

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

DIOGO PEREIRA MORAIS

**O PROCESSO DE EMPODERAMENTO DOS LÍDERES DAS
INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2015

DIOGO PEREIRA MORAIS

**O PROCESSO DE EMPODERAMENTO DOS LÍDERES DAS
INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

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

**CRICIÚMA,
2015**

DEDICATÓRIA

A minha família, que estão sempre presentes em minhas escolhas, assim tornando meus sonhos mais fáceis para se realizar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concebido a honra de estar concluindo minha graduação com êxito.

Agradeço aos meus Pais que sempre estiveram do meu lado prestando incentivos para que eu continuasse a caminhada, e que nos momentos mais difíceis me deram força e apoio para continuar.

Agradeço também aos colegas de graduação, por sua paciência em me aturar e pelo apoio prestado, sendo que sempre me proporcionaram forças para chegar a caminho desejado.

Agradeço imensamente a minha orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes, que com sua paciência e sabedoria soube conduzir o meu trabalho e me ensinar da melhor forma possível, vale ressaltar que a mesma esteve desde o começo de minha graduação como apoio e suporte em todos os momentos.

Agradeço à coordenação do curso de Administração, por prestar a todos os alunos o envolvimento em eventos da nossa área, como viagens, *workshops* e visitas de campo.

Por fim, gostaria de agradecer à todas as empresas do segmento do vestuário que se propuseram ao estudo como forma de melhorias na gestão de pessoa, bem como liderar equipes na alta performance, assim fazendo com que este estudo se tornasse viável.

RESUMO

MORAIS, Diogo Pereira. **O processo de empoderamento dos líderes das indústrias do vestuário no sul de Santa Catarina.** 2015. 86 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo de empoderamento pode ocorrer de várias formas, sendo por parte do colaborador ou até mesmo dos líderes que podem utilizar estratégias para empoderar suas equipes. Nesse sentido, o seguinte estudo buscou investigar 15 líderes de 10 empresas atuantes em Criciúma e região, tendo o propósito de Conhecer as estratégias utilizadas no processo de empoderamento pelos líderes nas indústrias do vestuário de Criciúma e região. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e de campo com abordagem de análise de conteúdo e qualitativa. Os resultados da pesquisa demonstram grande participação feminina em cargos de liderança, é possível observar que o empoderamento ainda é incipiente na indústria do vestuário, sendo que os líderes tentam demonstrar que utilizam métodos de empoderamento, porém observa-se que ocorre pouca delegação de poder, sendo que o poder ainda é limitado somente à parte gerencial, percebe-se fortemente que a cultura da empresa afeta o modo de que os líderes interagem em suas equipes, sendo uma cultura mais restrita ao se atualizar quanto aos modos de gestão. Os líderes não demonstraram conhecimento sobre o tema, sendo isto um dos fatores no qual não conseguem desenvolver estas habilidades nos colaboradores.

Palavras-chave: Empoderamento. Delegação de poder. Liderança.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estruturação do público alvo.	18
Quadro 2: Síntese do delineamento da pesquisa.....	19
Quadro 3: Faixa Etária e Gênero	20
Quadro 4: Grau de escolaridade	21
Quadro 5: Aspectos de experiência e função que desempenha	22
Quadro 6: Perfil da equipe de trabalho.....	23
Quadro 7: Síntese sobre o nível de envolvimento no negócio da empresa.	25
Quadro 8: Contribuições dos entrevistados referente ao nível operacional.	26
Quadro 9: Contribuições dos entrevistados referente ao nível parcial.	27
Quadro 10: Contribuições dos entrevistados referente ao nível total.....	28
Quadro 11: Síntese sobre o processo que o líder desenvolve para atingir a visão, missão e valores da empresa.....	30
Quadro 12: Contribuições dos entrevistados referente à estratégia reuniões semanais utilizadas para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.....	31
Quadro 13: Contribuições dos entrevistados referente à estratégia reuniões esporádicas utilizadas para desenvolver a missão, visão e valores da instituição....	32
Quadro 14: Contribuições dos entrevistados referentes às estratégias que utilizam para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.....	32
Quadro 15: Síntese sobre o processo de estabelecimento das metas.	34
Quadro 16: Contribuições dos entrevistados referentes ao estabelecimento das metas.	35
Quadro 17: Síntese sobre os métodos de acesso das metas.	37
Quadro 18: Contribuições dos entrevistados referentes aos métodos de acesso reuniões semanais e outros.	38
Quadro 19: Contribuições dos entrevistados referentes aos métodos de acesso sistemas e outros.	39
Quadro 20: Síntese sobre delegação de responsabilidades para o alcance das metas.	40
Quadro 21: Contribuições dos entrevistados referente às evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento.	41
Quadro 22: Contribuições dos entrevistados referente à responsabilidade do setor e não do indivíduo.	42

Quadro 23: Contribuições dos entrevistados referente à evidência de delegação de poder tendo chefe como apoio.	43
Quadro 24: Contribuições dos entrevistados referente as dificuldades de delegação das responsabilidades.	44
Quadro 25: Contribuições dos entrevistados sobre os critérios qualificadores para o liderado receber novas responsabilidades.	45
Quadro 26: Síntese sobre os estilos de liderança.	47
Quadro 27: Contribuições dos entrevistados referentes aos estilos de liderança centralizador e descentralizador.	47
Quadro 28: Síntese sobre à avaliação do líder quanto ao processo de delegação.	48
Quadro 29: Contribuições dos entrevistados sobre uma comparação referente ao processo de delegação.	49
Quadro 30: Síntese sobre avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	50
Quadro 31: Contribuições das falas dos entrevistados sobre avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	51
Quadro 32: Síntese sobre às melhorias adquirida na experiência de líder.	53
Quadro 33: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as melhorias adquirido com a experiência de líder.	54
Quadro 34: Síntese sobre a participação do colaborador na tomada de decisão.	55
Quadro 35: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a participação do colaborador na tomada de decisão.	55
Quadro 36: Síntese sobre autonomia do colaborador na tomada de decisão.	56
Quadro 37: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a autonomia do colaborador na tomada de decisão.	57
Quadro 38: Síntese sobre a participação do líder na equipe de trabalho.	58
Quadro 39: Contribuições dos entrevistados referentes participação do líder na equipe de trabalho.	58
Quadro 40: Síntese sobre as estratégias de correção das falhas.	59
Quadro 41: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as estratégias para correção das falhas.	60
Quadro 42: Síntese sobre as estratégias para a solução dos problemas.	61
Quadro 43: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as estratégias para solução dos problemas.	62
Quadro 44: Síntese sobre o conhecimento dos valores e crenças do líder.	63

Quadro 45: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o conhecimento dos valores e crenças do líder.	63
Quadro 46: Síntese sobre o processo de treinamento que o líder gera para sua equipe.	64
Quadro 47: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o processo de treinamento que o líder gera a sua equipe.	65
Quadro 48: Síntese sobre o líder sob pressão.	66
Quadro 49: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o líder quanto a pressão e cobranças.	66
Quadro 50: Síntese sobre a organização do líder.	67
Quadro 51: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a organização do líder.	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO.....	7
2.2 DIMENSÕES DO EMPODERAMENTO	8
2.3 O EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL	11
2.4 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPODERAMENTO	14
2.5 DIFICULDADES E VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO EMPODERAMENTO..	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	17
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU PÚBLICO ALVO.....	17
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	18
3.3.1 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	18
3.3.2 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	20
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	20
4.2 O PROCESSO DO <i>EMPOWERMENT</i>.....	24
4.2.1 Envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa	24
4.2.2 Processo delegação de responsabilidades	40
4.2.4 Liderança	52
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE.....	76

1 INTRODUÇÃO

A indústria do vestuário vem passando por grandes transformações. De acordo com a ABIT (2012), o ano de 2012 foi marcado por grandes desafios no setor, devido à forte atuação de concorrentes internacionais. Segundo o SEBRAE (2013), a China tem provocado forte impacto no mercado interno, conforme dados de importação brasileira no ano de 2012 comparando à 2011, quando obteve-se um crescimento de 29,96%, enquanto as importações somente da China no mesmo período cresceram 36%.

Outro fator que também causou impacto no setor de vestuário, de acordo com a ABIT (2012), foi a falta de mão de obra especializada. Segundo a ABDI (2009), a demanda por mão de obra no setor do vestuário é responsável por 50% de toda demanda da indústria nacional. O setor do vestuário brasileiro encontra-se em ascensão atualmente o Brasil e está na 4ª posição em produção mundial (ABRAVEST, 2010).

O setor do vestuário também se destaca no estado de Santa Catarina, sendo considerado o segundo polo têxtil e do vestuário no Brasil, obtendo uma participação de mercado que chega a 17,74% do total da indústria, sendo também responsável por 5,1% do total de exportação do Brasil (FIESC, 2011).

Com a alta competitividade entre as empresas, torna-se cada vez maior o desafio de empreender. Uma das opções adotadas por empresas internacionais é o investimento no capital humano. Uma alternativa pouco estudada no Brasil é o *empowerment* que proporciona a autonomia para o colaborador tomar decisões, sendo criado um compartilhamento de ideias. Para Rodrigues (2002), o empoderamento resulta diretamente nas tomadas de decisões de níveis estratégicos, sendo que os gerentes possuem mais habilidades com o enfoque estratégico e desenvolvimento em inovações.

Estudos sobre o empoderamento feminino comprovam a capacidade e habilidade de mulheres ocuparem cargos de chefia (MELO; LOPES, 2012; SOUSA; MELO, 2009). Ao analisarem a conscientização do empoderamento das mulheres, afim de explicitar a desigualdade entre homens e mulheres, Lopes e Melo (2012) buscaram confrontar esta situação, com o intuito de transformar essa realidade. Todas as discussões e debates sobre as formas de empoderamento, estão

diretamente ligadas a cultura organizacional de cada empresa (RODRIGUES;SANTOS, 2001).

Desse modo, este trabalho visa conhecer como ocorreu processo de empoderamento utilizado pelos profissionais que ocupam cargos de chefia. Em consequência e de forma natural este estudo oportunizará conhecer sobre uma liderança mais estratégica. Buscando melhor entender as estratégias de empoderamento utilizadas pelos profissionais que ocupam cargo de chefia em empresas do vestuário de Criciúma e região.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o aumento significativo das organizações, novas práticas de gestão precisam ser adotadas com intuito de viabilizar os procedimentos. A prática do empoderamento se dá pelo fato de pessoas estarem motivadas, serem criativas e terem o senso de cooperação. Sendo assim, o indivíduo que está em processo de empoderamento faz dos objetivos da empresa os seus próprios objetivos (ARAÚJO, 2007).

Para maior agilidade nos processos organizacionais é preciso focar na desburocratização, descentralização, flexibilização e também na inovação (RODRIGUES; SANTOS, 2001). Segundo Baquero (2012), o empoderamento também pode ocorrer de forma individual, e refere-se ao ganho de conhecimento, controle de suas forças pessoais, com o intuito de melhorar cada situação de sua vida, no qual os indivíduos tornam-se protagonistas nos processos que determinam sua vida.

Os gestores precisam abandonar os antigos modelos de gestão e adotar as novas soluções para as organizações, deixando para traz este comando autocrático e aderindo estratégias mais ágeis, assim viabilizando os tramites organizacional. Nesse sentido, torna-se necessário o estudo referente às práticas de empoderamento. No entanto surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as estratégias utilizadas no processo de empoderamento dos líderes nas indústrias do vestuário de Criciúma e região?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer as estratégias utilizadas no processo de empoderamento pelos líderes nas indústrias do vestuário de Criciúma e região.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil dos profissionais;
- b) Identificar as estratégias no processo de empoderamento utilizadas pelos líderes nas indústrias do vestuário;
- c) Descrever as formas de apresentação dos objetivos e metas organizacionais;
- d) Compreender como os gestores realizam a delegação de poder no dia a dia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem por objetivo conhecer as estratégias no processo de empoderamento utilizados pelos profissionais que ocupam cargo de chefia em empresas do vestuário de Criciúma e região, e torna-se importante pelo pesquisador descrever as estratégias do *empowerment* com embasamento científico utilizado na realidade dos profissionais de cargos de chefia em Criciúma e região.

Com essas estratégias descritas de forma clara e objetiva, o estudo deste novo modelo de gestão é relevante, tanto para os profissionais que tem por objetivo o alcance de cargos de chefia, como para os profissionais que já ocupam cargos de chefia de forma que entendam e compreendam as estratégias de empoderamento.

Para o trabalho ser desenvolvido foi necessário à cooperação das empresas do setor em estudo, grande parte destas possui a cultura de não conceder informações, no entanto torna-se oportuno evidenciar a importância deste trabalho e a disponibilidade que o pesquisador possuiu em obter as informações. Com isso este trabalho é vinculado na indústria do segmento do vestuário de Criciúma e

região, sendo que não há trabalhos relacionados as estratégias do empoderamento praticadas dentro da indústria deste setor.

Este estudo foi viável, pois o pesquisador teve acesso das informações geradas pelos líderes sobre o perfil de sua equipe, sobre o processo de delegação, sobre avaliação de desempenho e sobre liderança, sendo contextualizado cientificamente. Este trabalho terá o tempo necessário para o pesquisador conter acesso as informações científicas e a pesquisa realizada em campo, assim cumprindo com o prazo determinado pelo Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

No seguinte capítulo será abordado a evolução do empoderamento e suas dimensões, empoderamento no espaço organizacional e suas etapas para a implementação, vantagens e desvantagens do empoderamento.

2.1 CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO

O empoderamento surgiu de forma involuntária no início dos anos de 1960 a partir do movimento social negro, ganhando força principalmente na questão do gênero, o movimento feminista. Em 1970 se ouve falar pela primeira vez no termo em inglês *empowerment* (SOLOMON, 1976; PERKINS, 1995;).

Com o grande impacto do empoderamento feminista, autores constantemente se aprofundam no tema (MELO; LOPES, 2012; SOUSA; MELO, 2009; IÓRIO, 2002). Após o movimento *Women In Development* (WID), no qual se traduz, mulheres em desenvolvimento, e objetiva um grande impacto do poder sobre as situações e as pessoas (IÓRIO, 2002).

Empoderar é o ato de envolvimento dos indivíduos no trabalho, se sentirem confiantes para tomar decisões nas resoluções dos problemas, assim otimizando o tempo dos processos e de indivíduos nestes processos (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999). Segundo Cunningham e Hyman (1999), o empoderamento objetiva buscar o comprometimento do empregado nas decisões estratégicas, buscando desta forma, melhores resultados nas organizações.

O empoderamento surge no conceito da palavra inglesa, que tem por base transmitir estratégia, no qual as pessoas possuam o autocontrole na tomada de decisão e na delegação de poderes. O empoderamento determina o conjunto de ações e poderes, que envolvem mais de um indivíduo para que esse procedimento se realize (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

O conceito de empoderamento se dá ao fato das palavras delegação e poder, sendo que foi apresentado por vários autores que possuem pesquisas destinadas ao empoderamento (LISBOA, 2007; SLACK, 2002; RANDOLPH, 1995). Desta forma, sendo aplicado o empoderamento a todos os colaboradores, como

forma de incentivar a busca contínua dos objetivos e metas organizacionais em consonância com os seus objetivos e metas pessoais (SLACK, 2002).

Rodrigues e Santos (2001) afirmam que o processo de empoderamento resulta diretamente nas tomadas de decisões de níveis estratégicos, pois os gerentes possuem mais habilidade em foco estratégico e desenvolvimento em inovações. Para análise de Büler (2011), o empoderamento está interligado diretamente a uma pessoa ou grupo da organização, sendo comparado a uma tomada de decisão ao executar uma mudança por si própria, como forma de sua evolução.

Este novo modelo de gestão ganha cada vez mais aceitação no mercado, tanto para os profissionais que atuam em cargo de chefia, como os que estão em busca de seu poder. O antigo modelo de gestão de pessoas, do controle de tudo, e como os colaboradores executavam o seu trabalho perde seu posicionamento no mercado para o novo modelo de empoderamento. Desta forma, os colaboradores estão em busca de mais acessibilidade aos dados da organização, possuem uma participação compartilhada, contribuindo de modo significativamente para o bom resultado e desempenho de toda a organização (ELMES; VOLKOFF, 2005).

Neste sentido, se propõe um novo estilo gerencial para empresas empreendedoras que visa investir na delegação de poderes, o qual o indivíduo compartilha ideias e tomada de decisões, seja ele em um cargo de alta dominância ou até mesmo de baixa dominância (ARAÚJO, 2007). Sendo que os colaboradores não se limitam aos padrões ultrapassados, estando em busca de gerir grandes desafios e resultados (HERMANSSON; MARTENSSON, 2011).

2.2 DIMENSÕES DO EMPODERAMENTO

O empoderamento possui algumas dimensões, a individual ou a coletiva. O individual visa apenas o colaborador em específico e o coletivo visa um grupo de profissionais. Neste contexto, o colaborador pode estar em busca de seu empoderamento por diversos motivos, sendo ele pessoal, profissional ou também no qual o líder pode exercer o empoderamento em sua equipe, através de delegar funções que tem por exigência autoridade na tomada de decisões, de uma forma ou

de outra o empoderamento é de fato a denominação poder (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Estudos de Sousa e Melo (2009) afirmam que no empoderamento são subdivididos em mais de uma dimensão. Torna-se importante o entendimento das relações de poderes em cada uma das seguintes dimensões: âmbito econômico, social, político e cultural (LUTTRELL; QUIROZ, 2009).

Na economia, o empoderamento objetiva desenvolver as habilidades de trabalhar suas capacidades, competências e acesso à renda, de forma que se sintam mais seguro (LUTTRELL; QUIROZ, 2009).

Para o meio político, social e cultural, está relacionado a interferência no meio social com o intuito de buscarem de forma empoderada melhorias contínuas para o meio em que a sociedade se situa (PAZ, 2006). Pilonieta (2002) evidencia que para uma aplicação de empoderamento bem-sucedida se faz necessário alterações políticas e comunitárias, assim trabalhando com os colaboradores de uma forma que eles percam a timidez e expõe suas habilidades e seus conhecimentos, a fim de absorver maior conhecimento com as informações geradas.

Deere e León (2002) desenvolvem o conceito de empoderamento como forma de gerar o poder interior e forças para que o indivíduo consiga enfrentar e desafiar as relações sociais predeterminadas.

Segundo Rowlands (1997), é possível distinguir as formas de atuação das dimensões do empoderamento, sendo subdividida em três formas:

- a) **Dimensão Pessoal:** trata-se da dimensão em que o empoderamento supõe desenrolar o sentido do eu, da confiança e a capacidade individual, e desnascer os efeitos da opressão interiorizada. Isso implica no reconhecimento de uma tensão empoderada (ROWLAND, 1997). Kleba e Wendausen (2009) apresentam estudos do desenvolvimento de competência e capacidade de influenciar nas tomadas de decisões, trazendo a autoconfiança decidindo por seu próprio caminho, com isso se tem a capacidade de influência em seu meio.
- b) **Dimensão Relacional:** esta dimensão se caracteriza quando tem o objetivo de negociar as decisões dentro das relações como um todo, na vida pessoal, profissional e vida em sociedade (ROWLAND, 1997).

Nesse sentido esta dimensão ajuda a conciliar nos conflitos externo, tendo em vista o entretenimento entre um grande conjunto de indivíduos (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

- c) **Dimensão Coletiva:** Ocorre quando os indivíduos percebem a necessidade de trabalhar em coletivo para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, quando não se podem alcançar sozinhos. Isso se inclui em qualquer tipo de organização privada, estruturas políticas, Instituições públicas, serviços sociais e Instituições Educacionais. Se empoderar de forma coletiva tem como missão estar junto com a cooperação, deixando de lado todo o tipo de competição (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Segundo Sousa e Melo (2009), o empoderamento no dimensionamento pessoal objetiva analisar diariamente o seu planejamento tanto no pessoal, de pequeno prazo até longo prazo. Isso permite ao colaborador reconhecer seus pontos fortes como capacidade e habilidade, para utilizar em consonância com outros dimensionamentos, como o empoderamento em relacionamentos e coletivo.

De acordo com o dimensionamento pessoal o colaborador pode exercer esta prática tanto para o pessoal como o profissional, sendo que se o mesmo decidir algo no pessoal há probabilidade de interferência no âmbito profissional e vice e versa. É importante o colaborador estabelecer de forma objetiva e de fácil entendimento suas metas a serem atingidas, desta forma fica claro aonde o colaborador pretende chegar, sendo alinhada ao âmbito profissional (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

No empoderamento relacional o colaborador consegue desenvolver o senso de ouvir, entender e compreender os argumentos, opiniões e sugestões geradas por outro indivíduo, assim agilizando o processo decisório e demandando uma delegação com maior confiabilidade. Neste contexto se torna mais fácil a designação de alguma atividade a ser desenvolvida, sendo que os colaboradores se conscientizam e trabalham em prol dos resultados organizacionais (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

No que diz respeito ao dimensionamento do empoderamento, o colaborador deve levar essas mudanças como melhorias que ocorrem dentro da organização, sendo que com a colaboração dos profissionais a aplicação do

empoderamento se torna fácil e ágil (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007; FERNANDES, 2012).

No empoderamento coletivo ele tem como objetivo a cooperação entre todos os colaboradores, porém o colaborador deve continuar com sua autonomia e decisão, e não deixar totalmente para o coletivo, pois mesmo tendo que trabalhar em coletivo gera um desempenho excelente para a equipe, o indivíduo precisa expor suas decisões para a equipe, expor sua experiência e assim criando uma corrente de experiências e autonomias formando um grupo no qual expõe totalmente suas ideias, sendo que pode gerar uma competição entre eles, mas em prol da equipe (RODRIGUES; SANTOS, 2010).

2.3 O EMPODERAMENTO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

No decorrer do tempo a competitividade aumenta, e a mão de obra especializada encontra-se escassa. Como de fato as organizações aumentam drasticamente, conseqüentemente os conceitos se atualizam, o novo modelo de gestão tem o objetivo de compartilhamento de conhecimentos, ideias e inovações (KROM; OLIVEIRA, 2010), ocorrendo uma busca pelo profissional que exija de si mesmo uma boa execução em seu trabalho (SANTANA; SANTOS, 2010).

Com este crescimento significativo das organizações, ao adotar a prática do empoderamento, a empresa necessita proporcionar treinamentos e capacitações aos seus colaboradores (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011). Com o empreendimento do empoderamento na organização, o ambiente passa a ter maior nível de autoridade e poder, com isso proporciona um ambiente de trabalho mais seguro (SANTANA; SANTOS, 2010). Dentro da organização existem alguns aspectos referentes à busca pelo empoderamento, pode ser pelo gênero, por sua capacidade de iniciativa decisória ou até mesmo pelo crescimento organizacional (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

Dentro da organização para habilitar o empoderamento nos colaboradores que contém menor poder (LISBOA, 2002), é preciso acrescentar e apostar incentivos aos colaboradores nas tomadas de decisões (KROM; OLIVEIRA, 2010). Sousa e Melo (2009) argumentam a necessidade de realizar um processo de integração com os colaboradores, envolvendo todos os níveis hierárquicos para um

bom desempenho no processo de empoderamento. Com isso o colaborador passa a ter uma melhor visão quanto aos objetivos, valores e metas da organização.

Além do processo de integração é preciso que os profissionais que ocupam cargos de chefia estejam em busca do seu autodesenvolvimento, para que na ocorrência de delegar poderes, o líder esteja preparado e confiante em suas decisões, sendo valorizado o profissional que possui este tipo de força de vontade e dedicação para um bom aperfeiçoamento profissional (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007; FERNANDES, 2012).

Araújo (2007) menciona a importância de cada colaborador participar do processo decisório em cada trabalho, assim garantindo melhor qualidade no resultado final. Baquero (2012) reforça que para um bom desempenho do empoderamento organizacional, é preciso que o processo decisório seja realizado em linha horizontal, assim com a contribuição de todos os envolvidos no trabalho.

O empoderamento no espaço organizacional gera conseqüentemente mais agilidade nos trâmites burocráticos. Segundo estudos de Hammuda e Dulaimi (1997), o profissional de chefia que exercia toda a execução e tomada de decisão, passou a focar em processos estratégicos, sendo que novos colaboradores começam a realizar interferências no processo decisório. No início desta estratégia empoderamento ocorreu com o profissional que exercia um cargo de chefia um bloqueio, pois haviam pessoas adentrando nos trabalhos, realizando novas metodologias, porém se faz necessário uma capacitação para os funcionários, assim flexibilizando o trabalho do profissional de chefia e proporcionando o empoderamento aos colaboradores.

Para o processo de empoderamento iniciar é preciso ocorrer a descentralização, no qual o líder não fica preso aos antigos paradigmas. Neste sentido, o líder precisa estar livre de decisões rápidas para que ele possa delegar autoridade e poder. Quando há algum tipo de centralização, o líder fica sobrecarregado e sem delegar corretamente as tarefas (ROWALAND, 1997).

Na mesma linha de pensamento Santana e Rodrigues (2001) reforçam que, a descentralização melhora o fluxo de trabalho, sendo que contribui para que o colaborador se motiva através de uma atenção que é concebida. Com isso o colaborador pode contribuir no desenvolvimento do seu trabalho, como forma de sugestões argumentativas e que tragam bons resultados à organização.

Com o processo de empoderamento bem encaminhado e uma boa descentralização na empresa, a burocratização automaticamente se reduzirá, pois as pessoas estarão mais engajadas e comprometidas com o trabalho, assim pensaram formas de agilizar seu trabalho, o retrabalho passa a ser menor a medida que os colaboradores começam a se comunicar com maior frequência, tornando fortes equipes comprometidas (OLIVEIRA; KROM, 2010).

O empoderamento permite ao colaborador exercer o seu trabalho conforme lhe proporcionar o melhor desempenho. O objetivo é, chegar alcançar meta da melhor forma possível (MILLS, 1996). Fontanillas, Palmieri e Oliveira (2008) colocam que para um bom desempenho no processo de empoderamento é preciso que a equipe tenha comunicação eficaz, exercer a função em prol de iniciativas para o trabalho em equipe e o líder ter responsabilidade de gerar *feedbacks* constantemente.

Mills (1996) reforça que o empoderamento é uma forte ferramenta para a gestão da liderança, sendo que ela surtirá os efeitos somente se o colaborador possuir o conhecimento da missão da organização, contendo informações necessárias e ter competência para ter atitude sem medo de progredir suas iniciativas. O empoderamento necessita de autonomia de decisão, sendo que o mesmo deve estar preparado para agir de forma inspirada e consciente (MILLS, 1996).

Quando a gestão do empoderamento está implantada e exercendo da melhor forma possível, a empresa gera resultados positivos, pois os colaboradores estão engajados com a organização, assim a carteira de clientes tende a aumentar, pois a confiança no trabalho aumenta e a imagem da empresa se eleva (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

Ao analisar o empoderamento dentro das organizações, pode-se dizer que é uma estratégia de gestão de pessoas no que produz um diferencial, sendo que o empoderamento oportuniza todos os colaboradores ligados ao processo, o poder da decisão, assim contribuindo diretamente com o nível estratégico da organização (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007, FERNANDES, 2012).

No entanto, o empoderamento demonstra na forma prática que a fórmula ideal para o bom desempenho é o envolvimento dos colaboradores (LISBOA, 2007). Para o alcance da eficácia do empoderamento a motivação é um forte fator para o

alcance de excelentes resultados (MILLS, 1996). Santana e Santos (2010) reforçam que o colaborador motivado exerce o seu trabalho de forma que ele se comprometa com o trabalho realizado.

2.4 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPODERAMENTO

A utilização do empoderamento não se dá ao fato de entregar determinada tarefa ao colaborador e requerer que o mesmo se encarregue das decisões. A empresa precisa ter o conhecimento do procedimento para que na aplicação do empoderamento, os colaboradores se sintam engajados com a organização (ARAÚJO, 2007).

Para a ocorrência de uma atividade executada de forma correta o líder divide as atividades, sendo acompanhadas durante o processo. Araújo (2007) reforça o pensamento de que, não deve ser utilizado o antigo estilo de gestão tradicional. Para ocorrer com êxito a implementação do empoderamento, é necessário praticá-lo estimulando a liberdade nas tomadas de decisões, desburocratização reduzindo o tempo de cada processo, pois o mesmo não pode ser imposto e sim estimulado (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Mills (1996) evidencia seis etapas para que o empoderamento seja implementado na empresa, 1) ter tolerância a erros, de forma que a organização precisa tolerar alguns erros para que o colaborador possua uma confiança maior; 2) desenvolver confiança, pois o empoderamento é uma questão de engajamento, para isso o colaborador precisa ter confiança no seu trabalho; 3) necessário ter visão clara e objetiva para que o objetivo seja alcançado; 4) importante estabelecer metas para que em conjunto com a missão da empresa seja encaminhada; 5) avaliação se faz necessário como forma de análise do planejado com o realizado e 6) a motivação é de extrema importância para o comprometimento com a missão e metas da organização, sendo que também é necessário reconhecimento no desempenho dos trabalhos realizado.

Mills (1996) ainda afirma que quando a motivação no trabalho reproduz o engajamento, pois os colaboradores passam a pensar nas reduções de custos, atenção melhor na realização de suas tarefas, trabalho em equipe e melhoria

contínua. Santana e Santos (2010) afirmam que cada colaborador executa um bom trabalho com a contribuição da motivação dos mesmos.

É necessário uma reestruturação dos níveis hierárquicos, para facilitar as relações entre um cargo e outro, assim permitindo que os indivíduos aumentam suas capacidades de iniciativa a tomar decisões mais ágeis, assim ocorrendo de forma natural a inovação (SANTOS, 1998).

2.5 DIFICULDADES E VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO EMPODERAMENTO

A prática deste novo modelo de gestão gera algumas dificuldades e vantagens. Um dos fatores positivo do empoderamento, é que as pessoas fazem um bom trabalho, motivados, sendo inovadores em seu trabalho, assim o trabalho não se torna rotina (MILLS, 1996).

Um dos principais objetivos do empoderamento é a descentralização dos poderes, sendo liberado a tomada de decisão para os níveis hierárquicos mais baixos, assim a gestão do empoderamento torna-se importante para o alcance desses objetivos (OLIVEIRA; KROM, 2010).

De acordo com estudos de Oliveira e Krom (2010), a prática do empoderamento gera ao colaborador grande motivação e satisfação, sendo que a organização recebe os seguintes benefícios:

- a) Foco no cliente;
- b) Plano de redução de custos sustentável;
- c) Direção alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização;
- d) Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa;
- e) Tomada de decisão mais rápida;
- f) Operacionalização da visão e missão da empresa em curto espaço de tempo.
- g) Planos, projetos e implementação de ações;
- h) Melhoria dos processos de fabricação e de montagem e capacidade de resposta aos clientes;
- i) Aumento da velocidade da empresa para as exigências de clientes, tecnologias, novos produtos, concorrentes, entre outros;

- j) Liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que geram impacto nos resultados da empresa.
- k) Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa.
- l) Diminuição dos níveis da estrutura organizacional.
- m) O *empowerment* proporciona grande sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho.

O empoderamento não pode ser imposto ao colaborador, pois o mesmo deve se sentir confiante em seu trabalho. Nesse contexto podem ser elencadas as seguintes dificuldades (OLIVEIRA; KROM, 2010):

- a) Falta de estudos e informações técnicas sobre o assunto;
- b) A empresa ter mais de 200 funcionários.
- c) A empresa tender a repetir projetos que deram certo no passado, não considerando que a realidade muda;
- d) As chefias não possuírem as qualidades de liderança necessárias;
- e) Funcionários terem dúvidas do que vem a ser o *empowerment*;
- f) Os trabalhadores não estarem preparados para realizar as tarefas;
- g) Os trabalhadores não aceitarem a autonomia delegada;
- h) Treinamento necessário e mudança da cultura organizacional dominante.

Quando a organização gera a oportunidade e liberdade ao colaborador, automaticamente ele estará disposto a tomar decisões, desenvolvendo seu senso crítico e de análise, assim contribuindo com o bom desempenho dos objetivos da empresa (SANTANA; SANTOS, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do capítulo é descrever os procedimentos metodológicos, no qual define o tipo de pesquisa que será utilizada para a coleta de dados.

Um método científico é ordenar as bases em fundamentos, tais como, estipular metas, exibir tal modelo de avaliação e finalizar com uma revisão de conteúdo (GIL, 2002)

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Vergara (2000) expõe que o delineamento da pesquisa é referente ao processo de definição quanto aos fins de investigação e os meios de investigação.

Quanto aos fins de investigação o pesquisador delineou a pesquisa de caráter descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo. A pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever os fenômenos encontrados sem interferir nos resultados. A pesquisa de campo ocorre para averiguação da ocorrência dos fatos, onde as experiências ocorrem, pois o local da pesquisa significa o campo do objetivo em questão (SANTOS, 2004).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU PÚBLICO ALVO

A pesquisa do estudo em questão foi realizada com os líderes da área de produção no segmento do vestuário do sul de Santa Catarina, no período do segundo semestre de 2015. Sendo entrevistados 15 (quinze) líderes de 10 (dez) empresas diferentes.

Para a pesquisa o autor definiu que a amostra foi não probabilística por acessibilidade, sendo que foi selecionado membros da população que aceitaram participar da entrevista. Este tipologia de amostragem se refere quando nem sempre é possível ter acesso ao total da população (COSTA NETO, 1977).

Quadro 1: Estruturação do público alvo.

Objetivo geral	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Conhecer as estratégias de empoderamento utilizadas pelos profissionais que ocupam cargo de chefia em empresas do vestuário de Criciúma e região	Segundo semestre de 2015	Criciúma e região	Profissionais de chefia do segmento do vestuário	Líderes de produção do segmento do vestuário

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Barbetta (2002) este estudo ocorre pelo fato do pesquisador realizar a pesquisa do estudo em que se objetiva conhecer.

Pelo fato do pesquisador ir ao encontro da população alvo e realizar os estudos, assim a pesquisa abordada possui caráter primário. Sendo aplicada entrevista com 15 (quinze) líderes, as gravações duraram em média de 30 minutos cada, sendo posteriormente transcrita de forma impessoal pelo pesquisador. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado elaborado pelo próprio pesquisador.

3.3.1 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi desenvolvida e aplicada, assim determinando o critério qualitativo. Foi estudado a formação de questões semi estruturadas para o público alvo responder abertamente, priorizando conhecer profundamente o comportamento dos líderes. Vale lembrar que o pesquisador transcreveu as entrevistas da forma em que foi respondida, sendo que foram organizados em seções para exemplificar os resultados.

Demo (1995) contribui que ao pesquisador decidir pelo critério qualitativo, o mesmo está decidindo conhecer a realidade da sociedade que está em estudo, assim permitindo profundos conhecimentos.

3.3.2 SINTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Quadro 2 demonstra através de informações do autor o delineamento da pesquisa.

Quadro 2: Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivo geral	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Conhecer as estratégias de empoderamento dos líderes das indústrias do vestuário no sul de Santa Catarina.	Descritiva	Pesquisa de campo	Amostra não probabilística por acessibilidade	Entrevista semiestruturada	Qualitativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

No presente capítulo serão abordados os resultados da análise da pesquisa realizada com 15 profissionais que ocupam cargos de chefia em indústrias do vestuário do sul de Santa Catarina. A pesquisa procurou identificar o perfil dos entrevistados, bem como investigar o processo de empoderamento utilizado pelos profissionais que contribuíram para a pesquisa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta seção tem o objetivo de apresentar o perfil dos líderes respondentes, em que foi coletado informações de 15 (quinze) líderes de 10 (dez) empresas distintas, localizadas no município de Criciúma e região.

a) Faixa etária e gênero

O Quadro 3 apresenta a faixa etária e o gênero de 15 (quinze) entrevistados (as) no presente estudo.

Quadro 3: Faixa Etária e Gênero

Entrevistado (a)	Gênero	Ano do nascimento	Idade
E1	Feminino	1987	28 anos
E2	Feminino	1983	32 anos
E3	Feminino	1987	28 anos
E4	Feminino	1988	27 anos
E5	Feminino	1986	29 anos
E6	Feminino	1984	31 anos
E7	Feminino	1970	45 anos
E8	Feminino	1963	52 anos
E9	Masculino	1985	30 anos
E10	Feminino	1987	28 anos
E11	Feminino	1985	30 anos
E12	Masculino	1977	38 anos
E13	Masculino	1973	42 anos
E14	Feminino	1986	29 anos
E15	Feminino	1990	25 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 3, pode ser observado que a variação de idade dos entrevistados (as) ocorre entre 25 anos a 52 anos. Sendo assim, vale ressaltar que 7 (sete) respondentes possuem idade entre 25 anos e 29 anos, 5 (cinco) respondentes possuem idade entre 30 anos e 39 anos, 2 (dois) respondentes possuem idade entre 40 anos e 49 anos e apenas 1 (um) respondente possui idade entre 50 anos e 59 anos. Classificando este grupo de entrevistados (as), como jovem adulto. Quanto ao gênero, de 15 (quinze) respondentes, 12 (doze) são feminino (80%), 3 (três) masculino (20%). Com isso pode-se perceber o número expressivo de 80% respondentes feminino e 20% respondentes masculino.

b) Grau de escolaridade

A formação do colaborador pode ser uma pequena força para o crescimento profissional dentro das organizações. O Quadro 4 (dois) importa-se ao grau de escolaridade de cada respondente.

Quadro 4: Grau de escolaridade

Entrevistado (a)	Grau de escolaridade
E1	Ensino superior completo
E2	Ensino superior completo
E3	Ensino superior completo
E4	Ensino médio completo
E5	Ensino superior completo
E6	Ensino superior completo
E7	Ensino superior completo
E8	Ensino médio completo
E9	Ensino superior completo
E10	Ensino superior completo
E11	Ensino superior completo
E12	Ensino superior completo
E13	Ensino superior completo
E14	Ensino superior completo
E15	Ensino superior completo

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observa-se no Quadro 4, que 13 (treze) dos respondentes possuem formação superior (87%), sendo que apenas 2 (dois) possuem ensino médio completo (13%). O pesquisador enquadrou este grupo de entrevistados (as), como de formação superior completa e iniciante.

c) Aspectos de experiência e função que desempenha.

No Quadro 5 o pesquisador tem por objetivo demonstrar os aspectos relacionado à experiência de cada colaborador, sendo constatado o tempo de experiência em sua carreira como líder, tempo que trabalha na empresa do estudo em questão, função que desempenha na empresa e tempo em que atua na função de líder na instituição atual.

Quadro 5: Aspectos de experiência e função que desempenha

Entrevistado (a)	Experiência como líder	Tempo de trabalho na empresa	Função que desempenha na empresa	Tempo de liderança na empresa atual
E1	4 anos	1 ano	Supervisor (a) de engenharia	1 ano
E2	3 anos	3 anos	Supervisor (a) de engenharia	1 ano
E3	8 anos	13 anos	Supervisor (a) de produção	8 anos
E4	4 anos	7 anos	Supervisor (a) de pilotagem	4 anos
E5	6 anos	1 ano	Supervisor (a) de engenharia	1 ano
E6	2 anos	4 anos	Supervisor (a) de acabamento	2 anos
E7	10 anos	2 anos	Supervisor (a) de qualidade	2 anos
E8	26 anos	32 anos	Supervisor (a) de pilotagem	26 anos
E9	8 anos	1 ano	Gerente de produção	1 ano
E10	8 anos	3 anos	Supervisor (a) de produção	2 anos
E11	2 anos	2 anos	Diretor (a) presidente	2 anos
E12	10 anos	15 anos	Diretor (a) industrial	10 anos
E13	6 anos	4 anos	Gerente de produção	4 anos
E14	7 anos	5 anos	Gerente de produção	5 anos
E15	3 anos	1 ano	Supervisor (a) de acabamento	1 ano

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 5 referente ao tempo de experiência no cargo de liderança, os 6 (seis) respondentes possuem experiência de até 5 anos na função de líder, 8 (oito) respondentes possuem experiência de 6 anos à 8 anos, sendo apenas 1 (um) respondente com experiência de 26 anos na liderança. Dados da pesquisa mostram

que 10 (dez) respondentes ocupam a função de supervisão, há 3 (três) que estão em cargos gerenciais e 2 (dois) respondentes ocupam função na diretoria. Nota-se que 11 (onze) entrevistados (as) estão na empresa há menos de 5 anos, 1 (um) entrevistado (a) com 7 anos atuando na empresa, 2 (dois) de 11 anos à 15 anos e 1 (um) respondente encontra-se na mesma empresa por 32 anos.

Constata-se na pesquisa que 12 (doze) respondentes possuem até 5 anos no cargo de líder, 2 (dois) respondentes entre 6 anos a 10 anos, sendo 1 (um) respondente com 26 anos na função de liderança. Nesse sentido, é possível identificar que em média 50% (E2, E3, E4, E6, E8, E12 e E10) das empresas em estudo que geraram oportunidade para atuação no cargo de líder afirmam que receberam uma oportunidade para assumir um cargo de líder dentro da instituição, enquanto outros 40% (E5, E7, E9, E13, E14 e E15), já entraram na empresa para atuação na função de liderança por possuírem experiências como líder, sendo que apenas 10% iniciou na empresa com cargo de liderança sem possuir experiência na função de líder, sendo o respondente E11 com sua atuação como diretor (a) presidente, pois o mesmo comprou a empresa.

d) Perfil da equipe de trabalho.

O Quadro 6 objetiva demonstrar o perfil da equipe de trabalho, sendo demonstrado o setor atuante em consonância com a respectiva quantidade de profissionais que a compõe.

Quadro 6: Perfil da equipe de trabalho.

Entrevistado (a)	Setor	Função da equipe	Quantidade de liderados
E1	Engenharia de produto	Viabilizar o produto para a produção	40 pessoas
E2	Engenharia de produto	Realizar cadastro da ficha técnica	6 pessoas
E3	Produção (montagem)	Elaborar montagem da peça	120 pessoas
E4	Produção (prototipagem)	Desenvolver novos produtos	25 pessoas
E5	Engenharia de produto	Viabilizar o produto para a produção	50 pessoas
E6	Produção (acabamento)	Finalizar a produção	27 pessoas
E7	Produção (qualidade)	Realizar a inspeção de qualidade	15 pessoas

Continua

Entrevistado (a)	Setor	Função da equipe	Conclusão
			Quantidade de liderados
E8	Produção (prototipagem)	Desenvolver novos produtos	16 pessoas
E9	Produção (geral)	Realizar todo o ciclo do processo produtivo	100 pessoas
E10	Produção (PCP)	Fazer o controle e planejamento da produção	20 pessoas
E11	Produção (geral)	Realizar todo o ciclo do processo produtivo	15 pessoas
E12	Produção (geral)	Realizar todo o ciclo do processo produtivo	70 pessoas
E13	Produção (geral)	Realizar todo o ciclo do processo produtivo	60 pessoas
E14	Produção (geral)	Realizar todo o ciclo do processo produtivo	90 Pessoas
E15	Produção (acabamento)	Finalizar a produção	35 pessoas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No Quadro 6 está estratificado o perfil das equipes que a pesquisa permitiu investigar, sendo de várias áreas limitado ao departamento industrial e com equipes de diferentes funções. Percebe-se que o número de pessoas que compõe a equipe varia de 6 até 120 funcionários.

4.2 O PROCESSO DO *EMPOWERMENT*

4.2.1 Envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa

A apresentação desta etapa está dividida em seções, no qual objetiva demonstrar o envolvimento dos colaboradores na empresa, o qual é possível entender o nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa, o processo no qual o líder desenvolve a equipe para atingir a missão da empresa, o processo de estabelecimento das metas e quais as formas de acesso das metas.

a) Nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa.

Empoderar é o ato de envolvimento dos indivíduos no trabalho, assim se sentindo mais confiantes para tomar decisões dentro das organizações, tendo mais segurança nas resoluções dos problemas, otimizando o tempo dos processos (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999). Segundo Cunningham e Hyman

(1999), o empoderamento objetiva que o empregado se comprometa com as decisões estratégicas, assim melhorando consecutivamente os resultados da organização.

Com isso no decorrer desta subseção o pesquisador objetiva demonstrar, qual o nível de envolvimento dos colaboradores nos projetos das instituições em estudo.

Quadro 7: Síntese sobre o nível de envolvimento no negócio da empresa.

Nível de envolvimento	Frequência	Classificação
Responsabilidade de ler e interpretar a informações	E1	Operacional
Fazer com muito cuidado o cadastro	E2	
Não possui abertura	E3	
Ficam mais na parte de execução da tarefa	E7, E13	
Eles devem fazer a parte final da peça	E15	
Eles têm envolvimento pontuais	E5, E8	Parcial
Pouco menos de envolvimento	E12	
São ligados ao projeto, as metas da empresa	E4	Total
Empresa mantém bem informado os trabalhadores	E6, E10	
Fazemos juntos esse processo	E9	
Pensando juntos teremos várias soluções	E11	
Funcionário possui outros trabalhos dentro da empresa	E14	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A partir das considerações feitas pelos entrevistados referentes ao nível de envolvimento dos trabalhadores no negócio da empresa, foi possível perceber três níveis, o pesquisador classificou esses níveis como:

- a) Operacional: o respondente deixa claro que o liderado está apenas executando a atividade designada;
- b) Parcial: o respondente dá influências de participações de envolvimento intermediário no negócio da empresa;
- c) Total: quando o respondente visa o liderado com grandes participações no negócio da empresa.

Ao analisar as falas dos entrevistados (as) foi possível perceber que 6 (seis) entrevistados (E1, E2, E3, E7, E13, E15) apresentaram um grau de envolvimento operacional, 3 (três) entrevistados (E5, E8 e E12) manifestaram envolvimento parcial e 6 (seis) entrevistados (E4, E6, E10, E9, E11, E14) destacaram envolvimento total.

Dos entrevistados com envolvimento operacional (E1, E2, E3, E7, E13, E15), foi possível perceber certo grau de comportamento tarefairo por parte dos

subordinados que estão sob o comando destes líderes. O que justifica o comportamento tarefeiro é a atuação estritamente focada na tarefa e a não participação dos processos e definições dos objetivos do setor. As evidências deste tipo de comportamento são presentes no Quadro 8, o qual demonstra as falas dos entrevistados (as) com relação ao nível operacional.

Quadro 8: Contribuições dos entrevistados referente ao nível operacional.

Principal característica	Frequência	Fala dos entrevistados (as)
Responsabilidade de ler e interpretar as informações.	E1	“Os trabalhadores devem buscar as informações, os desenhos e as informações chegam até eles, <u>e eles têm a responsabilidade de ler, interpretar, para que estas informações estejam corretas[...]</u> ” (E1) [Grifo nosso].
Fazer com muito cuidado o cadastro.	E2	“[...] as meninas da minha equipe devem fazer com <u>muito cuidado o cadastro [...]</u> ” (E2) [Grifo nosso].
Não possui abertura.	E3	“A empresa <u>não possui abertura</u> com os encarregados. <u>É uma parte mais gerencial.</u> ” (E3) [Grifo nosso].
Ficam mais na parte de execução da tarefa.	E7, E13 e E15	“Tem duas linhas abaixo de mim, tem a linha dos encarregados de cada setor e os liderados deles, podemos dizer que tanto um como outro não possuem grandes envolvimento, eles <u>ficam mais na parte de fluir com a produção.</u> ” (E13) [Grifo nosso]. “[...] <u>neste setor eles devem fazer a parte final da peça, a peça chega da lavanderia, assim eles colocam os aviamentos, passam, embalam, e depois é despachado para a expedição.</u> ” (E15) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível observar no Quadro 8 que mesmo cada equipe possuindo suas diferentes atividades, desde operários até equipes que trabalham com análises mais profundas, como o setor de engenharia de produto e setor de qualidade, seus líderes demonstram um comportamento de executores de tarefas para suas respectivas equipes, pois os mesmos deixam claro em suas falas, que seus liderados estão ali para se desempenhar uma determinada tarefa. É importante frisar que isto está intrínseco na cultura da empresa em que o líder está inserido.

Já 3 (três) entrevistados (E5, E8 e E12) o pesquisador enquadrou com envolvimento parcial, pois mesmo eles realizando suas tarefas diárias, os colaboradores possuem alguma participação, em algumas decisões ou projeto. Neste caso, não é possível enquadrar este grupo de entrevistados como total, pois os mesmos possuem algumas características de operacional em consonância também possuem algumas características relacionadas ao grupo total. As

observações que justificam este tipo de comportamentos estão presentes nestes argumentos apresentados no Quadro 9, o qual demonstra as falas dos entrevistados (as) com relação ao nível parcial.

Quadro 9: Contribuições dos entrevistados referente ao nível parcial.

Principal característica	Frequência	Fala dos entrevistados (as)
Tem envolvimento pontuais.	E5 e E8	<p>“É parcial. Isto está mais ligados na parte de diretoria, aos gerentes e os diretores. Abaixo dos supervisores, <u>eles tem um envolvimento pontuais</u>, e <u>quem coordena esse ponto é os supervisores.</u>” (E5) [Grifo nosso].</p> <p>“Tem um <u>pouco de envolvimento</u>. [...] eles tem mais facilidade de ter um contato com mais pessoas, para o alcance da meta delas.” (E8) [Grifo nosso].</p>
Naturalmente ocorre envolvimento, só que níveis abaixo um pouco menos.	E12	<p>“No meu caso, como estou ligado diretamente com a segunda linha hierárquica da empresa, abaixo do diretor presidente, sou diretor industrial, onde as pessoas têm poder decisório, <u>naturalmente estão todos envolvidos no negócio da empresa. Daqui para baixo, um pouco menos de envolvimento</u>, mas não sou eu quem faço a gestão direta dessas pessoas. Hoje em dia, no chão de fábrica, existe <u>muita rotatividade</u>, com isso, dificultando muito a relação deles com a empresa”. (E12) [Grifo nosso].</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O nível parcial ocorre quando o indivíduo possui alguns envolvimento ou podem tomar algumas decisões. Percebe-se nas entrevistas, que o colaborador tem algum tipo de envolvimento mesmo sendo supervisionado pelo seu superior. Vale ressaltar que para ocorrer um nível maior de envolvimento, os colaboradores devem estar engajados com a missão da empresa. Outro ponto importante destacado pelo entrevistado E12 foi que há muita rotatividade no chão de fábrica, quando isto ocorre se torna difícil a integralização do colaborador com a missão da empresa, porém é de importante que as instituições criem métodos que qualifiquem o indivíduo no momento de sua admissão, demonstrando a todos onde a empresa pretende chegar e de que forma.

Outro grupo de 6 (seis) entrevistados (E4, E6, E10, E9, E11, E14) manifestaram um comportamento em que o pesquisador enquadrrou como total, o fator total se dá pelo fato das organizações manterem os colaboradores envolvidos, sendo que o colaborador realiza sua tarefa, mas ainda possui um grande compromisso com a empresa, seja em projetos ou mesmo com suas ações dentro

da empresa. As evidências que justificam este tipo de comportamento estão alinhadas no Quadro 10 o qual demonstra as falas dos entrevistados (as) com relação ao nível total.

Quadro 10: Contribuições dos entrevistados referente ao nível total.

Principal característica	Frequência	Fala dos entrevistados (as)
Sabem dos objetivos da empresa.	E4	“ <u>É importante</u> terem grande envolvimento, pois eles <u>sabem dos objetivos da empresa</u> , da coleção, <u>qual é o foco do desenvolvimento da coleção</u> , o nível de aperfeiçoamento de uma coleção para outra. <u>São ligados ao projeto, as metas, dentre outras aberturas que a empresa dá.</u> ” (E4) [Grifo nosso].
Empresa bem aberta.	E10 e E6	“Eles <u>conhecem muito bem os valores</u> , a <u>missão</u> e a <u>visão da empresa</u> , a empresa deixa sempre <u>bem aberta</u> à comunicação entre todos. Hoje os líderes passam as metas ao pessoal, juntamente com a meta é reforçado o que a empresa quer de cada um que ali está.” (E10) [Grifo nosso]. “Existe bastante envolvimento de todos na organização, é uma <u>empresa que mantém bem informado os trabalhadores, metas a serem alcançadas.</u> ” (E6) [Grifo nosso].
Fazer juntos.	E9	“[...] temos as reuniões gerenciais a partir das definições, para aprimorar o processo e verificar a visão deles mediante as mudanças e fazemos juntos esse processo, para que todos <u>consigam entender o que está acontecendo.</u> ” (E9) [Grifo nosso].
Participação em projetos de melhorias para a empresa.	E11 e E14	“Tem <u>bastante envolvimento</u> , criamos há um ano um certo projeto, em que temos <u>grupos para pensar ações para a empresa</u> , em vários segmentos, não só o comercial. Esses grupos abrange quatro pessoas e os temas são de acordo com as necessidades. <u>Pensando juntos, teremos várias soluções.</u> ” (E11) [Grifo nosso] “A empresa possui um sistema que a cada seis meses, cada líder, tem que indicar uma pessoa de sua equipe <u>para outros trabalhos dentro da empresa</u> , como por exemplo, ações a serem feitas, na verdade eles não são dispensado de seus setores para outro, eles continuam cada um no seu setor, porém com a finalidade de <u>outros compromissos</u> . Acredito que isto ajuda a motivar eles.” (E14) [Grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O nível total se enquadra pelo fato das empresas gerarem participações de alto nível, em que o colaborador entende o que a empresa espera de suas ações. Quando a empresa é aberta e o indivíduo conhece os objetivos da empresa, se torna fácil agir no dia-a-dia gerando bons resultados dentro da organização. É

importante citar que participações dos colaboradores em projetos da empresa, além de gerar total envolvimento no negócio, também motiva os colaboradores. De acordo com o E11 a empresa envolve os colaboradores nos projetos da empresa, tais como, programa para pensar em ações para um feirão, como já mencionado trabalhos e projetos traz um envolvimento maior aos colaboradores.

Com isso é evidente que o grupo operacional é um grupo no qual simplesmente realiza as tarefas designadas, sem qualquer tipo de envolvimento com os negócios e projeto da empresa. O principal fator deste nível é a cultura organizacional, isto interfere diretamente no comportamento dos colaboradores, porém é necessária uma readaptação de comportamento com treinamentos para que possa surtir um envolvimento maior. Já no nível parcial é notório que os colaboradores possuem envolvimento pontuais; este grupo é caracterizado pelo fato de estar no intermédio entre a execução de suas tarefas (operacional) e ao mesmo tempo possuírem algum tipo de abertura (total). Os respondentes enquadrados no nível total são o inverso do nível operacional, enquanto o nível operacional se encontra na execução das tarefas, o nível total está imerso em projetos, ações e envolvimento com a empresa, destacando-se um pouco mais do nível parcial que possui envolvimento pontuais.

b) Processo de desenvolvimento para atingir a visão, missão e valores da empresa.

Souza e Melo (2010) argumentam a necessidade de realizar um processo de integração com os colaboradores de todos os níveis hierárquicos para um bom desempenho no processo de empoderamento. Com isso o colaborador passa a ter uma melhor visão quanto aos objetivos, valores e metas da organização.

No decorrer desta subseção o pesquisador tem por objetivo demonstrar quais as estratégias que os líderes desenvolvem com colaboradores para atingir a missão, visão e valores da empresa.

Quadro 11: Síntese sobre o processo que o líder desenvolve para atingir a visão, missão e valores da empresa.

Contribuições da entrevista	Frequência
Reuniões esporádicas	E15, E8 e E12
Conversa individual	E12 e E3
Reuniões diárias	E6
Reuniões semanais	E1, E2, E7, E9, E10, E13 e E14
Comportamento diário	E14, E5 e E11
Mensagem automática via sistema	E11
<i>Feedback</i> diário	E4
<i>Endomarketing</i>	E4

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É notório no Quadro 11 que há várias formas de os líderes promoverem o entendimento e a prática da missão, visão e valores da empresa. Ao analisar as estratégias que os respondentes utilizam com seus liderados, de oito estratégias, quatro se destacam por sua maior frequência, no qual são mencionadas a seguir:

- a) Reuniões semanais: líder programa reuniões semanais para abordagem de vários assuntos, sendo que também é reforçado missão, visão e valores;
- b) Comportamento diário: ocorre quando o líder acredita que suas ações causam reflexo para seus liderados;
- c) Reuniões esporádicas: na ocorrência da necessidade líder promove uma reunião;
- d) Conversa individual: líder procura o indivíduo quando precisa fazer alguma correção referente à missão, visão e valores.

Nas falas de 6 (seis) entrevistados (as) (E1, E2, E7, E9, E10 e E13) é declarado que reforçam a missão, visão e valores da empresa somente em reuniões semanais. Esta estratégia se torna considerável quando o colaborador possui os reflexos fora das reuniões, quando o mesmo coloca em prática o que foi abordado nas reuniões semanais, quando isso não ocorre se torna apenas mais uma reunião para a equipe.

O Quadro 12 apresenta as contribuições dos entrevistados referentes as estratégias das reuniões semanais para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.

Quadro 12: Contribuições dos entrevistados referente à estratégia reuniões semanais utilizadas para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.

Estratégia utilizada	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Reuniões semanais	E1	“As práticas que costumo adotar, são as <u>reuniões semanais</u> com a equipe, para saber o que deu certo, de errado [...] qual o caminho a ser seguido por cada setor.” (E1) [Grifo nosso].
	E2	“Através de <u>reuniões semanais</u> , para falar das metas, mas sempre impondo que isso é focado na missão que a empresa tem hoje [...] toda reunião que temos com a equipe geral e de cadastro, <u>impomos e relembramos isso</u> .” (E2) [Grifo nosso].
	E7	“Principalmente através das nossas <u>reuniões semanais</u> , onde são passados os resultados atingidos no mês, quais as metas para o próximo mês. Caso não atingir essas metas, <u>traçamos um plano de ação, para saber o que fazer</u> [...]” (E7) [Grifo nosso].
	E9	“Através de <u>reuniões semanais</u> , para que possamos apresentar os resultados obtidos. Os <u>resultados obtidos</u> , tanto positivos, quanto negativos, <u>precisam ser aprimorados</u> . Fazemos análises de qualidade, de entrega, de programação, e cada um dentro da sua responsabilidade precisa fazer um <u>plano de ação</u> em cima dos resultados alcançados na semana anterior [...]” (E9) [Grifo nosso].
	E10	“Costumamos fazer <u>reuniões semanais</u> para debater esses assuntos, <u>o que a empresa quer, onde quer chegar e o que precisamos fazer</u> . O dono da empresa prioriza muito os valores, como humildade [...] o dono transmite para os líderes, que transmitem para os colaboradores.” (E10) [Grifo nosso].
	E13	“Não vou dizer que passamos sempre <u>a missão e visão da empresa</u> , mas procuramos sempre <u>reforçar</u> nas <u>reuniões</u> que fazemos durante a <u>semana</u> , no mínimo uma vez por semana temos uma reunião.” (E13) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Segundo o Quadro 12 torna-se pouco utilizar somente reuniões semanais para engajar o colaborador no negócio da empresa. Percebe-se nas falas dos entrevistados (E1, E2, E7 e E9) a prioridade na cobrança de metas nas reuniões, mesmo que comentem sobre a missão da empresa o peso de maior relevância é a cobrança das metas. Com isso, pressupõe que o colaborador tenha uma consciência maior com a meta, pelo fato do líder enfatizar esta cobrança.

No decorrer das entrevistas 2 (dois) respondentes (E15 e E8) frisam que utilizam as reuniões esporádicas como forma de promover o engajamento da missão da empresa. Este método é utilizado quando há uma necessidade de envolver a equipe para delinear o caminho a seguir, caso ocorra à manifestação ou a observação de um sentido contrário do que é para ser seguido.

O Quadro 13 apresenta as contribuições dos entrevistados referente a estratégia de utilizar reuniões esporádicas para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.

Quadro 13: Contribuições dos entrevistados referente à estratégia reuniões esporádicas utilizadas para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.

Estratégia utilizada	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Reuniões esporádicas	E15	“Quando faço reuniões com a equipe tento reforçar o que a empresa quer de cada colaborador, aonde que a empresa quer chegar, e qual o rumo que devemos seguir [...]” (E15) [Grifo nosso].
	E8	“Com muito treinamento, auxiliando-as [...] sendo bem aberta com elas, no que diz respeito ao que a empresa quer ser (missão, visão). Desenvolvo isto com a equipe em reuniões esporádicas, passando uma abertura para elas.” (E8) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A utilização do método no Quadro 13 é considerável, pois os respondentes promovem uma reunião quando ocorre uma necessidade de engajar melhor a equipe. Quando a reunião ocorre com o foco em determinado assunto, o indivíduo consegue se aprofundar no que foi exposto. No caso dos respondentes E15 e E8, eles passam em suas reuniões os objetivos da empresa e como deve proceder para o alcance desses objetivos.

Alguns entrevistados (as) (E11, E12, E14 e E4) demonstraram que utilizam mais de um método para atingir e promover a missão, visão e valores dentro da empresa. O Quadro 14 demonstra os métodos que esses respondentes utilizam.

Quadro 14: Contribuições dos entrevistados referentes às estratégias que utilizam para desenvolver a missão, visão e valores da instituição.

Continua

Estratégia utilizada	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Reuniões esporádicas e conversa individual.	E12	“Como todos já possuem um bom tempo de empresa, isso já está intrínseco neles. Mas mesmo assim passamos através de reuniões, e se precisar conversamos individualmente, estratégias de curto prazo da empresa e metas de cada setor por semestre. Hoje em dia as pessoas se envolvem naturalmente.” (E12) [Grifo nosso].

Conclusão

Estratégia utilizada	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Comportamento diário e reuniões semanais.	E14	“Procuramos sempre passar no <u>dia a dia</u> , acredito que por simplesmente <u>passar por passar não é o suficiente</u> , <u>reforçamos nas reuniões semanais</u> , porém acredito que em nossas ações do dia a dia o pessoal se espelham, e assim se forma um <u>efeito em cadeia</u> .” (E14) [Grifo nosso].
Comportamento diário e mensagens através de sistema	E11	“Recentemente contratamos uma empresa para realizar um estudo interno e externo, que <u>envolveu todos os colaboradores</u> . Quando o projeto ficou pronto, foi <u>apresentado a todos</u> e aplicado ao <u>comportamento diário dos funcionários</u> . Temos um <u>sistema nos computadores que deixa mensagens</u> todo dia para eles, mensagens falando sobre a a visão, missão, valores e objetivos da empresa, mas ainda <u>acreditamos que a melhor forma de repassar isto é o comportamento dia após dia</u> .” (E11) [Grifo nosso].
<i>Feedback diário e endomarketing</i>	E4	“Através do <u>feedback diário</u> , desde o objetivo da nova coleção, da pesquisa, de onde vem a informação das tendências [...] <u>feedback</u> da coleção passada. Funciona como uma crítica construtiva, sendo assim passado a missão para as pilotistas, e através do <u>RH</u> é feito o <u>marketing interno</u> para os funcionários [...]” (E4) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar o Quadro 14 percebe-se que os líderes utilizam duplos métodos. Pode ser observado por 2 (dois) respondentes (E14 e11) o forte comportamento de transmitir na forma diária a missão e a visão. Os mesmo ainda utilizam outros meios de repassar a missão da empresa, porém ainda acreditam que no dia-a-dia possui um retorno melhor. Conversas individuais quando há necessidade é importante, desde que a conversa tenha um enfoque, para que o indivíduo possa absorver e colocar em prática. Na empresa do respondente E4 possui um sistema de *endomarketing*, sendo que é exposto a missão da empresa por meio de uma revista.

Ao fazer uma análise comparativa entre as estratégias utilizadas, é importante colocar que reuniões esporádicas e conversas individuais, são importantes quando possui foco em um determinado assunto. As reuniões semanais geralmente ocorrem para demonstrar resultados e cobrança de metas. É válido ressaltar que o comportamento dos líderes em seu dia-a-dia é importante, pois serve de reflexo para seus liderados, desta forma a equipe pode se espelhar e seguir como exemplo.

c) Processo de estabelecimento das metas.

Para alcançar o objetivo em comum da empresa se faz necessário desenvolver metas a serem alcançadas, indiferentemente do departamento que é imposto a meta ela deve ser de forma objetiva. Rodrigues e Santos (2001) reforça que é importante estabelecer as metas de forma clara e objetiva, sendo de fácil entendimento e compreensão. Com isso o Quadro 15 importa-se as formas que os líderes estabelecem as metas.

Quadro 15: Síntese sobre o processo de estabelecimento das metas.

Contribuições da entrevista	Frequência
Cronograma/calendário	E1, E2, E4 e E9
Prestabelecida pela diretoria	E5, E7, E8, E10, E13 e E15
Planejamento estratégico	E11, E12 e E14
Planilha / balanceamento	E3
Indicadores por sistema	E6

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar o Quadro 15 é possível observar que grande parte dos respondentes (E5, E7, E8, E10, E13 e E15) já recebem a meta pré estabelecida pela diretoria, posteriormente 4 (quatro) respondentes (E1, E2, E4 e E9) estabelecem as metas através de um cronograma/calendário, em seguida o planejamento estratégico é uma medida adotada por 3 (três) respondentes (E11, E12 e E14). Ainda constam nas entrevistas que o estabelecimento das metas ocorre através de balanceamento de linha de produção (E3) e indicadores por sistema (E6).

- a) Prestabelecido pela diretoria: Quando somente a cúpula da diretoria faz parte do estabelecimento das metas;
- b) Cronograma/calendário: Quando a equipe possui um algum tipo de tabela que desenha os números em dias para ser entregue;
- c) Planejamento estratégico: Quando o respondente afirma fazer planejamento previamente para sua equipe.

O Quadro 16 importa-se ao detalhamento do processo de estabelecimento das metas de acordo com as falas dos entrevistados (as).

Quadro 16: Contribuições dos entrevistados referentes ao estabelecimento das metas.

Continua

Método de estabelecimento das metas	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Pré estabelecido pela diretoria	E5	“As metas e os objetivos vem da diretoria, e são transferidos aos subordinados. De acordo com essa avaliação, vou saber se meus subordinados têm capacidade para atingir as metas, ou se precisa fazer alguma contratação, adaptar o quadro de funcionários da equipe.” (E5) [Grifo nosso]
	E7	“Já são <u>pré determinadas pela empresa</u> , todos os setores têm suas metas definidas pela empresa. Nós temos outras também, como por exemplo, os índices de qualidade, são levantados o número de reprovações. Temos um levantamento das lavanderias, qual dá mais problema, qual é mais rápida etc.” (E7) [Grifo nosso]
	E10	“As metas <u>já vem pré-estabelecidas</u> . As metas vêm por coleção. Trabalhamos com semanas de entrega. Estipulamos dentro da capacidade, caso tenha que passar dessa capacidade, será feito outro planejamento.” (E10) [Grifo nosso]
	E15	“ <u>Não sou eu quem faço a meta</u> em que devemos cumprir, [...] a meta que temos que cumprir, <u>já vem da empresa este número</u> que se tem que alcançar e com isso fazemos o planejamento da produção do meu setor.”(E15) [Grifo nosso]
Cronograma / calendário	E1	“ <u>Possuímos cronogramas</u> , onde é colocado em cada setor, para estabelecer as metas [...] mensalmente fazemos esse cronograma juntos e depois é jogado no servidor.” (E1) [Grifo nosso]
	E2	“A equipe de <u>liderança</u> [...] de engenharia estabelecem a meta de acordo com <u>a necessidade do calendário</u> . A empresa tem um calendário que os gerentes estabelecem e repassam para sua equipe [...]” (E2) [Grifo nosso]
	E9	“ <u>Temos um cronograma</u> , desde a parte de criação até a parte final que é a entrega [...] cada setor existe uma meta, procuramos fazer o <u>enquadramento do número de funcionários</u> para que alcance aquela meta. Essa meta é acessada semanalmente.” (E9) [Grifo nosso]
Planejamento estratégico	E11	“ <u>Planejamento estratégico</u> , através de consultorias são estabelecidas as metas e ações. As metas são estabelecidas no início do ano, mas podem ser mudadas se não atingirem os resultados.” (E11) [Grifo nosso].
	E12	“[...] o pessoal do comercial, do estratégico eles me estipulam um número de venda. Com base nesse número <u>faço o planejamento estratégico</u> para produção daquele <u>semestre</u> , passando as metas para cada setor [...]” (E12) [Grifo nosso].

Conclusão

Método de estabelecimento das metas	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Balanceamento / planilha	E3	“Quando chega a peça piloto [...] <u>vejo qual o grupo tem mais capacidade</u> para produzir, aí faço o <u>balanceamento através do sistema</u> e passo para a encarregada. As metas são de acordo com o balanceamento.” (E3) [Grifo nosso].
Indicadores por sistema	E6	“Trabalhamos com <u>indicadores</u> , meu setor tem um <u>sistema chamado GPD</u> , que faz o plano por diretrizes, ou seja, diz o que cada equipe precisa fazer para atingir seus objetivos. É passado todo mês para a equipe [...] temos que mostrar resultados.” (E6) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Percebe-se que muitas empresas ainda constituem um modelo antigo de gestão, aonde tudo vem de cima para baixo, o que reforça o baixo nível de envolvimento. É possível notar que quando se trata de meta preestabelecida por parte da diretoria, os níveis hierárquicos mais baixos tentam se enquadrar na meta estipulada ou até mesmo refazem um planejamento para que possam conseguir atingir o objetivo. Ao elencar o planejamento estratégico, pode-se observar que os respondentes E11 e E12 já possuem um cargo em diretoria, o que pode ser levado em consideração que de tal forma a meta quando chegar a outros níveis foi estabelecido pela diretoria. Ao método de cronogramas praticado pelo E1, é utilizado e definido conjuntamente com sua equipe, mas é possível perceber que a maioria simplesmente possui um calendário impondo e tendo que enquadrar a equipe para atingir a meta.

Apenas o respondente E3 utiliza o método de balanceamento de linha de produção, sendo estipulada a meta em números através do sistema. No caso do respondente E6, a meta também é feita pelo sistema, porém são considerados indicadores diferentes. A meta é feita através de percentuais e não em número de peças como é feito no caso do respondente E3.

Neste sentido, é importante frisar que há uma falta de gestão participativa, pois quando o colaborador se envolve nas atividades da empresa, o resultado surte da melhor forma. Quando simplesmente é exposto o número ou indicador que é preciso atingir, a empresa corre o risco de em algum momento ocorrer uma não aceitação dos colaboradores.

d) Métodos de acesso das metas.

Os métodos de acesso as metas devem ser simples e fácil, para que o colaborador possa rapidamente se integralizar com o objetivo proposto. De acordo com Mills (1996) para implementação do empoderamento é necessário o colaborador teve uma visão clara e objetiva para que o objetivo em comum seja alcançado. Neste sentido o Quadro 17 demonstra as formas no qual os líderes liberam o acesso das metas aos seus colaboradores.

Quadro 17: Síntese sobre os métodos de acesso das metas.

Contribuições da entrevista	Frequência
E-mail	E1, E2 e E7
Planilha	E1, E2, E3, E14, E10, E12 e E13
Sistema (televisão)	E6
Sistema (computador)	E9, E12 e E13
Reuniões semanais	E7, E8, E5, E11, E15, E14, E10 e E12
Reuniões diárias	E4

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Com relação ao Quadro 17, é possível perceber uma grande incidência entre o método de acesso reuniões semanais (E7, E8, E5, E11, E15, E14, E10 e E12) e planilha (E1, E2, E3, E14, E10, E12 e E13), posteriormente com uma frequência menor sistema através de computadores (E9, E12 e E13) e por e-mail (E1, E2 e E7). Sendo que apenas o E4 utiliza as reuniões diárias e o E6 um sistema exposto através de uma televisão.

De acordo com os entrevistados (as) as reuniões semanais ocorrem para demonstrar as metas a serem alcançadas e para cobrança das metas que ainda não foram atingidas. O grande número de incidência com relação a reuniões se dá pelo fato de as empresas constituírem equipes que não estão totalmente engajadas, assim precisando estar na cobrança semanalmente. No Quadro 18 ficam exposto as falas de alguns entrevistados referente aos métodos de acesso, vale ressaltar que ainda alguns respondentes informam que utilizam mais de meio de acesso às metas.

Quadro 18: Contribuições dos entrevistados referentes aos métodos de acesso reuniões semanais e outros.

Método de acesso às metas	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Reuniões semanais	E5 e E15	“Primeiramente com uma conversa em <u>reunião</u> . <u>Semanalmente monitoramos</u> as metas e o que estamos atingindo diariamente. Também existem as reuniões dos supervisores que é <u>semanal</u> .” (E5) [Grifo nosso].
		“Assim que eu me organizo com o número que recebo, eu passo a meta que temos que cumprir <u>através de uma reunião</u> mesmo, apresento tudo o que temos que fazer, assim ficamos fazendo <u>acompanhamento semanal</u> seguido de <u>reuniões</u> , assim sabemos tudo o que está acontecendo, e tudo o que precisamos ainda fazer para o número acontecer.” (E15) [Grifo nosso].
Reuniões semanais e planilha	E14 e E10	“Apresento <u>primeiro em uma reunião</u> , logo depois já é disponibilizado <u>uma planilha no servidor</u> da empresa, e assim eles acompanham se está sendo cumprido a meta ou não.” (E14) [Grifo nosso].
		“Temos uma <u>planilha mestre</u> , que têm todas as metas, planejamento mensal da empresa. Todos têm acesso, e é discutido nas <u>reuniões semanais</u> .” (E10) [Grifo nosso].
Reuniões semanais e e-mail	E7	“São passadas nas <u>reuniões que fazemos toda semana e por e-mail</u> . Todos os inspetores <u>trabalham com tablet</u> e passam as informações para os colaboradores.” (E7) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com os respondentes E5 e E15, eles utilizam somente reuniões semanais como forma de acesso às metas para seus liderados. Ao utilizar somente reuniões semanais geralmente o líder fica encarregado de fazer o acompanhamento das metas e continuar realizando reuniões semanais para as devidas cobranças, e assim seguindo com este ciclo. Para os respondentes E14 e E10 além das reuniões a equipe possui uma planilha, desta forma o líder não precisa fazer acompanhamento diretamente da meta, pois o mesmo disponibilizou uma planilha para os subordinados fazer o seu próprio acompanhamento. Na mesma linha de pensamento segue com o respondente E7, porém ao invés de disponibilizar em uma planilha é exposto por e-mail. É interessante informar que a equipe do respondente E7 são inspetores externos, trabalhando fora da empresa o que dificulta o contato com seu líder, com isso eles trabalham com *tablets*.

Outro método de acesso das metas utilizado pelos respondentes é através de sistema (E9, E12, E13 e E6), no Quadro 19 está exposto as falas dos

entrevistados (as) quanto ao método utilizado através de sistema.

Quadro 19: Contribuições dos entrevistados referentes aos métodos de acesso sistemas e outros.

Método de acesso às metas	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Sistema (computador)	E9	“Temos um local [...] para todos os líderes de produção, onde é feito um orçamento das suas produções [...] um <u>sistema informatizado</u> , no qual é feito o acompanhamento dos lançamentos das produções, onde <u>todos tem acesso</u> , líderes e colaboradores.” (E9) [Grifo nosso].
Sistema (computador) e Planilha	E13	“Nós temos <u>uma planilha</u> que controla toda a nossa produção, ali eles tem uma visão mais clara, é claro que também é <u>acompanhado pelo sistema</u> , porém no sistema é um <u>pouco mais complexo</u> .” (E13) [Grifo nosso].
Sistema (televisão)	E6	“Cada setor tem suas responsabilidades, onde é medida a eficiência da equipe, através dos indicadores, onde cada <u>setor tem um aparelho de televisão</u> , sendo ali <u>atualizado diariamente</u> [...]” (E6) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Segundo o respondente E9 a sua equipe faz um acompanhamento através de um sistema informatizado. Na mesma linha de pensamento o respondente E13 comenta que além do sistema sua equipe possui uma planilha, no qual facilita a visualização, já na equipe do respondente E6, eles possuem um aparelho de televisão em seu setor, sendo ali demonstrado qual o nível que está e quanto falta para aumentar sua eficiência. O pesquisador ressalta a simplicidade e clareza do respondente E6, sendo que no setor possui uma televisão, sendo atualizado diariamente, assim ocorre uma forma de responsabilidade de cada indivíduo, um compromisso em saber qual o seu nível atual e quanto falta para conseguir atingir os objetivos.

Ao fazer uma comparação nos diversos métodos que as empresas possuem de acesso as metas, é válido ressaltar que o importante é ser claro e objetivo, que o colaborador consiga olhar e entender o que está exposto. Em reuniões não é o suficiente, é preciso ter algo que os colaboradores possam fazer o acompanhamento e que seja atualizado constantemente, para que indivíduo possa observar sua evolução mediante as metas propostas.

4.2.2 Processo delegação de responsabilidades

A apresentação desta etapa permite demonstrar como o ocorre o processo de delegação de novas responsabilidades, quais os critérios que os líderes utilizam para fazer esta decisão, estilos de liderança e como o líder avalia o processo de delegação.

a) Delegação de responsabilidades para o alcance das metas.

De acordo com Oliveira e Krom (2010) um dos principais objetivos do empoderamento são a descentralização dos poderes e da tomada de decisões para no níveis hierárquicos mais baixos, assim a gestão do empoderamento torna-se de importante para o alcance dos objetivos da empresa.

Quadro 20: Síntese sobre delegação de responsabilidades para o alcance das metas.

Contribuições da entrevista	Frequência
Responsabilidade do setor e não do indivíduo	E1, E10, E13 e E15
Centralização de poder	E2 e E7
Dificuldades para desenvolver habilidades específicas	E2, E11 e E7
Dificuldade em potencializar	E2, E11 e E7
Evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento	E3, E8, E9, E12 e E14
Evidências de delegação de poder tendo chefe como apoio	E4, E5 e E6

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar o Quadro 20 observa-se que há incidência dentre todos os aspectos levantados pelo pesquisador referente à delegação de poder para atingir a meta. Vale elencar que em dada avaliação das entrevistas, as categorias divididas pelo pesquisador ocorrem desde evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento até as dificuldades encontradas pelos líderes.

Dos respondentes que apresentaram evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento (E3, E8, E9, E12 e E14), foi possível perceber que há algum tipo de treinamento para o indivíduo, o qual pode ocorrer um início de base para o empoderamento dos colaboradores. No Quadro 21 estão estratificadas as falas dos respondentes que fica visível os aspectos para o empoderamento.

Quadro 21: Contribuições dos entrevistados referente às evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento.

Categoria de delegação de poder	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Evidências de desenvolvimento de habilidades para o empoderamento	E3, E14 e E12	“Quando se tem uma meta muito apertada, <u>tem que treinar uma outra operadora para ajudar</u> . É a encarregada que ensina.” (E3) [Grifo nosso].
		“Sempre que acontece de nós ter que entregar algum lote de produção na urgência, quando acontece algo assim, no que observamos que parece quase impossível de entregar, nós <u>treinamos algumas pessoas, para alocar onde o gargalo é maior</u> , a líder da equipe em que está o gargalo <u>treina a pessoa</u> , e coloca a pessoa já na função, sempre deixando claro do "porque" o colaborador está ali desempenhando aquela determinada tarefa, assim se torna possível de entregar na data certa o lote de produção.”(E14) [Grifo nosso]
		“Dou liberdade total para <u>eles resolverem os problemas e apresentarem soluções</u> . Quando houver um gargalo, eles têm que <u>pensar [...]</u> e já trazem uma alternativa. Gosto que eles quebrem a cabeça e <u>venham com alguma solução para o problema</u> .”(E12) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Quando se treina um colaborador o mesmo está em processo para múltiplas tarefas. De acordo com os respondentes E3 e E1, procuram sempre treinar colaboradores quando há algum gargalo e realocar aqueles treinados para que possam atingir a meta intitulada, é possível perceber a responsabilidade que o colaborador tem com a empresa para diminuir este gargalo. No caso do respondente E12, força os seus liderados a pensarem na correção dos problemas, para que se desenvolva agilidade e experiência em lidar com situações adversas. Sendo considerável a utilização destas estratégias, pois o treinamento deve estar acontecendo no dia-a-dia e não deixar somente na hora em que o gargalo acontece.

O empoderamento trabalha com a responsabilidade em que cada indivíduo carrega perante a empresa. Outro ponto levantado pelo pesquisador foi a responsabilidade setorial, essa responsabilidade não traz ao colaborador consciência de sua própria responsabilidade, pois seu líder traz um enfoque de responsabilidade para o setor como um todo. É apresentado no Quadro 22 todos os aspectos com relação à responsabilidade setorial mediante as falas dos respondentes.

Quadro 22: Contribuições dos entrevistados referente à responsabilidade do setor e não do indivíduo.

Categoria de delegação de poder	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Responsabilidade do setor e não do indivíduo	E1, E10 e E15	“Cada setor tem suas responsabilidades [...] Dentro da modelagem tem um líder, o qual foi delegado o poder, isto é, que resolve os problemas dentro da modelagem. [...]” (E1) [Grifo nosso].
		“O processo é bem definido, cada um tem a sua função, caso tenha um gargalo, envolvemos toda a equipe e trazemos as responsabilidades para todos da equipe.” (E10) [Grifo nosso].
		“[...]todos nós temos que entregar a produção no dia certo e com uma boa qualidade, quando ocorre de ficar apertado para entregar alguma meta, nós fazemos hora extra para conseguir liberar a produção.” (E15) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É notório no Quadro 22 que as falas dos entrevistados (as) possuem uma grande semelhança, quando ocorre algum tipo de problema ou gargalo, seus líderes puxam toda a equipe para trabalhar em prol disto. O fato é que quando o líder não estiver presente, o processo pode não vai fluir com eficácia, pois segundo este método é necessário a presença do líder ou de um porta voz para que possa encaminhar os trabalhos com a equipe. A ideia que o empoderamento traz para as organizações é que cada pessoa tenha consciência de trabalhar em prol dos objetivos da empresa, tratando colaborador por colaborador.

Alguns entrevistados (as) (E4, E5 e E6) demonstram delegação de poder e que se caso algum liderado precisar de ajuda o líder encontra-se à disposição. Neste modelo ocorre uma confiança do líder com a equipe, pois isso se dá pelo fato de o líder conseguir delegar as atribuições para equipe e estando apenas como suporte para auxílio. O que justifica esse tipo de comportamento está demonstrado no Quadro 23, sendo tabulado as falas das entrevistas.

Quadro 23: Contribuições dos entrevistados referente à evidência de delegação de poder tendo chefe como apoio.

Categoria de delegação de poder	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Evidências de delegação de poder tendo chefe como apoio	E4, E5 e E6	“Existe um controle semanal, e quando sabemos da meta que temos, <u>delego para o pessoal</u> que está cortando a peça até na revisão, mas cada qual com sua função. Eu <u>dou um suporte técnico</u> para eles. <u>Sempre delegando</u> as tarefas, para que o número aconteça com qualidade.” (E4) [Grifo nosso].
		“[...] tenho <u>pessoas chaves</u> , que se eu não puder exercer e direcionar o trabalho naquele dia, chamo <u>essa pessoa e passo a ela a responsabilidade</u> . [...]” (E5) [Grifo nosso]
		“Dentro da equipe, tenho <u>algumas “pessoas chaves”</u> , [...] cada uma tem sua função e suas responsabilidades [...] essas pessoas [...]tem responsabilidade [...] mas caso elas tenham alguma dificuldade elas me procuram e dou <u>todo o suporte</u> .” (E6) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Para ocorrer um processo de delegação necessariamente precisa da confiança de quem está delegando, de acordo com as falas dos entrevistados (as) é possível perceber um nível de confiança. Quando o líder consegue delegar com certa tranquilidade atribuições para os colaboradores, é possível ter um enfoque maior em outras atividades, tais como: estratégico da equipe, treinamentos e qualificação, futuros projetos para a empresa, dentre outras atribuições de um chefe.

Dentre algumas dificuldades enfrentadas pelos líderes (E2, E11 e E7), para delegação de responsabilidades foram:

- a) Centralização de poder: O líder precisa estar por dentro de todas as decisões;
- b) Dificuldades para desenvolver habilidades específicas: Líder não consegue desenvolver conhecimentos sobre determinada tarefa;
- c) Dificuldades em potencializar: Líder não consegue fomentar o colaborador para outras ideias.

No Quadro 24 estão representadas as falas quanto às dificuldades enfrentadas pelos líderes referente à delegação de responsabilidades.

Quadro 24: Contribuições dos entrevistados referente as dificuldades de delegação das responsabilidades.

Categoria de delegação de poder	Respondente	Falas dos entrevistados (as)
Centralização de poder	E2 e E7	“[...] pessoas que entendem melhor de uma linha, [...] organizamos com toda a equipe. É debatido entre a equipe de cadastro e dividido. Geralmente é <u>quantidade numérica mesmo</u> . Se acontecer de <u>alguém não conseguir</u> ou ter mais dificuldade, isso é também <u>conversado na própria equipe</u> , e o <u>líder sempre presente</u> .” (E2) [Grifo nosso].
Dificuldades para desenvolver habilidades específicas		“O prazo de entrega é onde encontramos mais dificuldades, por exemplo, a façção programa com você que vai entregar em três dias, mas muitas vezes não consegue cumprir isso, por algum problema. Então, se eu precisar fazer hora extra hoje, <u>peço para aquele inspetor</u> , para que ele permaneça lá e se responsabilize pelo que está saindo [...] sempre <u>me mantendo informada</u> sobre o <u>que está acontecendo</u> .” (E7) [Grifo nosso].
Dificuldade em potencializar		

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As equipes dos respondentes E2 e E7 possuem tarefas diferentes, mas há uma semelhança nas dificuldades enfrentadas pela liderança. No decorrer das entrevistas os líderes não deixam claro às dificuldades, porém é possível perceber nas falas que ocorre uma centralização de poder entre esses líderes. Percebe-se que quem comanda a equipe está sempre presente, caso algo aconteça de errado o líder deve saber. Como possui uma centralização de poder o chefe não consegue desenvolver as habilidades dos colaboradores, torna-se evidente também que o mesmo não consegue fomentar ampliação de novas ideias, em virtude do pouco tempo, pois há uma forte centralização de poder.

Comparado aos estudos do empoderamento, todos dentro da empresa devem estar engajados com a missão da empresa, sendo que cada um tem responsabilidade. Insta observar que a responsabilidade setorial não é interessante para desenvolver os colaboradores. Com base em treinar os funcionários frente a algum tipo de gargalo, pode-se dizer que já é um começo para o empoderamento, mas o ideal é o colaborador ser treinado no dia-a-dia, para que o mesmo possa contribuir com sua autonomia quando ocorrer problemas ou gargalos na produção. Para isso o líder precisa desenvolver a confiança em sua equipe, conseguindo fazer uma melhor delegação de responsabilidades. Pode-se dizer que os líderes devem desenvolver confiança com suas respectivas equipes, para assim não ter medo de

descentralizar. Após ocorrer um processo de descentralização o líder consegue melhor desenvolver seus colaboradores.

b) Critérios qualificadores para o liderado receber novas responsabilidades.

É necessário que cada colaborador demonstre força de vontade para receber novas atribuições. Para Valoura (2006) um aspecto importante é que o colaborador possui a busca pelo autoconhecimento, sendo que quando o mesmo recebe a oportunidade ele é capaz de tomar decisões.

Em algumas organizações quando surge alguma oportunidade o processo seletivo ocorre de forma interna, para gerar oportunidades aos trabalhadores. Para selecionar pessoas dentro da própria equipe é necessário fazer um levantamento das pessoas interessadas na vaga. Este processo é peculiar de cada líder, sendo que cada um faz suas observações específicas. O Quadro 25 aplica-se todas as características em que os entrevistados (as) apresentaram.

Quadro 25: Contribuições dos entrevistados sobre os critérios qualificadores para o liderado receber novas responsabilidades.

Continua

Contribuições da entrevista	Frequência	Fala dos entrevistados (as)
Comportamento	E1, E3, E6, E5, E9, E10, E14 e E13	“[...] primeiro <u>avalio o comportamento</u> da pessoa [...] a pessoa tem um <u>bom comportamento</u> , ela vai e aprender o que tiver que aprender” (E13) [Grifo nosso]. “[...] o <u>comportamento</u> , pois a técnica se a pessoa tem vontade, vai aprender [...]” (E6) [Grifo nosso].
Interesse em aprender	E3, E14 e E11	“[...] se o que eles estão fazendo eles estão procurando <u>novas formas de fazer e aprender</u> [...] pra mim além do <u>comportamento</u> , é a <u>atitude</u> que o colaborador mostra [...]” (E14) [Grifo nosso].
Atitude	E14	
Comprometimento	E9	“[...] como é <u>seu comportamento, seu comprometimento</u> , qual é a postura dentro da empresa, qual a preocupação em relação ao objetivo principal [...] muitas vezes temos que procurar líderes no mercado.” (E9) [Grifo nosso].
Controle emocional	E10	“[...] eu analiso o <u>comportamento dela</u> . A pessoa tem que ter um <u>controle emocional</u> , saber falar com outras pessoas, saber lidar com pessoas.” (E10) [Grifo nosso].
Aprender rápido	E2, E4 e E7	“[...] <u>Quando a pessoa começa</u> , nós já percebemos quais <u>terão mais facilidade de entender</u> o processo e o sistema que nós trabalhamos [...]” (E2) [Grifo nosso].

Conclusão

Contribuições da entrevista	Frequência	Fala dos entrevistados (as)
Comunicação	E8 e E15	"[...] pessoa que tem uma <u>boa comunicação</u> dentro da equipe [...] assim ela se desenvolverá bem quando receber novas oportunidades." (E15) [Grifo nosso].
Tempo de empresa	E12	"[...] tem muito a <u>questão pessoal</u> , se você <u>gosta da pessoa</u> . [...] a <u>confiança</u> que tenho na pessoa [...] geralmente são pessoas que <u>vão ganhando espaço dentro da própria empresa</u> , isto é, fazendo carreira na empresa. [...]" (E12) [Grifo nosso].
Confiança		

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dentre vários aspectos citados pelos líderes, é importante mencionar que para o E12 é levado muito em consideração o tempo de empresa, como forma de o colaborador fazer carreira na empresa e a confiança adquirida. Já para a maioria dos respondentes (E1, E3, E6, E5, E9, E10, E14 e E13) o comportamento em que a pessoa demonstra dentro da empresa é considerado um fator importante para delegar responsabilidades, o respondente E6 deixa claro que é o comportamento, pois qualquer outra técnica pode ser aprendida. Alguns dos entrevistados (as) apresentaram que o importante é aprender rápido (E2, E4 e E7) e outra parte dos respondentes ainda destacaram que o interesse em aprender novas formas de fazer o que é importante (E3, E14 e E11).

Vale ressaltar que cada vez mais os colaboradores devem ter um bom comportamento enquanto trabalhador. Seja em qual for o nível e cargo em que se ocupa, é preciso vestir a camisa da empresa, sendo que isso não deve ser um diferencial na observação dos líderes, é preciso estar intrínseco dentro de cada indivíduo. A cada geração que se passa os jovens querem as atribuições mais rápidas, porém os líderes precisam estar atentos para reter estes talentos dentro das habilidades de cada um. Desse modo, é importante destacar a vontade em que o colaborador demonstra, considerando que o bom comportamento dentro da empresa já está unido ao colaborador e que a questão de tempo de empresa não se torna um critério de avaliação de pessoas, pois para a empresa avançar deve-se ter intitulado uma meritocracia de cada indivíduo como base de seleção e recrutamento interno.

c) Estilo de liderança Centralizador ou Descentralizador.

O líder pode ser centralizador, sendo aquele líder que precisa saber de tudo o que está acontecendo ou descentralizador, quando o líder libera uma liberdade de se desvincular de tudo o que ocorre. Segundo Rowland (1997), para ocorrer o empoderamento o líder precisa deixar a centralização de lado e passar a ser descentralizador, sendo que ele precisa deixar de estar preso a decisões rápidas e passar a delegar determinadas tarefas. Com isso buscou-se no Quadro 26 demonstrar os dois tipos de lideranças, centralizador e descentralizador, está exposto com as respectivas incidências dos entrevistados (as).

Quadro 26: Síntese sobre os estilos de liderança.

Contribuições da entrevista	Frequência
Centralizador (a)	E1, E2, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E15
Descentralizador (a)	E3, E4, E6, E12, E13 e E14

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A centralização de poder e informações dentro das organizações pode se ocorrer por vários motivos. O medo da perda do cargo em que o líder ocupa é um dos motivos encontrados dentro das organizações pela falta de qualidade das tarefas realizadas pelos colaboradores; em contrapartida a descentralização ocorre pela a sobrecarga dos líderes que liberam suas tarefas para que possam focar em outras atribuições. No Quadro 27 está explícito através das falas dos respondentes estes dois estilos de liderança, Centralizador e Descentralizador.

Quadro 27: Contribuições dos entrevistados referentes aos estilos de liderança centralizador e descentralizador.

Falas das entrevistas	
Centralizador (a)	Descentralizador (a)
“Sou centralizadora [...] <u>todas as decisões precisam passar por mim</u> . Para eu poder ter segurança de passar as informações corretas para os superiores.” (E2) [Grifo nosso].	“Totalmente descentralizador. <u>Quanto mais dispensável eu for dentro da empresa, melhor</u> . Não tem alegria maior, quando tiro uma semana de folga e ninguém me liga [...]” (E12) [Grifo nosso].
“[...] Em alguns casos eu avalio quem da equipe tem condições de resolver o problema, da forma que eu resolveria, isto é, descentralizo caso contrário não [...]” (E5) [Grifo nosso].	“Descentralizadora, confio no trabalho, é claro sempre estou por perto caso precisem de algum suporte.” (E4) [Grifo nosso].
“Me considero centralizadora, pois o que é da responsabilidade do meu setor <u>mais de 90% tem que passar por mim</u> .” (E8) [Grifo nosso].	“Sou descentralizadora, procuro <u>delegar as responsabilidades, observando se estão fazendo correto</u> .” (E6) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Pode ser observado que para os respondentes E2 e E8 a centralização acontece por conta do medo de algo dar errado. Já o E5, se considera um líder descentralizador, porém é notório em sua fala a dificuldade que o mesmo tem para que isto ocorra, pois ainda assim o líder tem que estar por dentro das informações procurando avaliar se possui alguém que faça um trabalho de qualidade. Enquanto, o grupo descentralizador deixa claro a confiança que se tem na equipe, que somente faz observações sobre o trabalho, a centralização tende a segurar responsabilidades ao líder pela falta de confiança na equipe para realizar um trabalho com qualidade.

Para o pesquisador enquanto haver centralização será difícil ocorrer um processo de empoderamento, pois comparando estes dois grupos, percebe-se que os líderes centralizam por não ter certa confiança em suas equipes. Ainda o pesquisador complementa que a descentralização já é um começo para o empoderamento dos colaboradores, pois um dos principais fatores já ocorreu é adquirir a confiança de cada integrante.

d) Avaliação do processo de delegação na visão do líder.

O processo de delegação de poder se faz necessário e de grande relevância para a ocorrência do empoderamento. O líder deve estar preparado para delegar as responsabilidades, sendo que ele precisa estar confiante na delegação para uma correta tomada de decisão gerada pelo seu liderado (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER2007, FERNANDES, 2012).

O Quadro 28 Contribui com uma avaliação feita pelos líderes entrevistados, contando com um nivelamento entre extremamente difícil até muito bom.

Quadro 28: Síntese sobre à avaliação do líder quanto ao processo de delegação.

Contribuições da entrevista	Frequência
Extremamente difícil	E8
Difícil	E1, E3, E11, E12, E13, E6 e E15
Bom	E2, E5, E9, E10 e E14
Muito bom	E4

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Mediante à avaliação dos líderes quanto ao posicionamento de delegar, ocorreu uma maior incidência entre os que consideram delegar bom (E2, E5, E9,

E10 e E14) e aos que consideram difícil (E1, E3, E11, E12, E13, E6 e E15). Dentre alguns aspectos detectados pode-se citar que os líderes consideram como difícil a delegação pelos seguintes motivos:

- a) Falta de confiança na equipe;
- b) Dificuldade de desenvolver habilidades;
- c) Alta rotatividade.

Sendo que o outro grupo de líderes considera bom delegar pelos seguintes motivos:

- a) Possui confiança na equipe de trabalho;
- b) Consegue desenvolver pessoas.

No Quadro 29 está exposta uma comparação das falas dos entrevistados quanto à avaliação de delegação ser bom e difícil.

Quadro 29: Contribuições dos entrevistados sobre uma comparação referente ao processo de delegação.

Nível	Características principais	Falas das entrevistas
Bom	Desenvolver pessoas	“Ajuda, agrega muito. Você <u>consegue desenvolver pessoas</u> , que mais tarde podem estar no seu lugar. Quando você centraliza, você não consegue desenvolver seus liderados.” (E10) [Grifo nosso]
	Confiança no trabalho	“É fácil a partir do momento que <u>you conhece bem os seus liderados</u> . O nível de conhecimento deles, de comportamento.”(E5) [Grifo nosso]
Difícil	Falta de confiança nos colaboradores	“As pessoas que eu tenho hoje na minha equipe são de minha confiança, mas se for para eu achar pessoas hoje, considero <u>difícil achar pessoas de confiança</u> .” (E11) [Grifo nosso].
		“[...] muitas vezes não faz do jeito que queremos, e isso acaba gerando muita <u>desconfiança no seu trabalho</u> , [...]” (E15) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao exercer a função de líder está dentro de suas funções à delegação, tanto simplesmente de tarefas como até de maiores responsabilidades. De acordo com o Quadro 29, os líderes demonstram que ao considerar boa a delegação, é possível desenvolver melhor os profissionais e que também há uma maior confiança na equipe, enquanto ao considerar difícil a delegação por causa de uma grande falta de confiança. É possível perceber dentro das empresas o medo dos líderes mediante ao trabalho executado por sua equipe.

Neste sentido, é possível destacar que a delegação de poder pode ser considerada um efeito cascata. Os reflexos da centralização de poder retrai o líder e

deixa-o sobrecarregado pela falta de confiança no trabalho da sua equipe. Já os reflexos da descentralização, torna o líder mais próximo da sua equipe, no sentido de servi-los com instrumentos e conhecimentos para empoderá-los na realização das atividades com segurança, além de ter tempo para atuar estrategicamente na condução da sua área.

4.2.3 Processo de avaliação de desempenho

Nesta etapa o autor busca demonstrar como ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores e o processo de *feedback* dentro das empresas em estudo.

a) Métodos de avaliação de desempenho e *feedback*.

A avaliação de desempenho está integrada a função do líder. O empoderamento permite ao colaborador exercer o seu trabalho conforme lhe proporcionar o melhor desempenho, o objetivo é chegar a alcançar a meta da melhor forma possível (MILLS, 1996). Fontanillas, Palmieri e Oliveira (2008) colocam que para um bom desempenho no processo de empoderamento é preciso que a equipe tenha comunicação eficaz, exercer a função em prol de iniciativas de forma de trabalho em equipe e com a responsabilidade de o líder gerar *feedbacks* constantemente.

O Quadro 30 demonstra os métodos que os líderes utilizam para avaliação de desempenho e o processo de *feedback*.

Quadro 30: Síntese sobre avaliação de desempenho e *feedback*.

Avaliação de desempenho		Processo de <i>feedback</i>	
Métodos de avaliação de desempenho	Frequência	Métodos de aplicação do <i>feedback</i>	Frequência
Avaliação diária	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E11, E13 e E15	Formal, através do RH	E1, E4, E5, E6, E7, E10, E11 e E14
Formal, através do RH	E2	Informal, quando precisa	E2, E3, E5, E8, E9, E12, E13 e E15
Avaliação pontual	E5, E9, E10 e E14	Informal, <i>feedback</i> diário	E4 e E10
Apenas somente para novos funcionários (as)	E12		

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

No Quadro 30 apresentaram-se algumas formas de avaliação de desempenho e de como os líderes estão aplicando os *feedbacks* junto aos seus subordinados. Percebe-se que quanto à avaliação de desempenho ocorre uma maior ocorrência entre avaliação diária (E1, E3, E4, E6, E7, E8, E11, E13 e E15) e avaliação pontual (E5, E9, E10 e E14).

- a) Avaliação diária: Líder demonstra observação à todo instante;
- b) Avaliação pontual: Líder avalia em alguns momentos sua equipe.

Enquanto ao processo de *feedback* pode ser visto uma incidência entre um processo formal proposto pelo departamento de recursos humanos (E1, E4, E5, E6, E7, E10, E11 e E14) e informal quando precisa (E2, E3, E5, E8, E9, E12, E13 e E15).

- a) Formal, através do RH: Quando a empresa possui um processo de *feedback* documentado pelo departamento de recursos humanos;
- b) Informal, quando precisa: Líder faz *feedback* quando ocorre uma necessidade de correção.

O Quadro 31 apresenta as falas das dos entrevistados sobre avaliação de desempenho e o processo de *feedback* dentro das empresas em estudo.

Quadro 31: Contribuições das falas dos entrevistados sobre avaliação de desempenho e *feedback*.

Continua

Avaliação de desempenho	
Principais características	Fala dos entrevistados (as)
Avaliação diária	“[...] Ocorre <u>diariamente avaliações informais</u> , vou conversando e observando o andamento do trabalho.” (E11) [Grifo nosso]. “[...] no <u>dia a dia estou sempre observando todos</u> , eu acredito que temos que sempre estar observando, acho isto o mais importante [...]” (E13) [Grifo nosso].
Avaliação pontual	“[...] procuro avaliar o desenvolvimento das lideranças e isoladamente dos subordinados.” (E9) [Grifo nosso]. “[...] em <u>momentos pontuais</u> , onde direcionamos o colaborador. Caso o colaborador não atinja o objetivo pontuado, tem que corrigir na hora.” (E5) [Grifo nosso].
Processo de <i>feedback</i>	
Principais características	Fala dos entrevistados (as)
Informal, quando precisa.	“Passo o <i>feedback</i> quando alguém não está caminhando conforme deve ser, <u>quando não está alinhado com seu trabalho.</u> ” (E13) [Grifo nosso]. “Com relação ao <i>feedback</i> , se for para elogiar, falo na frente de todos, se é um “puxão de orelha” é individual, eu faço isso sempre <u>quando precisa.</u> ” (E3) [Grifo nosso].

Conclusão

Processo de <i>feedback</i>	
Principais características	Fala dos entrevistados (as)
Formal, através do RH.	“Anual, e ocorre <u>formalmente através de um formulário</u> , onde o líder entrega a seu liderado [...] para uma conversa, não é simplesmente só entregue um papel, é realizado um conversa [...]” (E11) [Grifo nosso].
	“Sim, o <i>feedback</i> é feito depois da avaliação de desempenho e passa pelo RH. É preenchido um formulário individual de cada colaborador, a cada seis meses [...]” (E6) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Na rotina dos líderes dentro das organizações ocorre o processo de avaliação de desempenho dos liderados e *feedback* como forma de um retorno referente ao seu trabalho executado. Conforme o Quadro 31, a avaliação de desempenho na visão dos líderes pode ocorrer diariamente ou pontualmente, torna-se uma tarefa da liderança muito importante para a avaliação de desempenho dos profissionais que compõe o quadro de cada equipe. Ao observar que o líder faz avaliação diária, o mesmo demonstra enfoque no compromisso contínuo com o desempenho dos seus subordinados. Ao avaliar o processo de *feedback*, formal intitulado pelo RH e informal aplicado na necessidade diária, ambos podem ser considerados positivo, pois é importante passar o retorno aos colaboradores, mesmo que seja mais informal possível, pois é válido considerar a demonstração entre o ponto em que o colaborador está e até onde ele quer chegar, o que o indivíduo deve fazer para melhorar sua *performance* dentro da empresa, sendo que é um momento oportuno de alinhar-se a missão da empresa.

4.2.4 Liderança

A apresentação desta etapa está dividida em seções que busca demonstrar os aspectos do líder mediante a sua função, dentre as quais se destacam: melhorias mediante a experiência de líder, processo decisório, participação do líder na equipe de trabalho, processo de correção das falhas, conhecimento dos valores do líder, processo de treinamento para a equipe, liderar sobre pressão e organização do líder.

a) Aspectos de melhorias mediante a experiência de líder.

A cada experiência profissional é possível medir no que foi melhorado quanto ao que foi aprendido. Os profissionais que ocupam cargos de chefia precisam estar em busca do seu autodesenvolvimento e melhorias (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007; FERNANDES, 2012). Sendo assim o Quadro 32 demonstra os argumentos que os líderes utilizam como melhorias após possuírem suas experiências como líder.

Quadro 32: Síntese sobre às melhorias adquirida na experiência de líder.

Contribuições da entrevista	Frequência
Flexibilidade	E1
Jeito de lidar com as pessoas	E3
Conquista de autonomia	E4 e E8
Ficou menos autoritária	E5
Ouvir as pessoas	E7
Equilíbrio emocional	E15, E10 e E9
Organização	E10, E14 e E11
Maturidade	E11
Relacionamento interpessoal	E14, E12 e E13
Autoconfiança	E12 e E13
Respondeu que evoluiu, mas não sabe se é o que quer para sua carreira	E6
Não respondeu diretamente, na entrevista respondeu que mudou junto com a empresa	E2

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar o Quadro 32 é possível perceber que cada líder possuiu suas melhorias, sendo que ocorre pouca frequência nos aspectos citados, assim tornando algo peculiar de cada um. No que ocorreu com maior frequência foram os aspectos de equilíbrio emocional (E15, E10 e E9), organização (E10, E14 e E11) e relacionamento interpessoal (E14, E12 e E13). Apenas o respondente E6 comentou que evoluiu, mas não explicou no que evoluiu, pois não sabe ainda o que o mesmo quer para sua carreira. No Quadro 33 está demonstrado conforme as falas das entrevistas no que os líderes mudaram após adquirir uma experiência de líder.

Quadro 33: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as melhorias adquiridas com a experiência de líder.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Equilíbrio emocional	E10, E9 e E15	“Antigamente não tinha um <u>bom equilíbrio emocional</u> . Hoje as coisas são mais simples de se resolver. É uma evolução e tanto [...]” (E10) [Grifo nosso].
		“[...] início da minha liderança para hoje, eu posso afirma que tenho muito <u>mais controle emocional</u> sobre o trabalho que eu tenho que fazer, acredito ser esta a mudança mais importante que eu tive [...]” (E15) [Grifo nosso].
Organização	E10, E11 e E14	“[...] no começo acredito que com quase todos, nos <u>preocupamos de mais e acabamos querendo fazer tudo</u> , para que tudo saia certinho, mas com o tempo eu aprendi a <u>não ficar tudo em cima de mim seria melhor</u> , e deu certo, [...]” (E14) [Grifo nosso].
		“Foi melhorando com o tempo [...] em relação a maturidade e o estresse. Procuro <u>hoje separar o profissional do pessoal</u> .” (E11) [Grifo nosso].
Relacionament o interpessoal	E12, E13 e E14	“No início era <u>muito inseguro</u> . Hoje tenho <u>mais segurança</u> no que eu faço, como funciona <u>meu relacionamento com o pessoal</u> [...]” (E12) [Grifo nosso].
		“Nossa, mudei muito. Com o tempo vamos conquistando nossa <u>própria segurança</u> [...] melhoramos nossa <u>forma de se relacionar com as pessoas</u> [...] tendo mais cuidado em como falar com cada um.” (E13) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É importante que o líder faça sua autoavaliação, e que consiga analisar seus aspectos de melhorias em uma geração que quer cada vez mais conquistar sua autonomia com mais rapidez. É possível perceber nas falas que quando estes líderes iniciaram suas primeiras experiências como líderes, sentiam-se inseguros, porém no decorrer nos anos começaram a adquirir certa clareza de como tratar as pessoas, processos e objetivos.

b) Processo decisório: liderança com ou sem participação dos colaboradores.

Araújo (2007) menciona a importância de cada colaborador participar dos processos decisórios, assim garantindo melhor qualidade no resultado final. Baquero (2012) reforça que para um bom desempenho do empoderamento organizacional o processo decisório tem que ser realizado em linha horizontal, assim com a contribuição de todos os envolvidos no trabalho.

O Quadro 34 importa-se síntese sobre a contribuição da equipe no processo de tomada de decisão, se o líder envolve ou não os colaboradores no

processo decisório.

Quadro 34: Síntese sobre a participação do colaborador na tomada de decisão.

Contribuições da entrevista	Frequência
Não ocorre com frequência, há uma dependência da gerência/diretoria	E1
Ocorre com frequência	E9
Ocorre apenas para meta	E2
Ocorre para troca de conhecimentos e opiniões	E3, E4, E6, E7, E8, E11, E12, E13 e E15
Ocorre para envolvimento e aceitação	E5, E10 e E14

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 34 é notório que o processo decisório quanto a participação dos colaboradores, com uma frequência ocorre para troca de conhecimentos e opiniões (E3, E4, E6, E7, E8, E11, E12, E13 e E15) e para envolvimento e aceitação (E5, E10 e E14), os líderes procuram envolver seus liderados para que não aconteça distorções entre a equipe. Conforme as falas do Quadro 35 são possíveis evidenciar estes tipos de comportamentos.

Quadro 35: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a participação do colaborador na tomada de decisão.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Ocorre para troca de conhecimento s e opiniões	E3, E4, E6, E7, E8, E11, E12, E13 e E15	“Sim, mesmo já tendo em mente o que tem que ser feito. <u>Às vezes elas tem boas ideias.</u> ” (E3) [Grifo nosso].
		“Sim, pois tem muitos <u>assuntos que elas podem me ajudar na hora de eu decidir</u> quando eu estiver algum problema na produção.” (E8) [Grifo nosso].
		“[...] na parte de estilo, consulto menina do financeiro, do comercial, é muito <u>importante pedir outras opiniões</u> , até mesmo porque temos público do nosso produto dentro da nossa empresa.” (E11) [Grifo nosso].
Ocorre para envolvimento e aceitação	E5, E10 e E14	“Com certeza, se a gente <u>não envolve, eles não aceitam.</u> ” (E10) [Grifo nosso].
		“A tomada de decisão é sempre com a equipe, pois <u>caso eles não comprem a minha ideia, o resultado não vai acontecer</u> [...]” (E5) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme o Quadro 35 percebe-se que há grande atuação dos líderes no envolvimento da tomada de decisão, sendo que ocorre para troca de conhecimentos e aceitação. Nota-se nas falas dos entrevistados (as) que ocorre tal envolvimento por gerarem um maior conhecimento por parte dos colaboradores sobre a decisão a ser tomada. É importante frisar que alguns líderes apenas envolvem o indivíduo para

que os mesmos aceitem as suas colocações.

c) Processo decisório: Colaborador com ou sem autonomia.

Para melhor agilidade propõe-se que os colaboradores possuem autonomia no processo decisório. Segundo Hammuda e Dulaimi (1997) o profissional de chefia que exercia toda a execução da tomada de decisão, passou a focar mais em processos estratégicos, sendo que os novos colaboradores começaram a realizar interferências no processo de tomada de decisão.

O Quadro 36 mostra os aspectos em que os líderes utilizam no processo decisório, quanto a tomada de decisão do colaborador.

Quadro 36: Síntese sobre autonomia do colaborador na tomada de decisão.

Contribuições da entrevista	Frequência
Decisão centralizada no líder	E1, E2, E8, E11, E13 e E15
Decisão maior centralizada no líder, poucas decisões são liberadas	E9 e E10
Decisão em equipe com líder presente	E3
Colaborador com autonomia no processo decisório	E12, E14, E4 e E6
Colaborador toma decisão com supervisão da liderança	E5 e E7

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dentre as contribuições citadas no Quadro 36 é possível perceber que as maiores incidências estão entre dois fatores opostos que são: decisão centralizada no líder (E1, E2, E8, E11, E13 e E15) e colaborador com autonomia no processo decisório (E12, E14, E4 e E6). Ainda é possível observar que a maior parte está concentrada na decisão no líder, da forma em que o líder possui a postura de tomar a decisão final.

O Quadro 37 se refere as falas dos respondentes quanto ao processo decisório, sendo abordado se o colaborador possui autonomia de tomar decisões sem consultar seu líder.

Quadro 37: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a autonomia do colaborador na tomada de decisão.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Decisão centralizada no líder	E1, E8 e E13	“Como cada setor tem o seu líder, <u>ele resolve</u> , mas se houver alguma dificuldade eles me procuram, para que possamos resolver juntos [...]” (E1) [Grifo nosso].
		“Prefiro que <u>passe tudo por mim</u> . Tenho que saber primeiro.” (E8) [Grifo nosso].
		“[...] cada um já tem sua função, os <u>líderes</u> de cada setor, <u>tem o poder da decisão</u> de cada setor.” (E13) [Grifo nosso].
Colaborador com autonomia no processo decisório	E14 e E4	“Não tenho problemas com isso, procuro deixar <u>todos bem informados</u> de como deve ocorrer uma decisão [...] <u>não tenho grandes problemas com isto</u> .” (E14) [Grifo nosso].
		“Tomam sim, não sou contra isso. Precisamos <u>mostrar qual é o objetivo do trabalho e a missão na equipe</u> .” (E4) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Fica claro que ao mesmo tempo em que alguns líderes trabalham com a livre autonomia do colaborador no processo decisório, outros trabalham com o líder centralizador no processo de decisão, o que justifica esta centralização de poder está nas falas dos entrevistados, que o líder resolve que é preciso passar pelo ele ou até mesmo que o líder tem o poder da decisão.

De acordo com as entrevistas, percebe-se que o respondente E4 deixa o colaborador com autonomia no processo decisório, e que ao mesmo tempo ele está presente sem intervir, sendo possível dizer que há evidências da ocorrência do empoderamento, pois o líder deixa o colaborador a vontade para tomar decisões e que o mesmo está presente sem intervir no trabalho de sua equipe. Os líderes envolvem os seus colaboradores para obter opinião no processo de decisão, mas no geral os colaboradores não podem tomar decisões sozinhos, podem ajudar na decisão, mas o poder final é do líder.

d) Participação do líder no trabalho da equipe.

A participação integral do líder na equipe torna-se importante quando a equipe ainda não possui uma boa qualificação, o líder passa a estar presente como forma de treinamento. Rodrigues e Santos (2001) colocam que no empoderamento pode ocorrer uma dimensão coletiva, o indivíduo percebe a necessidade de trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos, sendo que o empoderamento coletivo tem como missão estar em cooperação, deixando de lado todo o tipo de

competição.

O Quadro 38 demonstra a participação dos líderes na rotina de sua equipe de trabalho.

Quadro 38: Síntese sobre a participação do líder na equipe de trabalho.

Contribuições da entrevista	Frequência
Pouco presente, foco mais em reuniões da empresa	E1, E12 e E13
Pouco presente, líder com foco na solução de problemas e outras atribuições da empresa	E8
Presente sem intervir	E2, E3 e E4
Presente como apoio	E5
Presente, líder possui outras atribuições dentro da empresa	E6
Presente por meio de <i>tablet</i>	E7
Presente como forma de avaliação do departamento	E9
Presente como apoio e foco em metas	E10
Presente por motivo de centralização	E11 e E15
Presente, mesmo quando líder está em reunião ele prestar suporte a equipe	E14

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A participação do líder na equipe pode se decorrer de várias formas, dentre alguns meios de participação, pode ser citado por uma maior frequência o foco mais em reuniões da empresa (E1, E12 e E13), quando o líder fica muito em reuniões não consegue participar da rotina de sua equipe de trabalho. A outra forma de participação é a presença sem intervenção (E2, E3 e E4) isso ocorre pelo fato de o líder estar na equipe, porém não tem intervenções alguma, geralmente apenas para prestar algum suporte. A outra forma é a presença marcante por motivo de centralização (E11 e E15), esta incidência ocorre quando o líder ainda não consegue a confiança do trabalho de seu setor.

Quadro 39: Contribuições dos entrevistados referentes participação do líder na equipe de trabalho.

Continua

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Pouco presente, foco mais em reuniões da empresa	E1, E12 e E13	“O grau é médio de 50%, e isso é ruim, tanto para mim quanto para a equipe, pois hoje eu <u>fico mais numa sala de reuniões do que na minha célula de trabalho.</u> ” (E1) [Grifo nosso].
		“Sou pouco participativo em alguns departamentos [...] <u>tenho muitas reuniões</u> para participar, posso afirmar que no máximo 50% eu consigo ficar presente.” (E12) [Grifo nosso].
Presente sem intervir	E2, E3 e E4	“Na questão de processo técnico, não participamos mais do cadastro. Mas temos que estar a todo momento envolvido com os colaboradores para saber o que está acontecendo, mas fico na equipe 100% presente.” (E2)
		“[...] hoje eu consigo ficar numa média de 90% presente, quero dizer <u>sempre que elas precisam estou por perto</u> ” (E4) [Grifo nosso].

Conclusão

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Presente por motivo de centralização	E11 e E15	“É muito alto a minha participação. <u>Nada sai sem passar por mim.</u> ” (E11) [Grifo nosso].
		“Estou <u>sempre presente</u> na equipe, sempre que o pessoal precisa eu estou ali [...] que é uma forma de <u>garantirmos uma alta qualidade no trabalho.</u> ” (E15) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 39 há três formas de atuação dos líderes em relação aos liderados. O primeiro grupo está relacionado aqueles (E1, E12 e E13) que ficam pouco com a sua equipe por causas das inúmeras reuniões. Há aqueles (E2, E3 e E4) que estão presentes, porém não possuem qualquer intervenção. O outro grupo é aquele centralizador (E11 e E15) porque não confia no trabalho da equipe.

Para coordenar uma equipe não há necessidade de o líder estar presente diariamente fazendo acompanhamento constante, se faz necessário deixar claro o objetivo que a equipe tem que atingir, caso o líder precisa estar presente por uma necessidade em que os indivíduos ainda não estão preparados, com isso é importante o líder promover o engajamento de todos para o mesmo objetivo.

e) Estratégias para correção de falhas.

Dentro das organizações é inevitável a ocorrência de falhas. Segundo Mills (1996), na implementação da prática do empoderamento o primeiro passo é ter tolerância a erros, para que o colaborador tenha uma maior confiança. De acordo com Oliveira e Krom (2010), o retrabalho passa a ser menor na medida em que os colaboradores começam a se comunicar com maior frequência.

O Quadro 40 demonstra as estratégias que os líderes utilizam pra corrigir as falhas que ocorrem na equipe.

Quadro 40: Síntese sobre as estratégias de correção das falhas.

Contribuições da entrevista	Frequência
Líder conversa com o colaborador que cometeu a falha	E1, E4, E7, E13, E6, E8, E3, E15 e E9
Líder promove reunião	E1, E4, E7, E13, E2, E14, E11, E9 e E10
Líder tenta corrigir o processo e não a pessoa	E9 e E10
Líder promove treinamento para pessoa que cometeu a falha	E5
Líder deixa o colaborador fazer sua autocorreção	E12

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dentre as estratégias mencionadas pelos líderes, a conversa com o colaborador que cometeu a falha (E1, E4, E7, E13, E6, E8, E3, E15 e E9) e as reuniões feitas com a equipe (E1, E4, E7, E13, E2, E14, E11, E9 e E10), são as ocorrências mais frequentes dentro das empresas em estudo. Isto ocorre pelo fato de ser a forma mais rápida de resolver no momento, chamando a atenção do colaborador ou mesmo promover uma reunião.

O Quadro 41 destaca as falas dos respondentes de acordo com as estratégias que os líderes utilizam para corrigir as falhas dentro de suas equipes.

Quadro 41: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as estratégias para correção das falhas.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Líder conversa com o colaborador que cometeu a falha	E1, E4, E7, E13, E6, E8, E3, E15 e E9	"[...] Se for uma falha pequena, vou na <u>mesa da pessoa e converso</u> , peço mais atenção e cuidado e explico que essa falha pode comprometer uma atividade lá na frente. No caso de uma falha grande, é preciso <u>fazer uma reunião [...]</u> " (E1) [Grifo nosso].
		"Se sabemos quem cometeu a falha, <u>vamos direto na pessoa e falamos</u> , mas se os problemas se generalizam, <u>converso com toda a equipe[...]</u> " (E4) [Grifo nosso].
		"Isso é visto semanalmente e passado para a equipe <u>na reunião</u> . Se é específico de um inspetor, vou até ele e <u>converso</u> ." (E7) [Grifo nosso].
Líder promove reunião	E1, E4, E7, E13, E2, E14, E11, E9 e E10	"[...] sempre <u>reunindo com a equipe</u> e tentando ver o que podemos fazer para melhorar [...]" (E14) [Grifo nosso].
		"A pior falha que existe hoje na empresa, está ligado aos prazos. Essas falhas são <u>corrigidas em reuniões [...]</u> ." (E11) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Por serem formas rápidas para o momento, os líderes permitem utilizar destas estratégias para correção de falhas, embora o colaborador não se sinta bem ao ser chamado atenção para uma conversa, ainda é o mais utilizado. A crítica do processo e não da pessoa é um bom argumento para a correção das falhas. Dentro das empresas acontece naturalmente no dia a dia várias reuniões, geralmente acompanhadas de cobrança ou por metas ou por erros decorrentes da equipe, caso o líder perceba que é uma falha de grande repercussão, é válido o líder promover reunião sendo abordados os pontos falhos e qual o meio de melhorias para tal processo.

f) Estratégias para solução dos problemas.

A todo instante dentro das organizações é preciso solucionar problemas, para que assim possa dar seguimento aos trabalhos sem interrupções nos processos seguintes. De acordo com os estudos de Elmes e Volkoff (2005), os colaboradores estão em busca de mais acessibilidade aos dados das organizações, através de uma participação compartilhada, contribuindo significativamente com um bom desempenho e resultado. Desta forma otimizando o processo de solução dos problemas.

No Quadro 42 está demonstrada a síntese com as estratégias utilizada pelos líderes quanto à solução de problemas.

Quadro 42: Síntese sobre as estratégias para a solução dos problemas.

Contribuições da entrevista	Frequência
Líder resolve com a equipe	E1, E3, E10, E11, E14, E6, E7
Líder encaminha o problema para a equipe	E4, E12, E13
Líder assume a responsabilidade de resolver	E5, E8 e E15
Líder assume a responsabilidade de resolver alguns problemas	E9
Líder resolve com a equipe apenas quando é problema técnico	E2

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dos líderes em estudo 7 (sete) afirmam que utilizam como estratégia resolver o problema com a equipe (E1, E3, E10, E11, E14, E6, E7), este grupo se caracteriza pelo fato de quando gerar quaisquer tipo de problema, o líder está envolvido junto com a equipe, sendo que os colaboradores possuem a dependência da liderança para resolução dos problemas. Outro grupo de líderes é aquele que encaminha o problema para a equipe (E4, E12, E13), sendo esta estratégia utilizada para preparar melhor seus liderados, enquanto os respondentes (E5, E8 e E15) assumem a responsabilidade de resolver o problema, sendo que é caracterizado pelo fato de existir algum problema o líder se encarrega de resolver se envolvimento dos colaboradores.

O Quadro 43 demonstra as estratégias que as empresas em estudo utilizam na resolução dos problemas.

Quadro 43: Contribuições das falas dos entrevistados sobre as estratégias para solução dos problemas.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Líder resolve com a equipe	E1, E3, E10, E11, E14, E6, E7	“Assumo as responsabilidades <u>junto com a equipe</u> . Fazemos um plano de ação, ouve as sugestões de todos e em equipe decidimos o que fazer.” (E7) [Grifo nosso].
		“Eu recebo a crítica, mas procuro trazer a <u>equipe junto</u> para solucionar o problema.” (E10) [Grifo nosso].
Líder encaminha o problema para a equipe	E4, E12, E13	“[...] quando queremos desenvolver pessoas, temos que <u>jogar os problemas nas mãos delas</u> , para tentarem resolver [...]” (E4) [Grifo nosso].
		“Sempre estimo a <u>equipe que errou a resolver</u> . [...] É claro que, no fim, a responsabilidade é sempre minha ou da empresa.” (E12) [Grifo nosso].
Líder assume a responsabilidade de resolver	E5, E8 e E15	“ <u>Eu tomo a responsabilidade e resolvo o problema</u> , depois passo para elas, para saber o que ocorreu.” (E8) [Grifo nosso].
		“Procuro <u>eu resolver os problemas para não interromper</u> o trabalho deles e nós conseguimos atingir a meta.” (E15) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Quanto as estratégias utilizadas pelos líderes para a solução dos problemas, a maior parte se enquadrou com o líder resolvendo os problemas com a equipe, em contrapartida outro grupo afirma que o líder assume a responsabilidade de resolver o problema, em que se sobrecarrega com suas atividades impostas na equipe. Alguns líderes ainda mencionam que eles não resolvem os problemas da equipe, sendo que encaminham o problema para que a equipe se encarregue da resolução.

g) Conhecimento dos valores e crenças do líder.

O dia a dia dos colaboradores dentro das empresas muitas vezes torna-se rotineiro, com isso os estudos de Oliveira e Krom (2010) demonstram alguns benefícios quando as empresas aderem o novo modelo de gestão, o empoderamento. Um dos benefícios evidenciado é que o empoderamento nas empresas cria uma sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho. Nesse sentido o Quadro 44 demonstra a incidência no qual os colaboradores conhecem ou não os valores e crenças dos líderes.

Quadro 44: Síntese sobre o conhecimento dos valores e crenças do líder.

Contribuições da entrevista	Frequência
Colaborador conhece	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E11, E12, E14 e E15
Colaborador não tem conhecimento	E4, E9, E10 e E13

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A questão de conhecer o líder é inevitável, ainda assim alguns líderes são mais reservados, mas o convívio do dia a dia torna-se uma experiência de conhecimento um com o outro, mesmo que o líder seja reservado, o processo de conhecimento pessoal acontece, porém de uma forma mais lenta. O fato de conhecer melhor o líder ocorre uma relação mais estreita entre o líder e o liderado. O Quadro 45 destaca as falas dos respondentes conforme o conhecimento dos valores e crenças.

Quadro 45: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o conhecimento dos valores e crenças do líder.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Colaborador conhece	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E11, E12, E14 e E15	“Sou muito transparente, por um lado é bom [...] Mas por outro lado, é ruim, pois se não estamos bem, aí passa para o colaborador que pode se sentir mal.” (E5) [Grifo nosso].
		“Eles já <u>me conhecem</u> sim, mas também <u>procuro saber um pouco mais deles</u> , no pessoal, familiar [...]” (E7) [Grifo nosso].
Colaborador não tem conhecimento	E4, E9, E10 e E13	“[...] de modo geral, <u>sou reservado</u> , falo muito pouco de mim. Penso que é bom eles saberem sobre mim, pois passa a criar um laço. É importante saber com quem você trabalha de ambas as partes, mas no dia a dia, <u>falta tempo para isso</u> .” (E9) [Grifo nosso].
		“[...] <u>sou reservada</u> no que diz respeito aos meus valores pessoais. Sou uma pessoa extrovertida, espontânea e flexível. [...] <u>mas ainda não dou abertura necessária</u> .” (E10) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Num contexto geral os subordinados conhecem os valores pessoais dos líderes, isso se torna uma ligação no qual cria confiança e diminui o distanciamento entre líder e liderado. Alguns líderes ainda não conseguem exercer tal abertura com os liderados, os mesmos ainda afirmam que consideram que é importante mas possuem uma questão de seu perfil ser reservado. O distanciamento nos níveis hierárquicos dentro das empresas é comum, sendo que para a implantação do empoderamento no espaço organizacional se torna essencial o envolvimento e conhecimento de todos.

h) **Processo de treinamento em que o líder proporciona aos colaboradores.**

Com o crescimento significativo das organizações, as empresas passam a ter uma concorrência mais acirrada, procurando então investir mais no capital humano. Adotando a prática do empoderamento, a empresa necessita gerar mais treinamentos e capacitações aos seus colaboradores (FONSECA; SILVA; FAGUNDES; SOUZA, 2011).

O Quadro 46 demonstra o interesse dos líderes em treinamentos para sua equipe de trabalho.

Quadro 46: Síntese sobre o processo de treinamento que o líder gera para sua equipe.

Contribuições da entrevista	Frequência
Pouco treinamento, líder com foco em reuniões	E1
Treinamento conforme os erros	E5
Possui treinamento quando precisa	E3, E10
Treinamento apenas quando entra na empresa ou começa uma nova atividade	E4, E8, E15 e E2
Treinamento conforme planejamento gerencial	E9, E11, E13, E14, E6 e E7
Treinamento conforme planejamento gerencial, não ocorre com frequência	E12

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 46 percebe-se a maior frequência entre o planejamento gerencial para os treinamentos ocorrerem (E9, E11, E13, E14, E6 e E7) e treinamentos quando o colaborador inicia na atividade que exercerá (E4, E8, E15 e E2). Ocorre naturalmente e com grande frequência os treinamentos ao iniciar em uma nova função, quando o líder afirma que ocorrem treinamentos quando a pessoa entra na função, o mesmo quer dizer que não possui outros treinamentos para tal formação de conhecimentos. No fato do planejamento gerencial o líder propõe treinamentos, porém são colocados em práticas conforme permissão da base orçamentária.

O Quadro 47 justifica através das falas o processo de treinamentos que os líderes propõe aos colaboradores.

Quadro 47: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o processo de treinamento que o líder gera a sua equipe.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Treinamento conforme planejamento gerencial	E9, E11, E13, E14, E6 e E7	“[...] sempre incluo <u>semestralmente no orçamento</u> para que eles possam ser capazes de melhorar dentro de suas funções.” (E13) [Grifo nosso].
		“[...] O RH se põe a disposição para <u>buscar os cursos que os colaboradores se propõe a fazer</u> . A empresa também abre alguns <u>cursos para quem deseja fazer</u> .” (E9) [Grifo nosso].
Treinamento apenas quando inicia na empresa ou começa uma nova atividade	E4, E8, E15 e E2	“[...] mas uma pessoa que está <u>entrando na equipe</u> , precisa começar por situações mais fáceis, ou seja, tem que ir <u>crescendo as poucos [...]</u> ” (E4) [Grifo nosso].”
		“[...] geralmente quando <u>ela entra no nosso setor</u> . Treino a pessoa por três meses [...]

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível que os líderes não fazem colocações de treinamentos específicos, eles argumentam que possuem treinamentos através de planejamentos e quando o colaborador entra na função. O líder estratégico possui dentro de sua função a capacidade de programar treinamentos de especializações para os colaboradores, ao proporcionar treinamento apenas quando exerce uma nova função o trabalho do indivíduo pode se tornar monótono. Sendo assim, investir no capital humano é uma das ferramentas que as empresa podem adotar para que este recurso lhe demonstrem bons resultados. Para a prática do empoderamento os líderes devem possuir um grande foco em treinamentos.

i) Líder sob pressão e cobrança.

Em grande parte dos líderes ainda trabalham no antigo modelo de gestão, com isso os mesmo sofrem com grande pressão e cobranças, pois tudo que desrespeita o seu setor é da responsabilidade do líder. Oliveira e Krom (2010) citam alguns benefícios para a pratica do empoderamento, tais como, tomada de decisão mais rápida, liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que geram impacto nos resultados da empresa e diminuição dos níveis da estrutura organizacional. São benefícios que liberam mais responsabilidades aos colaboradores, assim diminuindo conseqüentemente a pressão e o estresse sobre a liderança.

O Quadro 48 demonstra a síntese sobre como os líderes se sobressaem

quanto às questões urgentes.

Quadro 48: Síntese sobre o líder sob pressão.

Contribuições da entrevista	Frequência
Líder se responsabiliza para uma solução ou busca das informações	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E14 e E15
Líder não tolera erros	E12
Líder afirma que possui todas as informações	E11
Líder fica sem saída	E4

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É possível perceber que os líderes trabalham com constante pressão e cobrança, pois toda responsabilidade é do líder. Observa-se no Quadro 48 que a maioria dos respondentes argumentam que buscam a informação e a solução do problema imposto quando estão em uma situação de emergência ou forte pressão, (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E14 e E15), o que caracteriza a falta de responsabilidade do indivíduo, sendo total delegada ao líder.

O Quadro 49 demonstra as falas das entrevistas conforme o líder se sente e reage quanto a situações emergentes.

Quadro 49: Contribuições das falas dos entrevistados sobre o líder quanto a pressão e cobranças.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Líder se responsabiliza para uma solução ou busca das informações	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E14 e E15	“Vou dizer que não sei, mas vou <u>atrás de uma resposta rapidamente.</u> ” (E8) [Grifo nosso].
		“Peço um tempo para <u>pensar numa solução [...]</u> Pois não posso falar sobre uma coisa que não tenho certeza.” (E6) [Grifo nosso].
		“Se num primeiro momento eu não sei, vou estudar o caso e <u>procurar uma resposta.</u> ” (E5) [Grifo nosso].
Líder não tolera erros	E12	“[...] não reajo bem, me deixa muito frustrado. Depois vou chamar a pessoa e falar com ela, e vou ficar chateado e irritado se essa questão urgente não for me informada anteriormente. Pois todo problema tem uma raiz pequena, que vai crescendo e tomando maiores proporções. Costumo ter <u>baixa tolerância ao erro.</u> ” (E12) [Grifo nosso].
Líder fica sem saída	E4	“Fico numa <u>saia justa</u> , tenho até exemplos para citar, quando me perguntam por que fulano ganha mais que ciclano sendo que executam a mesma tarefa.” (E4) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

É comum falar de pressão sobre o cargo de liderança, pois diariamente os líderes tem suas cobranças. Para maioria dos respondentes eles se responsabilizam de encontrar alguma solução para a questão cobrada, ou até mesmo se for caso de ser questionados por algo que no momento não sabem, os líderes comentam que

buscam as informações corretas. No caso do respondente E4, ele afirma que fica numa saia justa, pois não encontra saída para respostas rápidas. Enquanto o líder E12 ocupa um cargo na diretoria, ele menciona se alguma questão de urgência que ocorreu na equipe e não conseguiram resolver e também não passou para ele, o mesmo comenta que não consegue tolerar estes tipos de erros. Embora as cobranças estejam no cotidiano do líder, os mesmos podem se encontrar em situações que demandam um “jogo de cintura”, pois a liderança envolve vários aspectos desde a gestão de pessoas até o planejamento estratégico.

j) Organização diária do líder para atingir os objetivos da equipe.

O processo no qual o líder se organiza é importante, pois é preciso que seja feito previamente e com cautela, para que assim os líderes consigam atingir os objetivos da empresa. Nesse sentido o empoderamento trabalha com um novo estilo gerencial, sendo investido na delegação de poderes, compartilhamento de ideias e tomada de decisão (ARAÚJO, 2007). Desta forma o Quadro 50 importa-se a síntese sobre a organização dos líderes para o alcance dos objetivos da equipe.

Quadro 50: Síntese sobre a organização do líder.

Contribuições da entrevista	Frequência
Não há evidências de organização do líder	E1
Organização é feita conforme as especialidades de cada colaborador	E2
Organização quando chega novos lotes de produção	E3
Líder não se organiza, pois demonstra liberdade para delegação de poder	E4
Líder não se organiza, faz apenas acompanhamento	E7
Organização através do cronograma	E9
Líder se organiza conforme suas anotações/agenda	E10
Líder se organiza através de reuniões com a equipe	E11 e E14
Líder se organiza na primeira hora do trabalho	E8, E12, E13 e E15
Organização é feita através de metas diárias	E5 e E6

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar o Quadro 50 percebe-se que mesmo ocorrendo uma pequena incidência entre, a organização do líder na primeira hora (E8, E12, E13 e E15), organização feita com as metas diárias (E5 e E6) e a organização através de reuniões com a equipe (E11 e E14), cada líder possui suas peculiaridades quanto à organização. Conforme o Quadro 51 é possível demonstrar com as falas dos respondentes quanto à organização.

Quadro 51: Contribuições das falas dos entrevistados sobre a organização do líder.

Principal característica	Frequência	Fala das entrevistas
Organização através de metas diária	E5	"Primeiramente é verificar o que foi feito no dia anterior, dando baixa no que foi feito e projetar a <u>meta diariamente</u> ."(E5) [Grifo nosso].
Organização na primeira hora do trabalho	E8	" <u>Todos os dias de manhã</u> , chego na empresa, observo tudo, vejo se alguém faltou, aí já pego a peça e entrego a outra pessoa [...]" (E8) [Grifo nosso].
Organização através de reuniões com a equipe	E11	"Se organizamos <u>através das reuniões</u> , que ocorrem nas segundas à tarde [...] sempre anoto tudo o que tenho que fazer. E sempre ocorrem contra tempos." (E11) [Grifo nosso].
Líder não se organiza, pois demonstra liberdade para delegação de poder	E4	"Na realidade <u>não existe uma organização</u> , minha prioridade é o trabalho em equipe e a <u>delegação para cada um fazer suas atividades</u> , para que não <u>dependam sempre de mim</u> [...]" (E4) [Grifo nosso].
Líder não se organiza, apenas faz acompanhamento	E7	"Vem estabelecidas pela empresa, eu <u>só faço o acompanhamento semanal</u> para saber se vamos atingir no final do mês." (E7) [Grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Conforme o Quadro 51 percebe-se as várias formas de que os líderes se organizam para o alcance de seus objetivos. De acordo com o respondente E8 ele se organiza na primeira hora quando chega na empresa e já observa o que tem para fazer, seguindo numa linha de raciocínio similar o respondente E5 que se organiza com a meta diária ao observar o que possui para o seu setor fazer conforme a quantidade indicada pelo sistema. É importante citar que os respondentes E4 e E7 não possuem algum tipo de organização, no caso do respondente E7 ele faz apenas acompanhamento, sendo que as diretrizes já são impostas pela empresa, já no caso do E4 ele demonstra uma grande abertura com sua equipe, não faz organização para atingir os objetivos, pois ele dá liberdade total para a equipe com uma delegação de poder. Torna-se importante elencar que o respondente E4 mesmo não possuindo nem um tipo de organização ele demonstra algumas evidências de habilidades para o empoderamento, sendo que gera liberdade ao colaborador e autonomia no processo decisório.

4.3 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os líderes entrevistados para esta pesquisa possuem a idade média de 32 anos, atuam em cargos de liderança dentro da área industrial do segmento vestuário, sendo um grupo de formação superior completa e iniciante. Vale ressaltar que o gênero feminino vem ganhando força na função de líder, sendo que dos

entrevistados (as) 20% são do gênero masculino e 80% do gênero feminino. O empoderamento das mulheres tem por objetivo gerar mudanças nas organizações, assim criando condições a ser inserida com mais aceitação no mercado de trabalho. (SARDENBERG, 2006). Melo e Lopes (2012) argumentam em seus estudos que as mulheres estão em uma diminuição dos preconceitos e um aumento da concorrência por igualdade, assim estando na busca contínua das oportunidades, sendo que as empresas precisam estar gerando melhorias no capital humano. Desta forma as organizações começam a oportunizar a mão de obra feminina, como forma de estratégia competitiva.

Ainda que as empresas possuam alguns líderes trabalhando de uma forma mais aberta com o colaborador, é considerado baixo o nível de envolvimento do indivíduo na organização, todavia a maioria dos líderes entrevistados não demonstra um compartilhamento de ideias. De acordo com Elmes e Volkoff (2005) os colaboradores estão em busca de mais acessibilidade aos dados da empresa, para desta forma possuírem uma ação compartilhada, contribuindo significativamente nos resultados organizacionais.

Um dos principais passos para chegar a aplicação do empoderamento é a delegação de poder ao colaborador, e é neste ponto que os líderes tem encontrado maior dificuldade, sendo o principal fator a falta de confiança no trabalho exercido pela equipe, ocorrendo uma centralização de poder. Rodrigues e Santos (2001) desmitificam este velho paradigma de não conseguir descentralizar, eles afirmam que os objetivos da organização devem ser de forma clara e objetiva, sendo as metas de fácil entendimento.

Seguindo com os passos para uma aplicação do empoderamento, outro ponto importante é a tomada de decisão. É possível extrair da pesquisa que a maioria dos respondentes envolve os colaboradores para tomar uma decisão, porém o colaborador não pode tomar a decisão sozinho, há uma dependência da liderança. Para o empoderamento ocorrer, é preciso que ocorra a descentralização por parte do líder para reduzir a sobrecarga de responsabilidade (ROWALAND, 1997), sendo que é preciso que os novos colaboradores comecem a atuar no processo decisório (HAMMUDA; DULAIMI, 1997).

O processo de delegação de poder e descentralização são de alta responsabilidade do líder, foi possível perceber nas entrevistas que os líderes não

conseguem se planejar, se organizar e nem promover treinamento para sua equipe por uma questão de centralização. De acordo com Baquero (2012), para ocorrer um bom desempenho do empoderamento organizacional o processo decisório pode acontecer em linha horizontal, assim com a real contribuição de todos os envolvidos no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou uma série de fatores no qual permitiram o pesquisador imergir através das entrevistas nas empresas em estudo. Tais fatores foram possíveis de identificar a *performance* dos líderes na gestão de pessoas.

Pode se afirmar que, os líderes tentam ser mais aberto e descentralizador, porém no decorrer de suas contribuições percebe-se a dificuldade em gerar maior autonomia ao colaborador, até mesmo em ser descentralizador, pois em dados momentos as informações precisam chegar até a liderança. Com isso observa-se que o poder ainda está centralizado no nível hierárquico gerencial.

Percebe-se nas respostas do E4, pequenos indícios de empoderamento, mesmo que seja de forma empírica. Este líder utiliza como estratégia a desvinculação das tarefas sobre ele, sendo delegada a autonomia aos colaboradores.

Um importante fator para a ocorrência do empoderamento é a contribuição da cultura organizacional, sendo que reflete diretamente nos gestores e conseqüentemente nos colaboradores. Esse indicativo é possível observar na pesquisa em que o líder menciona que algo já vem estabelecido pela alta cúpula da empresa, o que quer dizer que a empresa possui uma cultura do foco de cima para baixo e não em uma linha horizontal.

Um ponto importante observado na pesquisa foi o alto número de mulheres na função de líder, percebe-se características de empoderamento, tendo em vista que o gênero feminino não era tão presentes em cargos de liderança, porém com a concorrência acirrada se torna fundamental a inserção da mão de obra do gênero feminino no mercado de trabalho.

É possível identificar de acordo com os indicativos da pesquisa a classificação no enquadramento da dimensão pessoal, pois cada indivíduo busca

seu empoderamento, mesmo que seja de forma empírica. Este fator ocorre pelo medo atribuído aos líderes, sendo que o líder deve ser envolvido em todos os assuntos, dessa forma não ocorrendo o desenvolvimento de habilidades na equipe, assim não estando preparados para ser empoderados.

O departamento industrial ocorre a confecção da produção, o ciclo produtivo na indústria do vestuário tem alta participação humana, sendo que a prática do empoderamento promove um alto rendimento do colaborador, motivação e grande satisfação do colaborador com a empresa. Desta forma sugere-se futuros estudos com relação ao empoderamento em outros departamentos e outros segmentos para que possa observar se ocorre ou não a prática do empoderamento, tendo em vista que são poucos estudos aplicados a esta temática no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABDI. **Relatório de Inteligência Analítico - janeiro 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20dez%2009.pdf>>. Acesso em 04 set. 2013.
- ABIT. **Relatório de Atividades 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/informativos/relatorio_atividades/relatorio_abitbx2012.pdf>. Acesso em 08 set. 2013.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª ed. v. 2. São Paulo: Atlas. 2007.
- BAQUERO, Rute Vivian Angelo. **Empoderamento: Instrumento de emancipação social? – Uma discussão conceitual**. Revista Debates, v. 6, n. 1, p.137-187. 2012.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- CAZELA, Moises Miguel; Franco, Décio Henrique; KITZBERGER, Hurgor. Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o *empowerment* em suas equipes de funcionários. **Anuário da produção acadêmica docente** (Anhanguera Educacional. Valinhos), v.1, p.106-115, 2007
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977. 264 p.
- CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. The poverty of empowerment? A critical case study. **Personal Review**, v. 28, n. 3, p. 192-207, 1999.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ELMES, Michael B.; VOLKOFF, Olga. **Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations**. Information and Organization. V. 15, Issue 1, January 2005, Pages 1–37
- FIESC. **Indústria Têxtil e do Vestuário de SC**. Florianópolis, 2011. Disponível em: <http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario>. Acesso em 05 set. 2013.
- FONSECA, Letícia Rodrigues; et al. Em GPR 2011 – **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa., pg 15, 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.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas,

2002.

HAMMUDA, I. DULAIMI, M.F. The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries. **Revista International Journal of Project Management**, v. 15, n. 5, p. 289-296. 1997.

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

IORIO, Cecília. Algumas considerações sobre estratégias de empoderamento e de direitos. In: ROMANO, Jorge & ANTUNES, Marta (Orgs.). **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002.

KLEBA, M. E. WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saude soc.**, São Paulo, v. 18, n. 4, dez. 2009.

LISBOA, T.K. Mulheres migrantes de origem cabocla e seu processo de “empoderamento”. **Revista Gênero**, Niterói, v. 2, n. 2, p. 131-149, 2002.

LISBOA, T. K. Empoderamento. In: **CONFERÊNCIA ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER**, 2., 2007, Florianópolis, SC. Anais. Florianópolis, 2007.

MELO, M.C.O.L. LOPES, A.L.M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e planejamento**, Salvador, v.12, n.3, p. 648-667, set-dez, 2012.

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

OLIVEIRA, C.P. KROM.V. **O empowerment nas organizações**.Revista UNIVAP, São José dos Campos, 2010. Anais eletrônicos... São José dos Campos, 2010. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>.

Acesso em 10 out 2013.

PAZ, R. D. O. Código de ética: reafirmar a função pública de conselheiros e conselheiras. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: n.85, p. 117-122, mar. 2006.

PEREIRA, R.S. SANTOS, D. A. BORGES, W. **A mulher no mercado de trabalho**. In: Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2, 2005, São Luís. Anais eletrônicos... São Luís. Universidade Federal do Maranhão, 2005. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska_Rosangela_Danielle.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

PERKINS, D.D.; ZIMMERMAN, M.A. (1995). Empowerment meets narrative: listening to stories and creating settings. **American Journal of Community Psychology**. Oct. v. 23. n. 5. p.569-79.

PILONIETA, A.S. Dispositivos de empoderamiento para el desarrollo psicossocial. **Revista Universitas Psychologica, Colombia**, v.1, n.2, p.39-48, jul-dez. 2002.

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

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

RODRIGUES, C.H.R. **Empowerment e estágios evolutivos das áreas de gestão: estudo de casos em empresas manufatureiras.** 2002, 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ROWLANDS, Jo. **Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. UK and Ireland: An Oxfam Publication**, 1997

SANTANA, A.T. SANTOS, V.A.C. O emporwerment e a alta performance organizacional. Revista Administração e Ciências Contábeis, n.4, 2010, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: OPET, 2010. Disponível em: <http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.

SANTOS, F.C.A.: **Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos; importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras.** 1998, 339f. Tese de doutorado - EAESP/FGV, São Paulo, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SARDENBERG, C. M. B. Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista¹. In: Seminário Internacional: Trilhas do Empoderamento de mulheres, 1, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos.** Salvador, 2006.

SEBRAE. **Vestuário para 2013.** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/links/vestuariopara2013.pdf>>. Acesso em 06 set. 2013.

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

SOLOMON, B. **Black empowerment: Social work in oppressed communities.** New York: Columbia University Press. (1976).

SOUSA, R.M.B.C.; Mello, M.C.O.L. **Mulheres na gerência em tecnologia da informação: Análise de expressões de empoderamento.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, 2009.

SOUSA, R.M.B.C.; MELO, M.C.O.L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de gestão USP**,

v.16, n.1, p.1-16. 2009. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>> Acesso em: 10 out. 2013.

VALOURA, Leila de Castro. **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_organizational/empowerment_por_paulo_freire.pdf> Acesso em 13 out. de 2013

VERGARA S. C. – Gestão de Pessoas – Editora Atlas –12^o ed. São Paulo, 2012.

Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Roteiro semi-estruturado para a coleta dos dados.

- 1) Gênero: (1) Masculino (2) Feminino
- 2) Há quanto tempo trabalha na empresa? _____.
- 3) Anos de experiência como chefia? _____.
- 4) Função que desempenha na empresa? _____.
- 5) Sua faixa etária (idade)? _____
- 6) Grau de escolaridade:
 - (1) Ensino fundamental incompleto.
 - (2) Ensino fundamental completo.
 - (3) Ensino médio incompleto.
 - (4) Ensino médio completo.
 - (5) Ensino superior completo.
 - (6) Ensino superior incompleto.
- 7) Quanto tempo atua na função de líder?

Perfil da equipe de trabalho

- a) Quantas pessoas trabalham com você na sua equipe?
- b) Qual é a principal função da sua equipe de trabalho dentro da organização?

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

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

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?
- b) Qual é o exercício que você faz para delegar as funções aos membros de sua equipe?
- c) Você se considera um líder centralizador ou descentralizador?
- 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) Você procura avaliar o desempenho de cada integrante de sua equipe? De que forma?
- b) Você como líder procura passar o *feedback* para a sua equipe de trabalho? Como esse processo ocorre?
- c) Qual o critério que você utiliza para decidir que o seu subordinado está apto ou não para assumir determinadas responsabilidades (atribuições)?
- d) Considerando a sua equipe de trabalho, como você avalia o processo de delegação:

- () Extremamente difícil
- () Difícil
- () Bom
- () Muito bom

Justifique:

Categoria IV: Liderança

- e) Como você avalia a sua postura quando iniciou o cargo de liderança para a sua atuação atualmente?
- f) Como você avalia o seu grau de participação nas rotinas de sua equipe de trabalho?
- g) Como você lida com as falhas da sua equipe? Quais as estratégias tem utilizado para corrigir estas falhas?
- h) Seus subordinados conhecem suas crenças e valores a respeito da sua atuação como líder?
- i) Quanto tempo você como líder investe em treinar e desenvolver as pessoas que estão no seu comando?
- j) Como você lida com a equipe referente ao processo de solução dos problemas? Você estimula as pessoas lhe auxiliarem na solução ou você assume a responsabilidade de resolver o problema como líder?
- k) Como você atua na liderança quando precisa responder questões urgentes a respeito da sua área de trabalho?
- l) Como você se organiza para definir os objetivo e metas da sua área de trabalho?

Muito obrigado!