variar enquanto a forma. Para Bergamini (1987) os conceitos de avaliação de desempenho aspiram conservar algumas variáveis para que se possam medir as diferenças entre o desempenho dos indivíduos. Para ele há três tipos de variáveis que devem inicialmente manter-se fixas e são elas; o tempo, os avaliadores e o trabalho feito. Desta forma buscou-se saber se os líderes dos entrevistados avaliam suas equipes e a forma como fazem está avaliação.

Segue no Quadro 13 apresentação da síntese das contribuições de cada entrevistado.

Quadro 43- contribuições dos entrevistados sobre qual estilo de liderança do seu líder

<b>Entrevistado</b>	<b>Avaliação de desempenho</b>
E1	Somente do grupo
E2	Somente no setor de vendas e produção
E3	Não há avaliação de desempenho
E4	Não há avaliação de desempenho
E5	Quando acontecem erros
E6	Acontece em todos os setores

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Segundo é E2 a avaliação de desempenho ocorre somente no setor de vendas e produção, *“No processo produtivo é avaliado em tempo x produção, já na área de vendas o desempenho é avaliado em números e qualidade no atendimento”*. (E2) [Grifo nosso].

No caso de E1 o mesmo afirma que na sua empresa não há processo de avaliação de desempenho, somente há avaliação de desempenho do grupo. *“Não, porque não ganhamos por produção então não tem nenhuma avaliação do desempenho de cada pessoa no geral sim a equipe é avaliado se sair tudo bem está ok.”* (E1) [Grifo nosso]. Já na empresa de E3 o mesmo afirma que não há avaliação de desempenho, pois não há disponibilidade de tempo para isso. *“Não é avaliado nada não dá tempo para isso, muita coisa pra fazer.”* (E3) [Grifo nosso]. O mesmo diz E4 que avaliação é sempre deixada para depois, porém pela falta de tempo não é realizada. *“O comportamento é dificilmente avaliado, na correria do dia a dia não há tempo muitas vezes para fazer isso daí sempre deixa pra outro dia só que esse*

*outro dia nunca chega ai fica assim sem nada de avaliação, não do tempo para fazer é muita coisa né*. [E4] [Grifo nosso].

O mesmo não ocorre na empresa onde E6 trabalha. Segundo o entrevistado, a avaliação de desempenho acontece em muitos setores da organização, no seu setor embora ocorra esporadicamente pela troca incessante de gerentes, acontece através da análise do trabalho realizado, registro de planilhas e organização no trabalho. *“alguns setores tem bastante isso de avaliação, mas aqui não porque troca muito o gerente comercial, mas quando tem é são através da avaliação do trabalho, organização planilhas e tudo né”*. (E6) [Grifo nosso]. Já para E5 a avaliação de desempenho ocorre normalmente quando a organização que apontar algum erro cometido pelas equipes de trabalho. *“às vezes, mas normalmente isso acontece quando eles querem falar um erro”*. [E5] [Grifo nosso].

#### **b) Processo de aplicação do feedback nas equipes de trabalho**

O Feedback pode ser considerado o momento em que os indivíduos tem comunicação clara a respeito da visão que o outro possui dele, isso deve ocorrer de forma clara para que se impeçam interpretações errôneas sobre o que se pretende passar. Dessa forma Powel (1991, p. 13), define que: “uma comunicação que não busca ser exata, contribui para que os ouvintes deduzam mensagens imaginárias”. Devido sua importância dentro das organizações buscou-se saber como ocorre esse processo dentro das empresas em questão. O Quadro 14 mostra as contribuições dos entrevistados sobre o assunto questionado.

Quadro 14- contribuições dos entrevistados sobre o processo de Feedback na sua empresa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Processo de Feedback</b>
E1	De forma reservada
E2	Individualmente ou a equipe de forma reservada
E3	De forma reservada
E4	De forma reservada
E5	De forma reservada
E6	De forma reservada

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

O feedback é um processo considerado importante dentro das organizações, todos os entrevistados afirmam ter esse processo dentro das

empresas em que trabalham e 100% dos entrevistados asseguram que esse processo acontece sempre de forma reservada.

Perguntado ao entrevistado E1 como ocorre o processo de Feedback dentro da sua organização o mesmo disse é chamado o colaborador reservado e apontado os erros “*ele chama em um canto e conversa o que está errado explica o que deve melhorar o que espera do empregado é assim*” (E1) [Grifo nosso]. Na mesma linha E3 afirma que quando ocorre o erro o Feedback é dado “*Somente quando ocorre algum erro eles chamam num em lugar reservado e falam que ta errado, o porque ta errado e já aproveitam pra avisar pra não fazer de novo.*” (E3) [Grifo nosso].

Segundo E2 na empresa em que trabalha o feedback é dado sempre que empresa enfrenta algum problema é buscado também a solução do mesmo. “*Sim sempre que existe um problema a ser solucionado levantado pelos funcionários á solução e encontrada e sempre é dado feedback ao interessado ou a equipe toda de forma reservada é claro.*” (E2) [Grifo nosso]. Na empresa onde E4 trabalha somente é dado feedback quando necessário oportunizando que o colaborador também possa falar “*Ocorre apenas quando é necessário, chamasse o funcionário lá reservadinho num canto e para uma conversa onde são levantados alguns pontos deixando aberto para ele falar também mas nunca falo na frente dos outros é sempre num canto separado pra falar né [...]*”.(E4) [Grifo nosso].

O processo de feedback na empresa onde E6 trabalha é dado da mesma forma para todos os colaboradores, sendo que alguns tem dificuldades em entender o que está sendo cobrado, mas segundo E6 de forma reservada também.

Ela chama na mesa dela é fala tudo que quer, eles ouvem até, mas como não conhecem o processo todo eles não entendem o que você fala para eles. Pedido mais esclarecimentos, o empregado é chamado na sala do gerente de forma reservada é passado o que precisa e em seguida o funcionário é liberado para voltar ao trabalho, nunca é falado pelos gerentes na frente de outras pessoas. (E6) [Grifo nosso].

De acordo com E5 o feedback na sua organização é dado de forma reservada e respeitosa. “*sim e não depende do setor, no meu setor como lido com todos sempre recebo feedback não adianta (...)os feedbacks são dados de forma reservada, chamasse o individuo em um cantinho e se passa o que é necessário de forma respeitosa é claro.*” (E5) [Grifo nosso].

### c) *Processo de delegação*

Segundo Carvalho: Serafim (1995) a delegação é assunto bastante antigo, desde os tempos de Moisés quando o mesmo incumbido de levar seu povo a terra prometida recebe o conselho de seu sogro Jetro para que delegasse as causas de menor importância relativa a dirigentes de grupos, assim sobrando mais tempo para os grandes temas, que a delegação é importante para as organizações. Ainda de acordo com o autor o gerente só conseguiu se libertar das coisas operacionais e ter tempo para as funções administrativas e gerencias quando o mesmo aplica o processo de delegação.

Diante disso se faz necessário entender como os colaboradores percebem o processo de delegação dentro da organização. O Quadro 15 mostra as contribuições dos entrevistados sobre o assunto questionado.

Quadro55- contribuições dos entrevistados sobre processo de delegação

<b>Entrevistado</b>	<b>Avaliação do processo de delegação</b>
E1	Bom
E2	Bom
E3	Bom
E4	Bom
E5	Difícil
E6	Difícil

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Para Tanure et al (2007) embora se tenha muitas maneiras de se identificar talentos dentro das organizações, há muitas convergências em relação ao desenvolvimento de talentos como exposição a missões e tarefas que desafiem os colaboradores, treinamento e acompanhamento.

Quando questionados a respeito do processo de delegação cerca de 70% dos entrevistados afirmam que o processo de delegação dentro das respectivas empresas é bom, segundo E1 na sua empresa o processo de delegação é considerado bom, pois há possibilidade de conhecer bem cada pessoa que trabalha na empresa *“Cada setor tem um responsável assim é mais fácil delegar as funções porque ele conhece bem cada pessoa e sabe como elas são daí fica fácil para ele”*. (E5) [Grifo nosso]. Para E3 a proximidade do encarregado com os colaboradores facilita esse processo. *“Na empresa tem um responsável por cada setor facilitando o trabalho do chefe e dos funcionários”*. (E3) [Grifo nosso]. Ainda na mesma linha E4

diz que a divisão das tarefas e conhecimento dos colaboradores de suas tarefas facilita o processo de delegação dentro da sua organização. “*Existe o dono, e é dividido em cada setor tem um responsável que coordenam um grupo pequeno de funcionários assim fica bem divididinho e fica fácil de saber*”. (E4) [Grifo nosso].

Neste mesmo pensamento, E2 afirma que o processo se torna fácil quando cada colaborador tem suas funções bem definidas, todos devem estar voltados para o alcance dos objetivos da organização para que isso ocorra é necessário que o colaborador conheça sua função.

Como cada colaborador tem seu determinado posto de trabalho com suas funções já claramente atribuídas esse processo se torna simples pois torna-se uma cadeia para que o objetivo final seja alcançado. (E2) [Grifo nosso].

Segundo Resende (2003), o desempenho de uma equipe ou de um individuo pode ser prejudicado pelo estilo de liderança exercido na organização, ainda o autor afirma que é necessário se criar condições para que o bom desempenho aconteça, pois o mesmo é consequência das ações, e se torna melhor quando se cria um clima motivacional e de envolvimento profissional assim obtendo-se melhor desempenho por parte das pessoas envolvidas.

É possível perceber que na quinta e sexta entrevista o entrevistado considera o processo de delegação algo difícil, como fica claro na resposta dada por E5 o processo de delegação na sua organização é complexo, pois as funções não estão bem definidas ou pré-definidas, as funções são realizadas sem que haja um conhecimento acerca da função. “*Cada setor tem um responsável assim é mais fácil delegar as funções (...) apesar de o fato de ter um gerente em cada setor o processo de delegação de responsabilidades é bem difícil, pois a maioria das pessoas não conhece o processo, então acaba ficando difícil delegar as funções*”. (E5) [Grifo nosso]. A delegação também é algo complicado para a empresa de E6, pois o índice de rotatividade de pessoas é alto e acaba que as pessoas não conseguem conhecer de fato os processos da organização, assim dificultando o processo de delegação.

Por que não explicam direito e ficam as pessoas perdidas (...) como é um entra e sai de pessoas, acaba que o gerente nem consegue explicar o processo ao colaborador pois antes que isso acontece ele sai, alguns cargos não tem muito isso mas a maioria sai rápido, por isso acho que é difícil delegar uma função para quem nem conhece o processo de delegação de responsabilidades. (E6) [Grifo nosso]

A delegação de responsabilidade é um fator que contribuem para que o empoderamento aconteça por isso torna-se de extrema importância dentro das organizações. Os entrevistados demonstraram nesta seção como esse processo

ocorre dentro das empresas que trabalham e desta forma pode se perceber que a maioria acredita que o processo de delegação de responsabilidades dentro da sua organização é bom, pois cada pessoa tem conhecimento de suas responsabilidades.

#### 4.3.2 Liderança

O processo de liderança é importantíssimo dentro das organizações. Segundo Tanure et al (2007) Os conceitos de liderança são influenciados pelas questões culturais por isso estão sujeitados a possuir muitos estilos diferentes. Para Vergara (2003 p.83) “Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobiliza-los por uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa”. Segundo Marras (2000) depois que organização define as diretrizes para o estilo de liderança ideal para a organização ela deve fornecer a direção da liderança, ou seja, mostrar o caminho para o líder, criando valores para o comportamento do líder, porém deve permitir que líder conseguisse complementar com características pessoais à liderança ideal proposta pela empresa.

##### ***a) Avaliação da postura do líder no exercício da liderança***

Segundo Bohlander et al (2005) a avaliação de desempenho quando do desenvolvimento individual permite que o indivíduo receba um feedback dos pontos fracos e pontos fortes, o que faz com que o mesmo possa estabelecer novas metas bem como levantar questões que possam ser discutidas para melhorar o desempenho. Desta forma buscou-se entender como a postura do líder influencia dentro da organização e forma que os colaboradores enxergam a postura de seus líderes. O Quadro 16 representa a síntese das respostas obtidas quando questionado os entrevistado sobre o referente assunto.

Quadro 66 - contribuições dos entrevistados sobre a postura de seu líder

Entrevistado	Avaliação da postura do líder
E1	Bom
E2	Boa
E3	Responsável
E4	Bom
E5	Boa
E6	Não pode avaliar

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

Geralmente nas organizações tem-se por hábito a avaliação dos colaboradores no geral, porém na maioria das vezes não se leva em consideração a opinião dos colaboradores sobre os líderes das organizações. Algumas pessoas podem dar considerações importantes sobre o comportamento de cada líder, ou a repercussão de um novo líder no setor. Para Bergamini (1994) os líderes são pessoas que tem a possibilidade ou poder de mudar a cultura da empresa, pois estes em condições adequadas são agentes de mudança dentro das organizações.

Para a maioria dos entrevistados a liderança que seu gerente exerce é considerada boa. Segundo E2 o seu líder encontra-se sempre presente o que facilita a liderança, demonstrando também preocupação com o alcance dos objetivos da organização. *“Boa, sempre presente na medida das suas possibilidades, sempre preocupado com o andamento e o alcance dos objetivos da empresa.”* (E2) [Grifo nosso]. Já para E1 a liderança apesar de boa não permite que o mesmo participe dando opiniões, o que revela uma liderança mais conservadora. *“Bom não tem do que reclamar de nada no meu trabalho até porque se reclamar vai embora né.”* (E1) [Grifo nosso]. O entrevistado E5 afirma não ter do que reclamar por ser liderado pela equipe de RH entendendo assim que o bom gerenciamento depende também do preparo para isso. *“bem boa não tenho do que reclamar, até porque quem faz isso aqui no meu caso é o Rh [...]”*. (E5) [Grifo nosso].

Para algumas pessoas o líder precisa ser alguém que apoie e entenda os seus subordinados, sendo assim E4 considera seu líder um bom líder por o mesmo representar esta figura no seu ambiente de trabalho, o líder de E4 representa uma liderança mais aberta, que permite que o colaborador se expresse e seja ouvido.. *“Bom, nos dá o apoio que precisamos e está sempre aberto é sempre bom no jeito que faz as coisas aqui.”* (E4) [Grifo nosso]. Para E3 o verdadeiro líder é o encarregado do setor, a pessoa que cuida para que todas as atividades sejam realizadas e muitas vezes nas empresas esses encarregados não são os gerentes. *“[...] muito responsável e exigente temos um líder em cada setor mas o verdadeiro líder é o encarregado esse é o líder do grupo de verdade.”* (E3) [Grifo nosso]. Somente o E6 disse não saber avaliar o seu líder pois o mesmo está na liderança da equipe a pouquíssimo tempo. *“eu acho mais ou menos, também ela é nova na empresa, não dá pra saber”*. (E6) [Grifo nosso].

**b) Avaliação do grau de participação do líder nas rotinas de sua equipe de trabalho**

Os gestores tem uma grande importância dentro das organizações, pois os mesmos tem o poder de delegar as funções e assim propiciar o empoderamento dentro das organizações. Para tanto é necessário que este esteja preparado para assumir tal responsabilidade, pois muitas vezes as pessoas são responsáveis pelo sucesso das organizações (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007; FERNANDES, 2012). Com isso objetivou-se entender como os líderes participam nas suas equipes de trabalho e qual o grau de envolvimento que eles têm. Segue no Quadro 17 síntese das respostas.

Quadro 17- contribuições dos entrevistados grau de participação dos líderes

Entrevistado	Avaliação do processo de delegação
E1	Pequena
E2	Grande
E3	Frequente
E4	Próxima
E5	Próxima
E6	Participativa

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

O líder busca sempre o resultado positivo, porém deve sempre busca-lo de forma a preservar a sua equipe. Muitas respostas que um líder necessita muitas vezes estão na sua equipe de trabalho. Liderar permite que o líder aprenda cada dia mais, se este estiver disposto a acreditar que sempre é possível mudar. Nesse contexto E1 afirma que a participação se seu líder não é bom, pois a mesma não está presente no dia a dia da empresa, porém no que se pode perceber a líder possui confiança na sua equipe de trabalho, pois passa grandes períodos sem vir a empresa e permite que o liderado assuma determinadas responsabilidades. “*ruim, pois a patroa não mora no estado, então ela participa muito pouco no nosso dia a dia na empresa. no máximo duas vezes por mês ela vem para até a empresa, assim cada membro é responsável por suas funções*”. (E1) [Grifo nosso].

Segundo E6 a sua gerente no início não participava muito das rotinas diárias de seus subordinados, porém quando mesma percebe que seu liderados possuem dificuldades na execução do processo a mesma muda a postura o que leva a crer que quando o líder está atento a sua equipe o mesmo pode mudar de



estratégia quantas vezes for necessário. *“ela não participou muito no começo, mas depois que viu que estava cheio de problemas aqui, daí começou a se interessar [...] por que não estava saindo essas devoluções, tava tudo bagunçado demoram muito pra decidir as coisas, mas agora de certo vai melhorar.”* (E6) [Grifo nosso].

A maioria dos entrevistados demonstrou possuir líderes participativo o que fica claro quando E5 diz que o líder de sua equipe é participativo, pois está sempre acompanhando o liderado. *“até que bem boazinha porque ta sempre aqui [...] é bem tranquilo nesse sentido”.* (E5) [Grifo nosso]. Segundo E3 o líder está sempre presente nas rotinas diárias de cada colaborador, o que reafirma o comentário acima da pesquisadora. *“(...) frequentes ta o tempo todo com a gente”.* Na mesma linha de raciocínio E2 afirma que seu líder é muito participativo nas rotinas dos colaboradores. *“grande, pois o mesmo está sempre presente nos processos da empresa.”* (E2) [Grifo nosso].

Para E4 o líder de sua equipe é participativo também, pois a organização tem gerentes em cada setor o que permite que cada gerente cuide de perto das atividades realizadas por seus subordinados, o que nos leva a crer em uma liderança mais próxima. *“muito bom, pois cada chefe aqui tem seu setor e tende trabalhar no seu mesmo assim é possível acompanhar de perto as atividades que todo mundo ta fazendo é bem divididinho tudo e as funções dos setores também é organizada.”* (E4) [Grifo nosso].

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os colaboradores entrevistados nessa pesquisa tem idade média de 24 anos, estão em suas respectivas empresas em média a 3 anos, possuem escolaridade ensino médio completo. Iniciaram sua carreira profissional na empresa em um cargo e ascenderam para cargos mais elevados em seguida, apenas um colaborador não apresentou tal ascensão até o momento.

Embora ainda existam empresas que não desejam envolver seus colaboradores com os objetivos da mesma a maioria das empresas demonstrou que busca envolver seus colaboradores para o alcance dos objetivos da empresa. O empoderamento se dá quando a organização permite que o colaborador assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento do seu trabalho, assim o mesmo responderá por decisões relacionadas à suas funções na organização o que anteriormente estariam ligadas aos seus gerentes (WILKINSON, 1998).

A forma como é exercida a liderança dentro das organizações é importante no processo de ascensão, a pesquisa nos mostrou que na maioria das empresas o poder ainda está centralizado nas mãos dos gerentes o que nos acarreta a uma gestão tradicional. Segundo Hilsdorf (2010), o empoderamento funciona por meio da delegação de poder e a gestão estratégica visando à diminuição da centralização das decisões através das lideranças. No entanto os resultados da pesquisa nos mostram que isso ainda ocorre de forma bem lenta dentro das empresas pesquisadas, ficando bem claro quando não acontece a participação dos colaboradores nos estabelecimento das metas pretendidas pela mesma, muito embora as mesmas sejam repassadas para os colaboradores posteriormente.

Com a pesquisa realizada pode-se perceber que em todas as empresas a delegação de poder é feita através do gerente ou líder do setor, que determina a função de cada colaborador de acordo com a necessidade, ficando esse com a responsabilidade de exercer sua função. Essa delegação ocorre de forma que o colaborador se sinta responsável pelo trabalho que realiza. Para Ângelo (2010), a delegação de poder diminui a sobrecarga em cima dos gerentes bem como proporciona uma melhor qualidade na mão de obra, por meio de motivação e incentivo. O autor afirma que a delegação de poder se tornou uma ferramenta muito utilizada dentro das organizações no cenário atual.

A liderança é considerada um ponto relevante para que o empoderamento ocorra, a pesquisa permitiu identificar quais estilos de liderança predominam nas empresas da região. Segundo contribuições dos entrevistados a maioria dos líderes destas empresas tem um estilo de liderança descentralizado, pois estes não centralizam a decisão na forma como o trabalho será realizado e permitem que o colaborador decida qual melhor maneira de realizar sua função, desde que está permita o alcance dos objetivos da organização. De acordo com Chiavenato (2010), com a era da informação onde a instabilidade, incerteza e as mudanças rápidas de cenário são uma constante a descentralização tornou-se fundamental dentro das organizações, a delegação de responsabilidades torna-se algo presente nas empresas.

Ainda nesse contexto os entrevistados afirmam que o líder só deve delegar uma função ao colaborador quando esse tem conhecimento acerca da função, conhece os objetivos da organização e tem uma visão do todo da mesma. À medida que o colaborador conhece a organização ele deve ter maiores responsabilidades por este estar apto para assumir e responder por tal responsabilidade. Neste sentido Chiavenato (2005) nos diz que o empoderamento é o processo de dar aos colaboradores liberdade e fornecer informações necessárias para que este possa colaborar no processo de decisões dentro da organização, dando poder aos colaboradores para que isso ocorra.

A liderança proporciona ou não o empoderamento, pois constituem parte importante nesse processo (FERNANDES, 2012), a partir dos resultados obtidos na pesquisa pode-se perceber essa importância na organização, a pesquisa demonstrou que a maioria dos líderes não tem grande participação nas tarefas diárias dos seus liderados e estes tem uma maior autonomia e responsabilidade pelo trabalho que realizam, no entanto em praticamente todas as entrevistas os colaboradores afirmaram que recebem feedback a respeito do trabalho desenvolvido, sendo esse dado de forma correta reservadamente, permitindo que o colaborador perceba pontos fortes e fracos que possuem, desta forma deixando que o empoderamento ocorra.

## 5 CONCLUSÃO

Na atualidade percebe-se que as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rápido, fazendo que a competitividade entre as organizações tornem-se cada vez mais intensa, o capital humano tornou-se cada vez mais importante para que as organizações tenham um diferencial competitivo. Isso fez com que as empresas buscassem pessoas capazes de assumir responsabilidades e admitissem a responsabilidade pelo seu crescimento profissional. Desta forma surge no âmbito internacional o Empoderamento como forma de gestão. Para tanto esta pesquisa objetivou investigar como o empoderamento é utilizado dentro das empresas de setor têxtil de confecção, no município de Sombrio, SC.

O presente estudo foi realizado através de pesquisas literárias relacionadas às formas de gestão e o uso do empoderamento, bem como por meio da coleta de dados feita com colaboradores que atuam no setor administrativo das empresas. Os entrevistados possuem em média 24 anos, e ensino médio completo e estão na organização em média a 3anos.

Com a pesquisa realizada pode-se perceber que o empoderamento ocorre dentro das empresas, mesmo que esse não aconteça de forma totalizada, por meio de atitudes tomadas pelas lideranças destas empresas e por os colaboradores estarem dispostos a assumir as responsabilidades pelo seu trabalho e seu crescimento. Apesar de perceber que ainda há certa resistência por parte de algumas empresas na participação dos colaboradores no desenvolvimento das metas e objetivos da organização, foi percebido que estes quando solicitados se sentem parte da organização e acabam se desenvolvendo melhor e buscam conciliar o objetivo pessoal com os objetivos organizacionais, faltando apenas que as empresas se conscientizem da importância dos colaboradores para o alcance dos objetivos gerais da mesma. Desta forma permitindo que o colaborador se sinta parte importante do processo.

Os principais sinais de empoderamento surgiram quando os entrevistados relataram que os seus líderes permitiam que estes determinassem a melhor forma para realização do seu trabalho e que eles eram responsáveis por realização de suas funções.

Os resultados desta pesquisa estão limitados à pesquisa realizada com os colaboradores das empresas situadas no município, deve ser levado em consideração apesar de se tratar de uma pequena amostra da população. Os objetivos da pesquisa foram alcançados através das entrevistas em profundidade realizadas com os colaboradores que atuam no setor administrativo nas empresas do setor têxtil do ramo da confecção no município de Sombrio, SC.

Por fim, sugere-se que em pesquisas futuras, mais estudos em relação o uso do empoderamento nas organizações, também se recomenda que aconteçam estudos em outros setores das organizações para perceber-se como ocorre e se ocorre o empoderamento nestes setores. Também vale ressaltar o estudo em outros segmentos devido à falta de estudos específicos deste tema em outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, Vanderlei Moraes de: **Empowerment: Delegação de Poderes**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-delegacao-de-poderes/45738/> Acesso em 15/05/2014.

ARAUJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão da qualidade total, reengenharia. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v.6, n.1, p. 173-187, jan-abr. 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, 1994.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flavio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p.547.

BRENNER, Eliana de Moraes; JESUS, Dalena Maria Nascimento de. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. vi, 66 p.

CARVALHO, Adriana et AL. **ANÁLISE NAS INOVAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO ARROZ NA REGIÃO SUL CATARINENSE: AMESC E AMREC**. Disponível em <http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/view/670>. Acesso em 25/05/2014.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. V.2 , São Paulo: Pioneira Thomson Learning , 1995, p.212.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7 ed rev. e atual., 2003.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed.** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDES, Ferreira. R. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo, **V Congresso de Psicologia UniFil**, p. 1-5, 2012

FONSECA, Leticia Rodrigues; *et al.* Em GPR 2011 In: **III Encontro de Gestão de pessoas e Relação do trabalho**. João Pessoa, 2011.

FONTANILLAS, C.N. PALMIERI, B.R. OLIVEIRA, J.T. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n.3, p. 1-9, 2008.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMMUDA, Ihsan; DULAIMI, Mohammed 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

HERMANSSON, Evely; Martensson, Lena. **Jornal Midwifery**. Empowerment in the midwifery context: a conceptual analysis pg 6, 2011.

HILSDORF, Carlos. **O que é empowerment e como ele funciona?** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como- ele-funciona/46403/> Acesso em 15/05/2014.

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

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do Operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2000 p.327.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLS, D. Q. Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **. Organização e poder** empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, P.R.M. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporânea. In: BALASSIANO, M. 2006

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 5. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007.

OAKLEY, Peter; CLAYTON, Andrew. **Monitoração e avaliação do Empoderamento**. São Paulo, INTRAC,2003. Tradução da Segunda Edição Revisada

OLIVEIRA, Cíntia Pirote;Krom,Valdevino.O Empowerment nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do vale da Paraíba, 2010.**

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

POWELL, John S. J. Arrancar máscaras! Abandonar papéis. Tradução de Bárbara Theodato Lambert. São Paulo: Loyola, 1991.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. 2ªed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003, p. 224

ROWLANDS, Jo. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. Na Oxfam Publication, 1997.

SLACK, Nigel; *et AL*. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TANURE, Betania; EVANS, Paulo; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**: Virtudes e pecados capitais estudo de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.210

VALOURA, Leila de Catro **Paulo Freire**: o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador. Disponível em:



<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos e textos/Comportamento organizacional/empowerment por paulo freire.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizational/empowerment_por_paulo_freire.pdf)>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003, p.213.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIVIAN, Rute; BAQUERO, Angelo. **Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual** Revista Debates. Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012. 173.

WHENDAUSEN, Águeda et al Empoderamento e Recursos para a participação em Conselhos Gestores. **Saúde e Sociedade**, v.15, n.3, p.131-144, set-dez, 2006

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, v. 27 nº 1, pp.40-56, 1998.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE PESQUISA EMPODERAMENTO PROFISSIONAL

Nome \_\_\_\_\_;  
Ano Em Que Nasceu \_\_\_\_\_;  
Empresa Que Trabalha \_\_\_\_\_;  
Cargo Que Ocupa Atualmente: \_\_\_\_\_;  
Ano Que Entrou Na Empresa \_\_\_\_\_;  
Qual Foi O Cargo Que Ingressou Na Empresa \_\_\_\_\_;  
Grau De Escolaridade: \_\_\_\_\_;  
Número De Funcionários Na Empresa \_\_\_\_\_;  
Tempo Que A Empresa Está No Mercado \_\_\_\_\_;

#### **Categoria I: Envolvimento dos empregados e gerentes no projeto da empresa.**

- a) Qual o nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da sua empresa?
- b) Como o seu líder desenvolve a equipe de trabalho para atingir a visão, missão, valores e objetivos da empresa?
- c) Como a sua empresa estabelece as metas e os objetivos a serem alcançados dentro da organização?
- d) Como estas metas são acessadas pelos membros de sua equipe de trabalho?

#### **Categoria II: Processo de Delegação das Responsabilidades**

- a) Como ocorre o processo de delegação das responsabilidades para os membros de sua equipe para o alcance das metas da empresa?
- b) Qual é o exercício que o seu líder faz para delegar as funções aos membros de sua equipe?
- c) Você considera o seu líder centralizador, descentralizador ou liberal? Justificar:
- d) Em que circunstância você entende que uma determinada responsabilidade (atividade) pode ser delegada para um subordinado?

### **Categoria III: Processo de Avaliação de Desempenho**

- a) O seu líder procura avaliar o desempenho de cada integrante de sua equipe?  
De que forma?
- b) O seu líder procura passar o feedback para a sua equipe de trabalho? Como esse processo ocorre?
- c) Considerando a sua equipe de trabalho, como você avalia o processo de delegação:
  - ( ) Extremamente difícil
  - ( ) Difícil
  - ( ) Bom
  - ( ) Muito bom

Justifique:

### **Categoria IV: Liderança**

- a) Como você avalia a postura do seu líder no exercício da liderança?
- b) Como você avalia o grau de participação do seu líder nas rotinas de sua equipe de trabalho?