

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELE INÊS SCHUSTER

O PAPEL DA LIDERANÇA NO *EMPOWERMENT* DE EQUIPES

São Leopoldo
2020

DANIELE INÊS SCHUSTER

O PAPEL DA LIDERANÇA NO *EMPOWERMENT* DE EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Viegas da Silva

São Leopoldo

2020

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos que encontrei no decorrer deste caminho.

Agradeço aos meus queridos pais Jair e Leoni por me mostrarem desde o início da vida a força e nobreza do trabalho realizado com ética e comprometimento. Amo vocês e sou eternamente grata pelo apoio, amor e por serem o meu eterno porto seguro.

Agradeço a minha querida irmã Eloisa, obrigada por se importar comigo e ser meu ombro amigo, amo você.

Agradeço ao meu amor Jean por, desde o início, ser um encorajador e incentivador desta trajetória acadêmica. Amo você. Essa pequena vitória é nossa!

Agradeço a todos os colaboradores da Mercur pela receptividade, carinho, entrega e atenção nas entrevistas, vocês deram sentido a este trabalho e me ensinaram muito.

Ao meu orientador, professor Alexandre, pelas contribuições, motivação e compreensão. Obrigada por conduzir com maestria os meus passos neste estudo e aceitar ser meu orientador.

E, por fim, agradeço a todos os meus professores pela excelência e entrega de aulas espetaculares, que me ajudaram a me desenvolver e foram capazes de expandir o meu conhecimento.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.” (FORD, 1925).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos destinados ao desenvolvimento e compreensão do que é o *empowerment* nas organizações e o papel do líder no *empowerment* de equipes. Nessa perspectiva se fez necessário entender porque a liderança investe no *empowerment* de equipes, buscando identificar fatores que facilitam o desenvolvimento do empoderamento, procurando propor algumas práticas organizacionais que possam contribuir para o fortalecimento da autonomia. Para isso foi realizada uma base teórica que contemplou as principais teorias e conceitos acerca dos temas liderança e *empowerment* e sua aplicação no ambiente organizacional. Com isso, foi necessária a realização de uma pesquisa qualitativa com o método de estudo de caso único, sendo a empresa Mercur a organização objeto da aplicação. As entrevistas em profundidade e semiestruturadas foram realizadas com colaboradores da organização. A análise e a interpretação de dados foram fundamentadas na análise de conteúdo qualitativa. Com base nos resultados e considerações ao término desta pesquisa, limitado ao caso estudado e investigado, pode-se dizer que o líder possui relação direta com a facilitação do *empowerment* nas equipes e é seu o papel de agente facilitador e apoiador na base da construção do empoderamento das equipes.

Palavras-chave: *Empowerment*. Liderança. Equipe.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O <i>Empowerment</i> no Ambiente Empresarial	20
Figura 2 - Transição das Responsabilidades de Liderança/Administração com o surgimento das Equipes	21
Figura 3 - Mudanças que o <i>Empowerment</i> traz para a Organização	23
Figura 4 - Resultados dos Investimentos da Liderança no <i>Empowerment</i> da Equipe	40
Figura 5 - Síntese dos Fatores facilitadores do desenvolvimento do <i>Empowerment</i>	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Liderança.....	16
Quadro 2 - Abordagens Teóricas sobre Liderança.....	18
Quadro 3 - Plano de Diretrizes	22
Quadro 4 - Dez Princípios para o desenvolvimento do Poder.....	24
Quadro 5 - Conceitos de <i>Empowerment</i>	25
Quadro 6 - Providências Fundamentais para <i>Empowerment</i> do Indivíduo	27
Quadro 7 - Critérios de Seleção dos Entrevistados.....	31
Quadro 8 - Procedimentos para a Coleta de Dados.....	31
Quadro 9 - Perfil do Público Entrevistado e Abordagem das Entrevistas.....	32
Quadro 10 - Categorias Adotadas para Análise dos Dados.....	34
Quadro 11 - Proposta de Práticas Organizacionais	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Definição do Tema e Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 Liderança no Ambiente Organizacional	14
2.2 Conceitos de Liderança	16
2.3 <i>Empowerment</i> no Ambiente Organizacional	18
2.4 Conceitos sobre <i>Empowerment</i>	25
3 METODOLOGIA	28
3.1 Delineamento da Pesquisa	28
3.2 Definição da Unidade Caso	29
3.3 Técnicas de Coletas de Dados	30
3.4 Técnicas de Análise dos Dados	33
3.4.1 Análise de Dados Qualitativos.....	33
3.4.2 Análise de Conteúdo	33
3.4.3 Limitações do Método	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Por que a liderança investe no <i>empowerment</i> de equipes	35
4.2 Fatores que facilitam o desenvolvimento do <i>empowerment</i> de equipes	40
4.3 Sugerir práticas organizacionais relacionadas à liderança e <i>empowerment</i>	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS: LIDERADOS .	60
APÊNDICE B - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS: LÍDERES	61

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Teixeira (2005, p. 81-82): “[...] o novo mundo dos negócios requer um novo tipo de trabalhador cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação”. Em função disso, as organizações visionárias perceberam a necessidade de adaptação de sua estrutura organizacional frente a esse novo cenário competitivo, assim, as instituições mais estratégicas iniciaram um movimento de incentivo a interações e trocas no ambiente organizacional.

As pessoas que as organizações buscam e retêm em seu quadro constituem os seus principais ativos, elas possuem habilidades, competências e conhecimento que são imprescindíveis para o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2014). Para atender a este novo cenário, as lideranças precisaram introduzir em seu escopo a missão de proporcionar o desenvolvimento de seus liderados.

Além de desenvolver a equipe o líder deste século terá de ser capaz de lidar com as diferenças, respeitar e ter uma visão mais humanista com seus liderados, expandindo suas competências e habilidades. (MELO *et al.*, 2012).

Na concepção de Hunter (2004), a liderança é a competência de gerar influência, estimulando as pessoas a cumprirem com entusiasmo os objetivos institucionais, aspirando atingi-los com a visão voltada ao bem comum. Chiavenato (2010) afirma que os líderes são facilitadores e apoiadores, proporcionando aos membros da equipe a possibilidade de incorporar novas habilidades e competências de maneira contínua e consistente.

Para Kouzes e Posner (2008) a liderança moderna assume o papel de treinador e professor de seus liderados, auxiliando no aprendizado de novas habilidades em indivíduos de sua equipe e identificando os talentos existentes a fim de desenvolvê-los ainda mais.

Nesse sentido, o *empowerment* potencializa a utilização da capacidade humana encontrada nas organizações, trazendo benefícios para os empregados e para a empresa. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996). Ainda para Blanchard, Carlos e Randolph (1996), o modelo tradicional de controle tornou-se obsoleto e cada vez mais o papel gerencial deve ser de apoio e construção de responsabilidade nas equipes, gerando oportunidade para as pessoas mostrarem seu potencial em níveis cada vez maiores.

Uma das funções do líder é influenciar seu liderado e capacitá-lo para assumir responsabilidades, devido às demandas do mercado atual que necessita cada dia mais de um desempenho antecipatório frente aos problemas. (MOTTA, 2006; PONTES, 2012). De acordo com Scott e Jaffe (1998), é através do *empowerment* que os funcionários atuam com foco na melhoria contínua de sua performance, passando a possuir maior senso de responsabilidade com os resultados. Com isso, vislumbram o alcance dos objetivos institucionais em equipe, sabendo o que é necessário ser feito, entregando além do exigido. (SCOTT; JAFFE, 1998).

Logo, de acordo com a visão de Blanchard (2001), Marras (2001) e Tracy (1994), o *empowerment* é uma ferramenta de gestão que objetiva ampliar o sistema decisório até o menor nível possível da estrutura organizacional, dando poder e autonomia para os colaboradores realizarem suas tarefas e encorajando-os a aplicar sua criatividade e poder intelectual.

O *empowerment* caracteriza-se pela delegação de poder dos gestores aos liderados, atribuindo mais responsabilidade e desenvolvimento do liderado e da organização. (OLIVEIRA; KROM, 2010). O funcionário provido de poder sente o pertencimento sobre suas funções, torna-se mais responsável, a ponto de intermediar e opinar sobre o modo de execução dos processos, tomando mais iniciativa e produzindo mais. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Para que haja um retorno significativo do ativo capital humano, além das empresas reterem talentos, é preciso saber aplicar e utilizá-los da melhor maneira possível. Nesse contexto é imprescindível à organização a adoção de uma mentalidade, de um estilo de liderança e de *empowerment* capaz de dinamizar e incentivar as pessoas para impulsionar estes talentos. (CHIAVENATO, 2014).

Independente de quão melhores sejam os talentos das empresas, eles só conseguem alcançar e alavancar seus resultados e da organização se a mesma oferecer uma estrutura adequada, fortalecida com uma cultura democrática e incentivadora, oferecendo, assim, um contexto adequado. (CHIAVENATO, 2015).

Em torno da relevância dos temas liderança e *empowerment* aqui apresentados, estrutura-se o objetivo de estudo desta pesquisa. Deste modo, a próxima parte apresenta a definição do tema, os objetivos e a justificativa do trabalho.

1.1 Definição do Tema e Problema de Pesquisa

Para Rodrigues e Santos (2001) a mudança da produção em massa para a produção enxuta levou as organizações a repensarem sua forma de administrar, a fim de se manterem competitivas em um mercado dinâmico e mutável. Apresentou-se um cenário onde houve a necessidade de as pessoas estarem cada vez mais envolvidas em processos decisórios, ligados às estratégias organizacionais frente a um ambiente de constante inovação, complexidade e dinamismo. (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Ainda para Rodrigues e Santos (2001), o *empowerment* objetiva capacitar as pessoas para a tomada de decisão, sendo assim, uma abordagem adequada para o atual ambiente competitivo em que as instituições se encontram, gerando diferencial.

Segundo Oyarzabal (2010), as empresas incentivam cada vez mais a participação do funcionário, sob a perspectiva da administração participativa, cria-se processos e formas de participação das equipes, proporcionando o máximo desempenho de cada integrante. Encorajar a cooperação dos times estimula mais resultados, mais performance e gera competitividade para a organização. (OYARZABAL, 2010).

Nesta pesquisa pretende-se abordar fundamentalmente os temas liderança e *empowerment*. Busca-se compreender como a liderança contribui para o *empowerment* da sua equipe. Concomitante a isso, pretende-se compreender a importância da utilização do *empowerment* como diferencial competitivo e a contribuição do líder para avançar com a aplicação desta estratégia.

Organizações que possuem equipes empoderadas são consideradas inovadoras em sua estrutura organizacional. Nem todas as empresas que adotaram essa estratégia tiveram sucesso em sua aplicação. As organizações que aplicam o *empowerment* trabalham com equipes autogerenciáveis e o utilizam com o intuito de otimizar a busca por resultados mais efetivos.

Com este estudo busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: *Como a liderança contribui para o empowerment das equipes?* Dessa forma, com o desenvolvimento da investigação científica que sucede, o presente estudo pretende buscar as respostas para este questionamento e compreender como o *empowerment* pode contribuir para a busca de resultados mais efetivos e quais as circunstâncias podem favorecer o empoderamento em uma equipe. Ao final,

pretende-se contribuir com o meio acadêmico e disponibilizar os dados junto à sociedade para fomentar novos e mais aprofundados estudos, além de subsidiar as informações a profissionais da área e da comunidade em geral.

1.2 Objetivos

Para resolver o problema de pesquisa foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como os líderes contribuem para o *empowerment* das equipes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o resultado estabelecido no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar por que a liderança investe no *empowerment* de equipes;
- b) identificar fatores que facilitam o desenvolvimento do *empowerment* de equipes;
- c) sugerir práticas organizacionais relacionadas à liderança e *empowerment*.

1.3 Justificativa

As organizações, desde a década de 70, começaram a substituir a hierarquia tradicional, representada pela figura da pirâmide, que caracteriza domínio e rigidez, pela nova forma de considerar a estrutura organizacional como um círculo ou uma rede, isso incentivou as pessoas à colaboração e cooperativismo, com foco na busca do mesmo resultado. (SCOTT; JAFFE, 1998).

Por mais sofisticada que seja a tecnologia das organizações em termos de maquinário e processos, os colaboradores são fundamentais para o sucesso da companhia. Chiavenato (2004) afirma que as pessoas devem ser vistas como parte da organização, pois fornecem a ela competências, habilidade e inteligência para que os objetivos institucionais almejados sejam alcançados.

Desta forma, empresas com uma estrutura de pensamento organizacional mais avançada perceberam a relevância de empoderar times de trabalho, e não demoraram muito a colher bons frutos. São as pessoas e seu poder intelectual, não as ferramentas tecnológicas, máquinas e recursos de capital, que tornam os processos ligados e flexíveis. (JOHNSON, 1994).

Vivemos um árduo momento de crise, causado pela pandemia do COVID-19. Com a chegada da pandemia, muitas empresas precisaram se reinventar às pressas. Uma pesquisa realizada com 240 profissionais mapeou que 41% estão em *home office* pela primeira vez na empresa em que atuam, ou seja, muitos funcionários precisaram se adaptar às novas condições, assim como muitos líderes necessitaram se adequar a este momento. (MANTOVANI, 2020).

Para que o trabalho remoto funcione é necessário dar autonomia aos funcionários. Os gestores que estão habituados a apenas delegar tarefas e supervisionar sua equipe irão precisar se reinventar, a liderança terá que ser mais complexa, se conectar mais com a estratégia do negócio e gerar desafios a sua equipe. (GRANATO, 2020).

O efeito que tem sido mais evidente neste momento de pandemia e isolamento social é a aceleração digital que as empresas foram obrigadas a adotar, esse novo cenário requer um líder mais humanizado e preocupado com o meio em que seu liderado está inserido, a liderança empática e verdadeira será uma luz em tempos sombrios de isolamento forçado. (TAWIL, 2020).

Com isso, pode-se dizer que após a pandemia a forma de gerenciar de muitas organizações mudará. Novos consumidores e colaboradores surgirão deste cenário, o trabalho remoto adotado por muitas empresas contribuiu para um modelo de empoderamento e as lideranças precisarão acompanhar e desenvolver seus times de trabalho, empoderando as equipes cada vez mais.

O contexto apresentado se reflete no ambiente organizacional e irá impactar na atuação das lideranças. Desta forma, o tema do presente estudo foi escolhido por objetivar compreender como o líder pode desenvolver o empoderamento da equipe. Este tema é relevante para a autora deste trabalho por existir uma forte identificação com essa área da administração. Ao longo dos anos, em suas atividades acadêmicas e profissionais a autora percebeu a relevância e a importância de saber

relacionar-se com pessoas e compreender suas forças e pontos de melhoria, para que seja possível desenvolver um ser humano mais maduro para a sociedade.

O estudo tem como foco a visão teórica diante de um ambiente empresarial com inclinação ao desenvolvimento de pessoas como diferencial competitivo e a identificação da importância do *empowerment* nesse processo. Para tanto, apresenta pontos positivos sobre a ferramenta e compreende como é o comportamento e a forma com que os líderes aplicam e incentivam o *empowerment*.

Já em um ponto de vista gerencial, este estudo pode contribuir para que os gestores que desejam adquirir vantagem competitiva em sua organização compreendam como funciona o *empowerment* e quais as atribuições identificadas em líderes de times empoderados. A pesquisa qualitativa irá auxiliar a aprofundar alguns tópicos e explorar aspectos desta temática que ainda não são tão conhecidos e difundidos no ambiente organizacional, principalmente em se tratando de como liderar e empoderar ao mesmo tempo.

Este capítulo apresentou o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa deste estudo. No próximo capítulo serão revisados os principais conceitos teóricos referentes ao tema. Posteriormente, no capítulo seguinte, delineia-se o método de pesquisa, e por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica, abordando os conceitos referentes aos principais temas deste trabalho, liderança e *empowerment*.

2.1 Liderança no Ambiente Organizacional

Regularmente as organizações necessitam se reinventar, seja para adequar-se a novas tecnologias e legislações, seja para atender às novas tendências de consumo de seus clientes ou parceiros. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Nesse sentido, o desenvolvimento do capital intelectual torna-se cada vez mais constante para as organizações estratégicas aperfeiçoarem as competências, habilidades e formarem líderes preparados para realizar mudanças, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos organizacionais. (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

A liderança tornou-se essencial para nortear as equipes em busca dos objetivos da organização. O líder foi encarregado de grande responsabilidade pelas instituições, tornando-se o responsável pelo desenvolvimento de sua equipe tanto no âmbito profissional, desenvolvendo aptidões e orientando a carreira do colaborador, quanto no pessoal, tornando o funcionário uma pessoa melhor. (MAXWELL, 2008).

Nesse sentido evidencia-se que a figura presente do líder é significativa para o êxito das empresas, pois ele é o maior responsável por administrar as constantes instabilidades e mudanças do ambiente, mantendo a integridade da organização. (BENNIS, 1996). A importância da figura do líder nas organizações se deve pelo domínio do conhecimento sob seus liderados, a fim de ordenar os objetivos da sua equipe para que o resultado final seja entregue com sucesso, alcançando os objetivos organizacionais, assim, o líder é um dos fatores de extrema importância para a realização das estratégias e melhoria contínua da organização. (IVAN; TERRA, 2017).

Segundo Maxwell (2007, p. 25), “[...] o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”. Podemos relacionar esta citação à forma como a liderança realiza o desdobramento dos objetivos organizacionais, a maneira como comunica as projeções da companhia e o modo como se relaciona com seus

liderados gera influência no ambiente organizacional, seja de forma positiva ou negativa.

Segundo Chiavenato (2014, p. 432), “[...] os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das empresas”. Uma liderança eficiente é um dos fatores para o desfecho de um rendimento financeiro e operacional significativo dentro das organizações. (BATEMAN; SNELL, 2012).

Ainda, segundo Robbins (2010), as organizações necessitam de gestores comprometidos com a busca da eficácia no ambiente de trabalho e líderes que desafiem o atual cenário, criando visões de futuro e inspirando os liderados a realizar essas visões. De acordo com Chiavenato (2007) a liderança é fundamental na organização humana em sociedade e, sobretudo, nas empresas e em cada um de seus setores.

Pode-se afirmar também que, segundo Venturella *et al.* (2011), nas organizações atuais encontram-se, concomitantemente, os líderes formais que detêm o poder devido ao nível hierárquico concedido pela empresa e os líderes informais que possuem o reconhecimento dos colegas pela sua capacidade de influenciar o grupo. Os líderes informais são aqueles capazes de levar a equipe a atingir os resultados definidos pela organização com a aplicação de suas experiências e habilidades individuais, portanto, a liderança não depende de um cargo que demonstre poder e autoridade, ela ocorre em todos os espaços dentro da organização. (VENTURELLA *et al.*, 2011).

Colaborando com essa visão, o século XXI, caracterizado por ser cada vez mais rápido e competitivo, vai demandar liderança de mais pessoas para que as empresas se desenvolvam e tenham sucesso. (KOTTER, 2000). A necessidade de liderança, cada vez mais, deixará de ser importante apenas para o nível executivo, as empresas precisam que os funcionários do nível técnico também desempenhem o papel de liderança em sua área. (KOTTER, 1992).

As organizações necessitam que as pessoas de todos os níveis sejam líderes, a fim de orientar, ajudar a implementar e criar as estratégias organizacionais. (BATEMAN; SNELL, 2012). Assim, as empresas que desejam se manter competitivas precisam abrir espaço para uma gestão mais participativa, dando voz e desenvolvendo as aptidões dos funcionários de vários escalões.

Com base no que foi descrito, referente à liderança no ambiente organizacional, compreende-se a importância do líder nas organizações para que seja possível o alcance com êxito dos objetivos e resultados institucionais. O líder é o responsável pelo acompanhamento dos seus liderados, mantendo o ambiente energizado na busca dos objetivos. Ele é um gerenciador de pessoas e processos, além de equilibrar a entrega de resultado com o bem-estar dos liderados e seu desenvolvimento.

2.2 Conceitos de Liderança

A liderança é um fenômeno tão antigo quanto o próprio homem, considera-se que a partir do momento em que o ser humano necessitou organizar o mundo a que pertencia e procurar soluções para os seus desafios, seguindo alguma orientação de como ter êxito nessa função, originou-se a liderança. (BERGAMINI, 2009).

A definição do termo liderança possui várias abordagens. No Quadro 1 é apresentada uma síntese de conceitos encontrados na literatura.

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

AUTOR – ANO	CONCEITOS	PALAVRA-CHAVE
Robbins (2005)	Capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, indiferente se esta influência seja de uma pessoa que ocupa um cargo formal ou que surja naturalmente dentro de um grupo.	Influenciar
Hunter (2006)	Habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.	Influenciar
Chiavenato (2007)	Capacidade de influenciar grupos na condução de situações, direcionando as percepções dos objetivos do grupo em direção aos seus objetivos.	Influenciar
Maxwell (2007)	Liderança é a arte de influenciar outras pessoas	Influenciar
Bateman e Snell (2012)	Liderança é poder, é a capacidade de influenciar, cumprir metas e propósitos apesar da resistência das pessoas.	Poder
Tajra e Santos (2014)	A liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para atingir os objetivos. O líder é capaz de estimular o esforço, proporcionar engajamento, encontrar o melhor método, orientar e coordenar seu grupo.	Influenciar

Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017)	Liderança é conduzir as pessoas através do conhecimento da motivação humana.	Conduzir
Daft (2017)	Relação de influência que acontece entre as pessoas, objetivando o alcance dos objetivos.	Influenciar
Ivan e Terra (2017)	Orientar, influenciar, tomar decisões, definir estratégias para que os liderados atinjam os resultados estipulados.	Orientar
Silva, Nascimento e Cunha (2017)	Liderança é influenciar pessoas para se alcançar um objetivo maior.	Influenciar
Policarpo, Borges e Almada (2018)	Liderança é a capacidade de aumentar a vontade das pessoas em realizar as tarefas com mais empenho.	Motivar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir do Quadro 1 evidencia-se uma recorrência constante à palavra influência. A influência pode ser exercida de forma proposital pelo líder, sendo positiva ou não. Verifica-se, também, uma frequência na utilização de termos como: condução, poder, orientação, motivação e recorrência da definição de liderança como um fenômeno grupal.

Em um cenário mais atual Covey (2003) destaca que a função do líder deste século não é o gerenciamento da mudança, e sim a formação do próprio futuro dentro do cenário que se está modificando, o autor chama essa ação de liderar a mudança. Da análise do termo - liderar a mudança - compreende-se que o líder não deve ser reativo aos acontecimentos, mas estar atento ao cenário e elaborar a estratégia para a mudança com antecedência, gerando valor competitivo frente à concorrência de seu mercado.

Em uma visão voltada para a função do líder ante seus liderados, Marinho e Oliveira (2005) destacam que o líder é uma pessoa com capacidade de se colocar a serviço do outro, sua satisfação pessoal está atrelada à satisfação da equipe através do desenvolvimento e crescimento dos membros do seu time.

Constatamos que a definição de liderança não é única nem conclusiva. Um conceito não descarta o outro, pelo contrário: agrega valor na busca do entendimento do termo. Novos conceitos e definições podem surgir, visto que o fenômeno ocorre em ambientes em constante mudança. Por isso, regularmente surgem novas definições.

Ser líder não é uma tarefa fácil, por isso, a fim de compreender como ocorre o fenômeno da liderança, várias abordagens teóricas foram criadas e enfocam

diferentes aspectos, e com elas vieram inúmeras teorias, as principais são apresentadas abaixo no Quadro 2:

Quadro 2 - Abordagens Teóricas sobre Liderança

AUTOR – ANO	TEORIA	CARACTERÍSTICA
Bowditch e Buono (2002)	Teoria dos Traços	O centro da liderança está nas características e atributos pessoais, físicos, intelectuais e socioculturais, em razão desses traços terem sido constantemente observados em diferentes situações às quais os líderes eram expostos.
Rothmann e Cooper (2017)	Teoria do Comportamento do Líder	A liderança pode ser treinada e não é algo natural do indivíduo.
Bowditch e Buono (2002)	Teoria Situacional	Os estilos de liderança poderiam ser eficazes para algumas circunstâncias, ou seja, não há um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas às quais os líderes deveriam se adaptar.
Chiavenato (2010)	Abordagem Neocarismática	Decorre de certas características pessoais marcante no líder, como uma espécie de magnetismo, carisma que ele possui, podendo influenciar fortemente as pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir do que foi evidenciado no Quadro 2 nota-se que os estudos acerca da compreensão das formas de liderança foram se complementando com a chegada de novas teorias. As teorias se somam com novos pontos que devem ser considerados e que não são definitivos visto a continuidade dos estudos e das modificações do ambiente organizacional.

2.3 *Empowerment* no Ambiente Organizacional

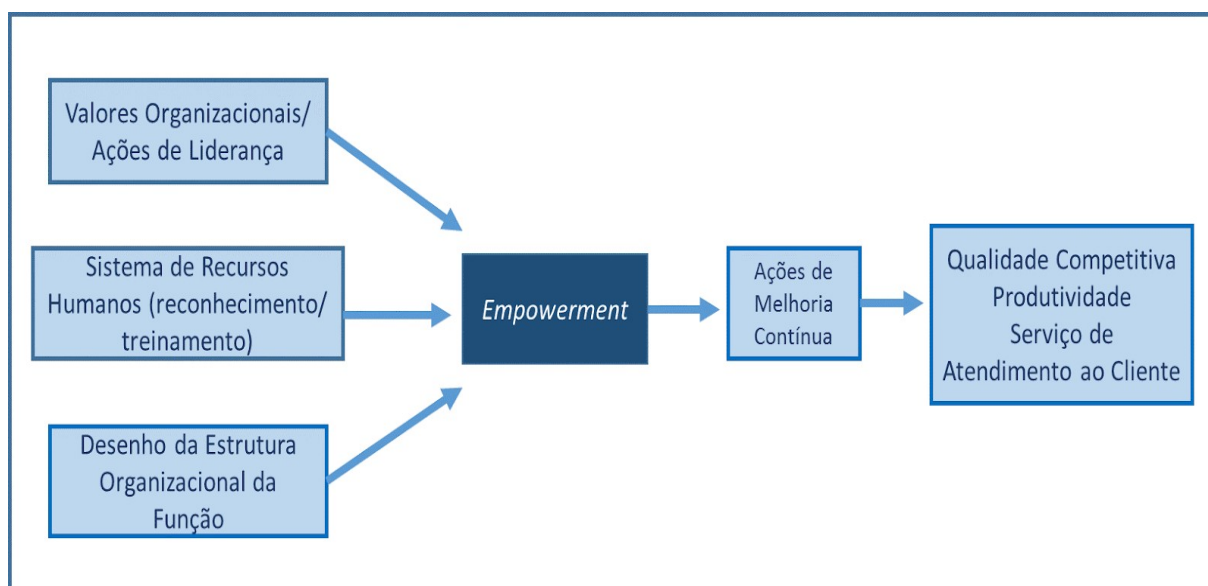
O ambiente de trabalho é o local onde a busca pelo poder é mais evidenciada, as empresas podem alcançar o sucesso aprendendo a liberar todo potencial das pessoas. (TRACY, 1994). Quando mencionamos a palavra **poder** muitas pessoas a relacionam a algo que tem a finalidade de controlá-las, associam-na ao temor, no entanto, o verdadeiro poder, aqui mencionado, é contrário a essa associação, ele vem de baixo para cima e não de cima para baixo, a maximização do poder ocorre quando o administrador dá condições àqueles com quem ele

trabalha de alcançar um sentido de poder e sucesso, possibilitando assim, que o administrador alcance os seus próprios objetivos e metas. (TRACY, 1994).

Ao contrário do que geralmente se associa à palavra, poder não é algo originário da posição, autoridade ou das habilidades pessoais, ele decorre da possibilidade de uma pessoa fazer a diferença em questões que são importantes para outras, quanto mais poder a pessoa possui, mais riscos ela assume com o objetivo de cooperar. (MORIEUX, 2015).

A estrutura organizacional do sistema tradicional de controle contábil era caracterizada pela transferência de conhecimento de cima para baixo, no formato de instruções, não ligado a processos nem a clientes, no entanto, com o advento da revolução da informação e com o cenário que exigiu maior competitividade das empresas, todos os colaboradores precisam possuir poder para aprender e agir rapidamente. (JOHNSON, 1994). A posse de informações de baixo para cima relacionada aos desejos dos consumidores e dos processos permitiu uma maior agilidade de resposta e deu poderes para melhorar constantemente a satisfação dos desejos dos clientes. (JOHNSON, 1994).

As organizações buscam comprometimento e engajamento dos seus profissionais em relação à melhoria contínua, para que assim suas empresas possam manter-se em uma posição competitiva, há uma série de combinações de fatores que facilitam o *empowerment*, como mostra a Figura 1. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Figura 1 - O *Empowerment* no Ambiente Empresarial

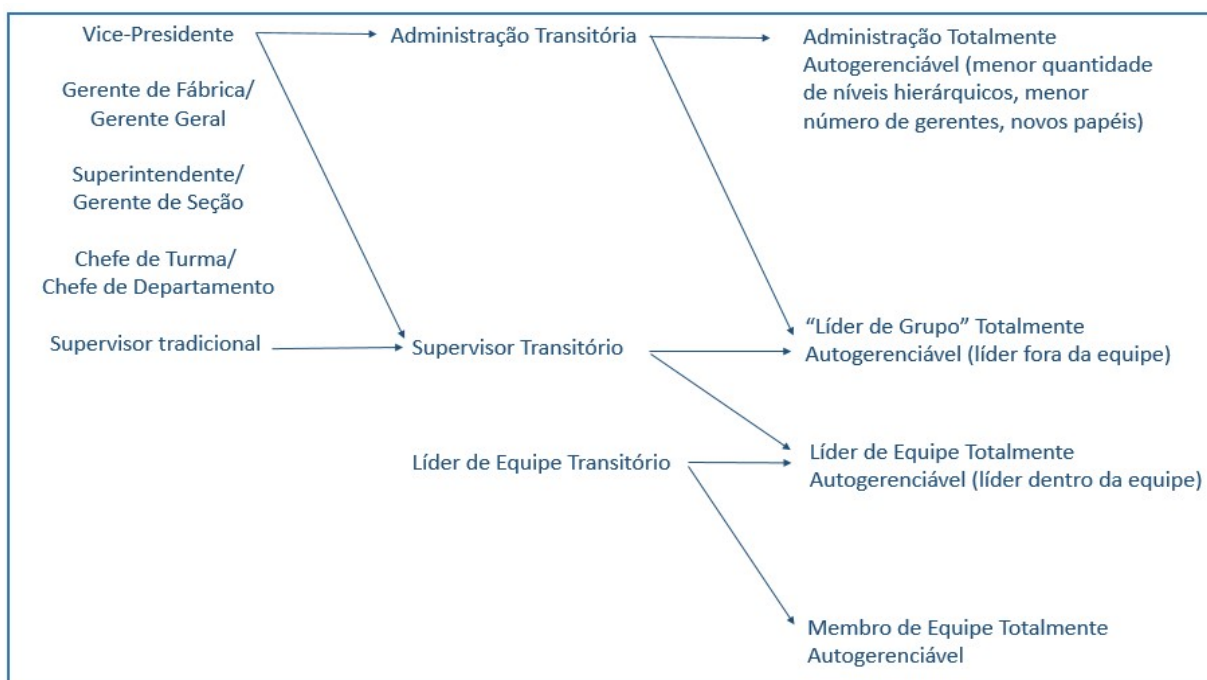
Fonte: Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 6).

Analisando a Figura 1 observa-se que os valores organizacionais, ações de liderança, treinamento, reconhecimento e desenho da estrutura são fatores que levam ao empoderamento. Isso possibilita o desenvolvimento e a implementação de ações que contribuem para a melhoria contínua, gerando maior competitividade e um aumento da qualidade com foco também no serviço de atendimento ao cliente. O resultado é um diferencial em relação às demais organizações.

Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994) a transição de responsabilidades não ocorre de forma rápida, as organizações mencionam um período de dois a cinco anos para que esta jornada ocorra. Algumas responsabilidades mais complexas, geralmente de cargos de liderança, não são transferidas até que a equipe comprove sua capacidade. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Abaixo, a Figura 2 demonstra o processo de transição das responsabilidades sob a perspectiva de Wellins, Byham e Wilson (1994):

Figura 2 - Transição das Responsabilidades de Liderança/Administração com o surgimento das Equipes



Fonte: Wellins, Byham e Wilson (1994, p. 15).

Observando a Figura 2 percebe-se que o processo de transferência de responsabilidade é gradual e ocorre por etapas. Eliminam-se, ao decorrer das etapas, os cargos formais, mas mantém-se um líder como referência até os membros do time tornarem-se totalmente autogerenciáveis. O processo de transição e implementação devem ser bem planejados e cuidadosamente executados em sintonia com o clima, cultura e os objetivos da organização. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Para Blanchard, Carlos e Randolph (1996), a implementação do *empowerment* exige da organização um plano de diretrizes que conduza a um cenário que possibilite e mantenha o *empowerment* nos funcionários. Através dos limites a autonomia é desenvolvida, conforme o descrito no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Plano de Diretrizes

Compartilhar as informações
Clarificar a visão macro com a contribuição de todos;
Traduzir a visão em papéis e objetivos
Definir valores e regras relacionadas às ações desejadas, quando os valores são claros, a tomada de decisão é mais fácil
Desenvolver estruturas e procedimentos que empoderam as pessoas

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Blanchard, Carlos e Randolph (1996).

O compartilhamento de informações é uma das primeiras chaves para que ocorra o *empowerment* no ambiente organizacional, repassar as informações sobre o andamento dos negócios, lucros, perdas, participação no mercado, orçamentos, produtividade e falhas da organização são imprescindíveis para trazer o sentimento de pertencimento dos funcionários como parceiros e agirem como donos do negócio. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996).

O movimento em direção ao *empowerment* envolve uma série de mudanças de mentalidade, como mostra a Figura 3:

Figura 3 - Mudanças que o *Empowerment* traz para a Organização

DE	→	Para
sem poder		com poder
aguardar as ordens		agir
fazer certo as coisas		fazer a coisa certa
reativo		criativo e proativo
conteúdo		processo e conteúdo
quantidade		qualidade e quantidade
responsabilidade do chefe		responsabilidade de todos
culpar alguém		solucionar os problemas

Fonte: Scott e Jaffe (1998, p. 31).

Percebe-se, através da Figura 3, uma drástica modificação em relação às diretrizes de trabalho das organizações piramidais para as circulares. As pessoas passam a ser responsáveis e a mentalidade torna-se mais evolutiva, o objetivo torna-se coletivo, sendo o resultado composto pelo trabalho de todos, sem benefícios a uma única figura, o chefe.

Para Tracy (1994) o *empowerment* passa por dez princípios necessários para conferir poder a outra pessoa, conforme descrito no Quadro 4:

Quadro 4 - Dez Princípios para o desenvolvimento do Poder

Responsabilidades	As responsabilidades da função definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar o sucesso. As pessoas precisam ter responsabilidades claras.
Autoridade	As pessoas só têm condições de desempenhar as responsabilidades inerentes às suas funções até o limite da autoridade que lhes for conferida. Dê autoridade de acordo com as responsabilidades.
Padrões de excelência	Para que uma pessoa descubra o seu próprio poder e alcance o seu potencial, ela precisa ser desafiada a alcançar padrões de excelência. Estabeleça-os.
Treinamento	As pessoas precisam ser treinadas para atender aos padrões, com isso elas ficam mais confiantes, esclarecidas, competentes e motivadas.
Conhecimento e informação	Dispondo dos fatos e informações necessárias, as pessoas têm condições de tomar decisões melhores e de forma rápida.
<i>Feedback</i>	Para que as pessoas tenham o poder de serem bem-sucedidas, elas precisam saber quando e como devem melhorar seu desempenho, elas precisam receber <i>feedback</i> se quiserem alcançar os seus objetivos e assim elas saberão como estão se saindo
Reconhecimento	O reconhecimento incentiva as pessoas a realizar um trabalho de qualidade, elas têm mais poder para alcançar o sucesso, ele confere <i>empowerment</i> às pessoas, contribuindo para o seu sentido de valor próprio.
Confiança	Quando confiamos nas pessoas, elas normalmente retribuem com bom desempenho, para fazer com que as pessoas mostrem o que têm de melhor, elas precisam sentir que desfrutem da confiança da organização.
Permissão para errar	Quando as pessoas se libertam do medo de errar, elas arriscam mais e ultrapassam os limites, o que lhes permite descobrir toda a extensão de seu poder.
Dignidade e respeito	O respeito é a base para que as pessoas tenham um sentido de poder. Trate-as sempre com dignidade e respeito.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Tracy (1994).

A partir do Quadro 4 percebe-se que a junção dos dez princípios são características totalmente disruptivas do ambiente de trabalho tradicional. Estes princípios são norteadores para aplicação do empowerment nas organizações, podendo ser utilizados como uma espécie de guia de boas práticas para o gestor

que deseja empoderar seu time, a revisita constante se faz necessária, somada ao real interesse de promover uma mudança no ambiente organizacional.

2.4 Conceitos sobre *Empowerment*

Segundo a visão de Wellins, Byham e Wilson (1994, p.7, grifo do autor), o conceito da palavra *empowerment* pode ser assim definido: “*Power* (poder) significa controle, autoridade, domínio. O prefixo em- significa investir ou cobrir com”. Os indivíduos investidos de *empowerment* sabem que têm propriedade e controle sobre suas tarefas, podendo intermediar os processos de melhoria, além de sentirem-se mais responsáveis, logo, com o senso de responsabilidade aumentado, as pessoas demonstram mais iniciativa, produzem mais e passam a gostar mais do trabalho. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994).

Seguindo esta mesma linha Blanchard, Carlos e Randolph (1996) salientam que *empowerment* não significa dar poder às pessoas, mas sim liberar o poder que os indivíduos já possuem, adquirido através de seus conhecimentos, habilidades e sua motivação.

A seguir é apresentado, no Quadro 5, uma série de conceitos com a visão de diferentes autores acerca do tema *empowerment*.

Quadro 5 - Conceitos de *Empowerment*

AUTOR – ANO	CONCEITOS
Wellins, Byham e Wilson (1994)	O <i>empowerment</i> é o processo de transferir responsabilidade e autoridade às pessoas.
Blanchard, Carlos e Randolph (1996)	<i>Empowerment</i> é um processo de liberação do poder que já existe nas pessoas.
Araujo (2001)	O <i>empowerment</i> é o fortalecimento ou criação do poder decisório aos indivíduos da organização.
Maximiano (2004)	<i>Empowerment</i> é a palavra que traduz a prática de transferência da atribuição de poderes aos funcionários, permitindo que estes tomem decisões individuais e em equipes
Rodrigues e Santos (2004)	<i>Empowerment</i> é uma abordagem de trabalho que tem como finalidade a delegação de poder decisório, autonomia e participação dos funcionários na administração da organização.
Martins (2007)	<i>Empowerment</i> significa “dar poder”, quando se aplica esta estratégia em uma organização é pelo fato que a mesma pretende dar autonomia e poder para seu funcionário, através de constante

	treinamento, informações atualizadas, infraestrutura, técnica, cultura organizacional, segurança e condições psicológicas adequadas.
Scott e Jaffe (1998)	<i>Empowerment</i> é um conjunto de comportamentos ou políticas organizacionais, para que ele ocorra é necessário que as atitudes, comportamento das equipes e os valores organizacionais dêem suporte a ele.
Newstrom (2008)	<i>Empowerment</i> pode ser qualquer prática que permita mais autonomia para os funcionários, através do compartilhamento de informações relevantes e provisão de controle sobre princípios que afetam o desempenho profissional. Esta prática melhora a auto eficácia e diminui a sensação de falta de poder dos indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir do compilado de conceitos apresentados no Quadro 5 percebe-se que o *empowerment* é um estilo gerencial, uma forma de gestão participativa, adotado pelas empresas, que permite a divisão com mais funcionários do processo de tomada de decisões, incluindo suas possibilidades e consequências. A delegação de responsabilidade e poder pode ser distribuída a qualquer nível, desde que a organização dê suporte e prepare o funcionário.

Para que ocorra o empoderamento do colaborador é necessário que se crie um cenário favorável ao aprendizado para, com isso, dar condições de ação e decisão para que as pessoas possam fazer uso de sua autonomia e assumam iniciativas antes atribuídas quase que de forma exclusiva aos gerentes, como tomada de decisões baseada na análise de dados. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996).

Para Scott e Jaffe (1998, p. 4, grifo do autor) “[...] *empowerment* é uma forma fundamentalmente diferente de trabalhar junto”. Através do *empowerment* os empregados se sentem mais responsáveis, não apenas pelo seu trabalho, mas pela melhoria do funcionamento da organização como um todo, as equipes trabalham em conjunto buscando a melhoria contínua de sua performance para melhorar os níveis de produtividade, essas organizações possuem uma estrutura que dá suporte para que as pessoas alcancem seus resultados, possibilitando assim que façam além do exigido. (SCOTT; JAFFE, 1998).

Tracy (1994) destaca que existe um paradoxo quando falamos em poder, para que possamos alcançar o nível mais alto de poder precisamos focar nossa energia em conferir o *empowerment* às pessoas que trabalham conosco. Colaborando, Blanchard, Carlos e Randolph (1996, p. 78, grifo do autor), nos trazem

a seguinte afirmação: “[...] o *empowerment* surge quando se ensina às pessoas coisas que podem fazer para se tornarem menos dependentes de você”.

Na visão de Castro (1994) o *empowerment* é a reorganização da estrutura organizacional, buscando a minimização da hierarquia e da distância entre os departamentos, conferindo mais responsabilidade e poder aos indivíduos que interagem com o consumidor final. Segundo Araujo (2007) o *empowerment* tem foco na libertação da capacidade resolutiva das pessoas.

Na visão de Chiavenato (2015) *empowerment* é o fortalecimento das pessoas através do trabalho em equipe, para ele o empoderamento do indivíduo passa pelas seguintes providências fundamentais, conforme o descrito no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Providências Fundamentais para *Empowerment* do Indivíduo

As pessoas passam a ter participação nas decisões.
São atribuídas de responsabilidade sob o alcance das metas e resultados.
Liberdade e autonomia para que elas escolham sua forma de trabalho, programas de ação e métodos, com a ajuda e apoio do seu gestor.
Foco no trabalho em equipe, tudo deve ser feito em conjunto, a equipe precisa ser orientada e apoiada pelo líder
A equipe se autoavalia buscando melhoria constante.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Chiavenato (2015).

Através dos conceitos apresentados neste capítulo concluímos que *empowerment* é o processo de transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, para que elas possam aplicar seus conhecimentos e métodos, amparando-as com desenvolvimento e treinamento. Isso torna o ambiente, onde estas estão inseridas, mais agradável e colaborativo, criando senso de responsabilidade e pertencimento pelos resultados da companhia.

O próximo capítulo, apresentará o método utilizado no presente estudo.

3 METODOLOGIA

A presente seção tem como propósito delinear o método de pesquisa, a unidade-caso e indicar as técnicas de coleta e de análise de dados que foram utilizadas.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para a realização deste trabalho foi utilizado a pesquisa em caráter qualitativa com características exploratórias e descritivas, com o método de estudo de caso único.

A pesquisa se classifica como descritiva, pois tem a função de detalhar situações, fatos ou comportamentos com o objetivo de identificar os acontecimentos na população pesquisada. (SILVA *et al.*, 2012). Segundo Yin (2001, p.134), “[...] uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas [...]”. A pesquisa é exploratória pois, de acordo com Silva *et al.* (2012), a pesquisa exploratória é aplicada quando se há necessidade de conhecer, levantar, identificar ou descobrir mais informações sobre o tema da investigação a ser feita.

A referida pesquisa configura-se como um estudo de caso, sendo estudada a realidade da organização Mercur. De acordo com Yin (2010), para a realização de uma pesquisa com estudo de caso é preciso escolher o referencial teórico sobre o tema, selecionar o caso a ser estudo, conduzir o estudo com a coleta dos dados e analisar as informações obtidas, de acordo com a teoria selecionada, para assim interpretar os resultados. Desta forma, o uso da técnica de estudo de caso possibilita compreender de forma profunda um determinado evento, projeto, acontecimento ou alguma situação que se encontre na realidade. (SILVA *et al.*, 2012).

Por fim, a pesquisa é qualitativa porque possibilita ao investigador ir a campo analisar e explorar novos enfoques para obter-se uma análise aprofundada, visando conseguir um exame detalhado seja de um ambiente, de um indivíduo ou de uma situação particular. (GODOY, 1995).

3.2 Definição da Unidade Caso

A pesquisa foi realizada na empresa Mercur S.A. uma sociedade por ações de capital fechado com sede em Santa Cruz do Sul, Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente a estrutura da Mercur envolve duas unidades industriais, empregando cerca de 650 colaboradores.

A Mercur iniciou suas atividades em 1924, o negócio iniciou devido à necessidade de atendimento de uma demanda da época: o conserto dos pneus lascados de automóveis. (MERCUR, 2020). Um dos fundadores da hoje Mercur, Carlos Gustavo Hoelzel, possuía uma revenda e oficina de automóveis nos anos de 1920, com a demanda de lascas de borracha que soltavam dos pneus, devido ao fato de as ruas serem de estrada de chão, sentiu a necessidade de criar um material que aderisse aos pneus maciços daquela época. (MERCUR, 2020)

Com o auxílio do irmão Jorge Emílio Hoelzel, que era arquiteto, mas sentia interesse pela oficina, estudou e desvendou os segredos da borracha. Então, além de consertar pneus a oficina tinha maquinário que possibilitava a criação de artefatos de borracha e o conhecimento sobre o processo, nascia assim em 1924 a Hoetzel Irmãos, hoje Mercur S.A. (MERCUR, 2020).

O site da Mercur evidencia uma relação de transparência com a sociedade. Além da história da empresa é possível encontrar de forma clara e objetiva a proposta de valor, os direcionadores, direcionamentos e a meta para 2050. A empresa também disponibiliza no site os demonstrativos contábeis, apresentou lucro líquido ao final do exercício de 2019 de R\$ 9.124.541. (MERCUR, 2020).

Faz-se necessário destacar na leitura do histórico da empresa, um subtítulo denominado *a virada de chave*. Ele trata da decisão tomada pelo atual diretor da organização e sucessor Jorge Hoelzel Neto de contratar uma consultoria focada em estratégias de negócios sustentáveis. No ano de 2007 a Mercur iniciou um profundo questionamento sobre sua existência, seu legado e seu propósito. (MERCUR, 2020).

A partir deste questionamento surgiu o tripé humano-sócio-ambiental que deu origem a várias soluções, como hierarquia horizontal, dando voz a toda e qualquer pessoa na empresa, engajamento em atividades de impacto social, realizando transformações positivas nas comunidades, além disso, o compromisso com a redução do impacto ambiental da produção. (MERCUR, 2020).

A Mercur tem como valores que norteiam a sua trajetória para o alcance da visão 2050: respeitar a vida, acolher as diferenças, construir (com o outro) transparência e assumir a identidade Mercur, refletida em seu posicionamento. A visão 2050 passou a ser: A Mercur comprometida com a construção de relacionamentos que valorizam a vida. (MERCUR, 2020).

Desde o final de 2018 a empresa optou por atuar por projetos, o que tem possibilitado mais fluidez nas relações de trabalho e nos processos de cocriação para o desenvolvimento de produtos e serviços. Em 2019 lançou o seu primeiro produto desenvolvido com matérias-primas 100% renováveis, a bolsa térmica natural. Esse recurso foi desenvolvido com caroços de açaí da Palmeira Juçara, fornecidos pela Econativa e de algodão agroecológico, vindo da Cooperativa Justa Trama. (MERCUR, 2020).

A educação também vem se tornando cada vez mais relevante no cotidiano organizacional da Mercur. Em 2019 houve a criação da área de aprendizagem, uma evolução dos espaços de aprendizagem que já acompanhavam o processo educacional da empresa desde 2009. Atualmente, a área se dedica aos processos de aprendizagem dos colaboradores, considerando as competências necessárias para o exercício do seu trabalho e para o convívio em sociedade. (MERCUR, 2020).

A partir das informações coletadas, ficou evidenciada uma prática de *empowerment* e de gestão horizontal nesta empresa, sendo um ponto fundamental para a aplicação da pesquisa. Foram realizadas entrevistas com lideranças de equipes empoderadas e com os seus respectivos liderados, a fim de demonstrar o *empowerment* no time do líder entrevistado, contribuindo assim, para a reposta dos objetivos deste estudo.

3.3 Técnicas de Coletas de Dados

As técnicas utilizadas para coletar os dados são: entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado que se encontra no Apêndice A e Apêndice B. Essas técnicas se mostraram adequadas para garantir a confiabilidade dos resultados obtidos.

As entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro com perguntas que deixam o entrevistador livre para obter mais informações sobre o assunto da pesquisa, sem precisar que já estejam definidas no início da conversa. (SAMPIERI;

COLLADO; LUCIO, 2013). De acordo com Yin (2010) esta é a principal fonte de um estudo de caso, onde sua característica são as questões mais ou menos abertas como uma forma de guia da entrevista, possibilitando ao entrevistador decidir quando e em que momento realizar mais perguntas.

A entrevista é considerada uma conversa entre duas ou mais pessoas com o objetivo de trocar informações para esclarecer um objetivo em comum. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Com o intuito de obter bons resultados para esta pesquisa, a seleção dos profissionais entrevistados seguiu os seguintes critérios, conforme descritos no Quadro 7:

Quadro 7 - Critérios de Seleção dos Entrevistados

	Líder	Liderado
a)	Ser líder de uma equipe empoderada;	Ser membro da equipe liderada por um dos líderes entrevistados;
b)	Estar há mais de seis meses na empresa;	Estar há mais de seis meses na empresa;

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para definir o número de entrevistas foi utilizado o critério de saturação. Segundo Fontanella *et al.* (2011), quando novas entrevistas passam a não acrescentar muitos elementos em relação aos que já foram coletados, deve-se finalizar a coleta de dados. Assim, o total de entrevistas realizadas, foi de quinze questionários, seis líderes e nove liderados.

Para atender aos prazos e objetivos propostos neste estudo o Quadro 8, buscou traçar os diferentes procedimentos que precisaram ser realizados para a coleta de dados desta pesquisa:

Quadro 8 - Procedimentos para a Coleta de Dados

Etapa	Ação
1	Primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se analisar os conceitos e históricos relacionados com os temas liderança e <i>empowerment</i> , abrangendo também a bibliografia dos temas estudados.
2	Elaboração do roteiro de perguntas, que foi construído de forma semiestruturada, considerando o total de 12 questões abertas, conforme o referencial teórico utilizado na pesquisa.
3	Solicitou-se a diretoria da empresa, um momento para que a pesquisa fosse desenvolvida dentro da Mercur, contatou iniciou-se em 22/06.
4	Escolha de quinze pessoas, conforme os critérios apresentados anteriormente, para o convite a participar da pesquisa.

5	Agendamento das entrevistas em profundidade com os quinze profissionais selecionados (6 líderes e 9 liderados)
6	Realização das entrevistas em profundidade com cada profissional, a ser realizada no formato online, pela ferramenta <i>teams</i> , no período de 13/07/20 a 10/08/20
7	Transcrição das entrevistas garantindo a integridade da fala dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após a definição dos critérios para a seleção dos participantes e a definição dos procedimentos para a coleta de dados será montado o perfil dos entrevistados e as abordagens das entrevistas. De acordo com o Quadro 9:

Quadro 9 - Perfil do Público Entrevistado e Abordagem das Entrevistas

	Nome	Área	Gênero	Tempo de empresa	Abordagem da entrevista	Tempo de duração
LÍDERES	Entrevistado 1	Produção	Feminino	1 ano e 2 meses	Online, gravada	27min:10s
	Entrevistado 2	Comunicação	Feminino	14 anos	Online, gravada	51min:48s
	Entrevistado 3	Compras	Masculino	22 anos	Online, gravada	01h:02min
	Entrevistado 4	Logística	Feminino	22 anos	Online, gravada	31min:49s
	Entrevistado 5	Produção	Masculino	22 anos	Online, gravada	37min:05s
	Entrevistado 6	Produção	Masculino	26 anos	Online, gravada	33min:04s
LIDERADOS	Entrevistado 7	Produção	Masculino	20 anos	Online, gravada	40min:26s
	Entrevistado 8	Produção	Masculino	21 anos	Online, gravada	19min:05s
	Entrevistado 9	Comunicação	Feminino	5 anos	Online, gravada	30min:55s
	Entrevistado 10	Comunicação	Masculino	5 anos	Online, gravada	56min:30s
	Entrevistado 11	Compras	Feminino	6 anos	Online, gravada	30min:16s
	Entrevistado 12	Compras	Masculino	1 ano e 5 meses	Online, gravada	26min:40s
	Entrevistado 13	Produção	Feminino	23 anos	Online, gravada	19min:30s
	Entrevistado 14	Logística	Feminino	16 anos	Online, gravada	23min:39s
	Entrevistado 15	Logística	Masculino	14 anos	Online, gravada	29min:53s

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.4 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado e análise de dados qualitativos. Portanto, eles têm formato de texto e foram organizados e tratados de forma a gerar informações confiáveis sobre o que foi pesquisado.

A análise geral destes dados qualitativos consiste basicamente em três etapas: redução dos dados (buscar a síntese e a essência dos dados), apresentação dos dados (apresentar os dados encontrados na forma de tabelas, gráficos ou mapas conceituais para facilitar a compreensão deles) e conclusões (mostrar padrões identificados, os processos mapeados e explicações sobre fenômenos identificados). (SILVA *et al.*, 2012).

3.4.1 Análise de Dados Qualitativos

Para realizar a análise deste tipo de dados é necessário interpretar textos, depoimentos e documentos existentes. (ROESCH, 1999). É necessário evitar a rigidez, além de agir com disciplina, organização e perseverança para compreender os dados ordenadamente. (GODOI; MELLO; SILVA, 2012). Esta coleta foi realizada para captação de dados que auxiliam a análise e identificação dos objetivos propostos neste trabalho a partir da análise das repostas dos entrevistados da organização objeto desta pesquisa.

3.4.2 Análise de Conteúdo

Conforme Bardin (1997), o objetivo da análise de conteúdo é examinar e identificar os elementos que estão ocultos no texto. O autor reforça que a análise de conteúdo não é apenas um instrumento, mas sim um leque de apetrechos, que possibilita uma grande disparidade de formas e adaptações para aplicação. (BARDIN, 1997).

A fim de melhor responder os objetivos definidos nesta pesquisa foram adotadas três categorias para realizar a análise de dados. Estas categorias estão representadas no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Categorias Adotadas para Análise dos Dados

Categorias	
1	Por que a liderança investe no <i>empowerment</i> de equipes.
2	Fatores que facilitam o desenvolvimento do <i>empowerment</i> de equipes
3	Práticas organizacionais relacionadas à liderança e <i>empowerment</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

3.4.3 Limitações do Método

A pesquisa apresenta algumas limitações quanto à aplicação das entrevistas, devido à pandemia da Covid-19 e a necessidade de isolamento social, a empresa não estava recebendo pessoas externas ao seu fluxo de trabalho. As entrevistas foram realizadas no formato online, via plataforma *teams*, o que pode gerar certa dificuldade na entrega, devido ao sentimento de não aproximação com o entrevistador.

Outro fator é a dificuldade em encontrar autores brasileiros que aprofundem o tema de *empowerment*. O tema já é citado em bibliografias desde os anos 90, no entanto, poucos autores aprofundam a estratégia do *empowerment* organizacional.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos resultados coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos dados coletados nas quinze entrevistas realizadas com os funcionários da empresa Mercur. Os dados serão analisados a partir das categorias definidas previamente, respeitando os objetivos propostos nessa pesquisa.

4.1 Por que a liderança investe no *empowerment* de equipes

Um dos objetivos deste estudo é analisar por que a liderança investe no *empowerment* de equipes. Para responder a este questionamento um dos pontos a serem ressaltados é a colocação de Scott e Jaffe (1998) que defendem que com a aplicação do *empowerment* os funcionários possuem maior senso de responsabilidade com seus resultados, trabalhando em equipe para atingir os objetivos da empresa.

Através das entrevistas foi possível identificar nas pessoas entrevistadas a autonomia com responsabilidade, também se evidenciou a agilidade, fruto da descentralização. Podem-se observar estes pontos nos relatos dos líderes e liderados:

Líderes:

“[...] quando se toma conta do seu processo e não se depende tanto de outras pessoas para tomada de decisão se tem mais agilidade [...]”.

“O que sempre tento mostrar a eles é a questão da autonomia com responsabilidade, há liberdade, porém não atuamos sozinhos, atuamos em equipe”.

“Aumento na responsabilidade das pessoas, autonomia delas o empoderamento das pessoas, eu vejo que isso traz mais felicidade para elas, se sentem úteis, contribuindo com o todo e não executando o que alguém pediu para ser feito [...] a responsabilidade compartilhada gera mais engajamento, tem menos erro, menos medo de que não vai dar certo, se precisar de uma mudança de rota as pessoas que definiram isso contigo estarão contigo ”.

“Quanto mais autonomia as pessoas têm, as pessoas passam a entregar muito mais, eu noto o brilho nos olhos das pessoas quando envolvemos elas a um projeto novo, por exemplo, quando peço o olhar delas em cima

de algo, você reforça que elas são parte daquilo e são importantes dentro da empresa [...]”.

Liderados:

“No momento que você envolve as pessoas, como ao definir as demandas da produção e o trabalho a ser construído a gente se sente mais motivada a entregar [...] quando meu orientador não está o trabalho tem continuidade e nada fica parado”.

“A autonomia é uma questão muito trabalhada, não é do dia para noite que você desenvolve autonomia, tem uma questão de autonomia com responsabilidade ela é um processo a ser desenvolvido, pois naturalmente a gente não vem com essa autonomia [...]”.

“[...] sentimento de competência, de responsabilidade, de tu reconhecer que tu podes e deve ir muito além [...]”.

“[...] ter autonomia sobre as minhas atividades e responsabilidade para decidir o que realizar primeiro de acordo com a sua visão, nos torna bem engajados [...]”.

De um modo geral, as declarações dos entrevistados mostram que há a presença de uma cultura de autonomia com responsabilidade na instituição, sendo a responsabilidade reforçada nas falas dos líderes às equipes. Percebe-se que a autonomia agrega valor aos processos e projetos da organização, gera maior agilidade na entrega das atividades e um maior engajamento.

Já dizia Araujo (2007) o *empowerment* liberta a capacidade resolutiva das pessoas. Empoderar o indivíduo elimina o tempo de espera por ordens e instruções acerca da resolução dos problemas. O empregado devidamente capacitado, com conhecimento sobre os processos da organização e autonomia sobre suas demandas e tomadas de decisões, soluciona os problemas com maior agilidade, evitando que um problema não solucionado, por espera de respostas do chefe, afete os resultados organizacionais.

A autonomia dos indivíduos da equipe possibilita espaços de trocas de conhecimento e permite a circulação do indivíduo entre os setores da organização, qualificando ainda mais o conhecimento sistêmico do funcionário. Também proporciona ao líder tempo para focar o olhar em atividades maiores, possibilitando

o alcance de resultados em outra escala organizacional. Conforme pode ser observado nos relatos dos entrevistados:

Líderes:

“[...] quando a equipe é mais autônoma e caminha mais sozinha, gera oportunidade para o líder fazer um olhar macro, então, tira-se aquela carga da rotina do dia a dia e se consegue muito mais fazer o papel estratégico”.

“[...] há muito conteúdo circulante entre as pessoas, que é muito rico. Independente da minha função de facilitar isso, vejo que já está muito presente na organização [...]”.

“Sendo mais autônomos eles precisam tomar mais decisões que permitem que eles circulem mais, para falar com outras equipes, e com isso, há mais conhecimento sistêmico do colaborador e assim as decisões que ele toma ficam mais ajustadas porque ele conhece o todo [...]”.

“As pessoas trabalhando com autonomia me possibilitam transitar em outras áreas e projetos, porque sei que a equipe é preparada para desenvolver o trabalho na minha ausência”.

Liderados:

“Temos grupos de todos os setores de empresas que são decididos várias coisas em conjunto. Sempre em equipe é definido, tudo que aprendi na Mercur é que quanto mais pessoas decidem, definem melhor”.

“[...] todos os processos têm como base o coletivo, claro que nem tudo vai poder envolver o máximo de pessoas, mas sempre as áreas envolvidas no projeto ou processo vão estar reunidas, vai haver um momento de abertura de conexão a inteligência que sai dessa construção é muito estimulada, trabalho individual as vezes são necessários, mas são cada vez menos estimulados enquanto práticas para mudanças, para gerar coisas [...]”.

“[...] sempre tem o compartilhamento e sempre tem o incentivo da empresa, existe um carinho em cima de fazer junto, fazer com os colegas, isso é muito estimulante para não fazer sozinho os trabalhos [...]”.

“[...] nós tomamos decisões em grupos, onde pessoas de cada setor, que são necessárias, se envolvem e participam, aqui não temos o cenário do faz, só porque alguém decidiu ou mandou, nós entendemos os porquês e estamos juntos em muitas decisões [...]”.

Analisando as falas dos entrevistados pode-se observar que a autonomia das equipes também abre possibilidade para o líder desenvolver um olhar mais estratégico sobre os processos e projetos organizacionais. Já dizia Tracy (1994) que o *empowerment* nas equipes possibilita que o gestor alcance os seus próprios objetivos e metas, logo, a liberdade de poder dos funcionários permite o alcance de outros níveis de desenvolvimento estratégico.

A partir das declarações dos líderes e liderados pode-se afirmar que o trabalho em equipe é amplamente incentivado e enriquece a entrega dos resultados, através das trocas e do conhecimento sistêmico que o funcionário adquire. Há um clima de cooperação entre todos, as decisões mais estratégicas são uma responsabilidade compartilhada no grande grupo.

Outro fator observado, que se atribui como benefício ao empoderamento da equipe por parte da liderança, é a geração de um ambiente de trabalho harmônico, com incentivo ao diálogo, aprendizado, desenvolvimento pessoal e também melhor qualidade do produto ou serviço, estes pontos podem ser observados nos entrevistados líderes e liderados:

Líderes:

“Eu diria que o benefício tá muito atrelado ao desenvolvimento pessoal que cada um vai ter [...] e entendo que indiretamente se cria todo o clima de trabalho, porque se as pessoas são envolvidas no processo e elas tem liberdade de falarem o que pensam e isso é acolhido [...] se tem um ambiente muito mais acolhedor”.

“[...] ambiente saudável de trabalho, porque quando você tem esse processo de valorizar e ter esse ambiente seguro de relações, você executa os processos com muito mais facilidade, mais propriedade, mais autonomia”.

“[...] tem melhor qualidade de produto pois ela está inserida, envolvida no processo e quando ela se sente parte disso automaticamente reflete na qualidade do produto, ela sente que não está ali só para cumprir uma jornada de horas [...]”.

Liderados:

“Positivo eu acho que é o desenvolvimento, você faz tua trilha de aprendizagem [...]”.

“Eu acho que essa possibilidade de expor as coisas que você acredita que podem dar certo e ter muita gente que também pensa assim, essa autonomia quando está equilibrada é muito poderosa, é muito difícil algo não sair”.

“Consegue evoluir o trabalho, se ganha um tempo significativo, você pode inserir sua ideia com segurança [...]”.

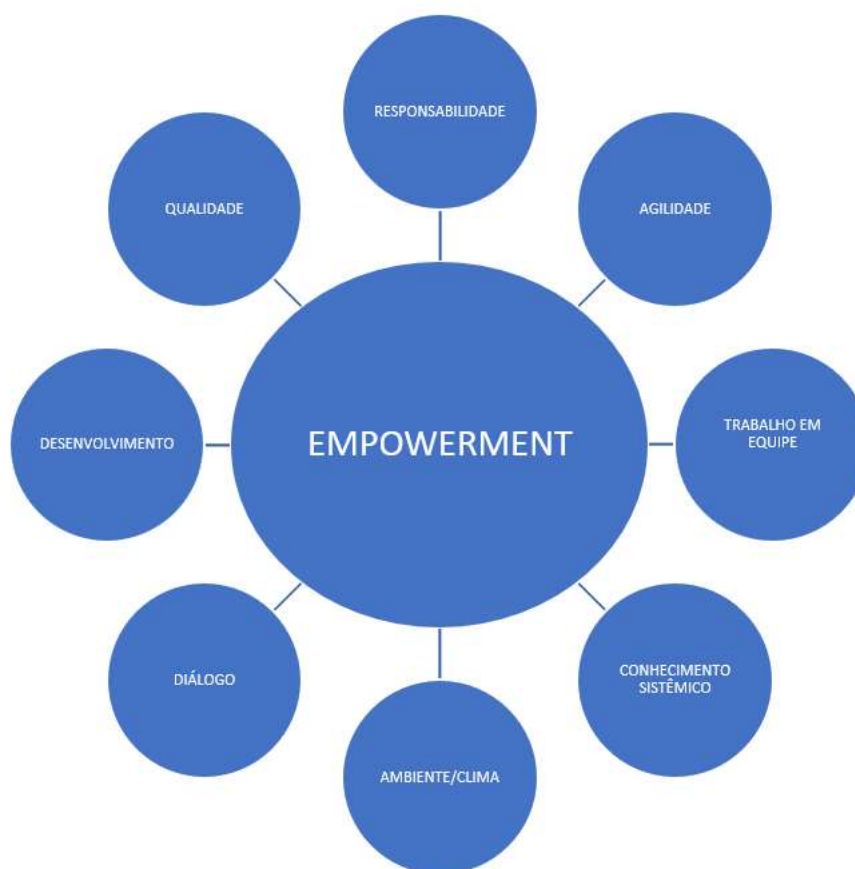
“Eu acredito que permite ter uma visão mais ampla, te permite buscar, criar mais soluções em conjunto com outros colegas, a pessoa se desenvolve mais, como ser humano e profissional [...]”.

Percebe-se que a autonomia somada ao incentivo do diálogo torna a relação entre líder e liderado mais transparente, auxiliando na resolução de conflitos internos e sendo mais assertiva. Anulando a relação hierarquizada de permissão e dependência proporciona-se um ambiente de criatividade, resolutividade e integração.

Evidencia-se a abertura e o incentivo a exposição de opiniões e percebe-se que a empresa também acentua um olhar mais humano sobre as relações de trabalho, a participação das pessoas no desenvolvimento de melhorias e projetos resulta em uma melhor qualidade dos trabalhos realizados.

A partir das declarações nota-se que a empresa possui uma gestão horizontal instalada, com um forte desenvolvimento do conhecimento e troca entre as equipes e um incentivo para a autonomia como uma base sólida na cultura organizacional, reforçada pelo líder ao empoderar cada vez mais os indivíduos.

Portanto, mostra-se a seguir a Figura 4 que objetivou compilar os resultados que são provenientes do *empowerment* nas equipes.

Figura 4 - Resultados dos Investimentos da Liderança no *Empowerment* da Equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 4 possibilita a visualização dos resultados que podem ser alcançados a partir da prática do empowerment, a imagem ajuda a compreender e analisar os fatores que são provenientes do empoderamento, facilitando a atuação da liderança no ambiente macro, acarretando em consequências positivas no clima organizacional e melhoria na produtividade e qualidade de vida dos funcionários.

A seguir serão apresentados os fatores que facilitam o desenvolvimento do *empowerment* de equipes.

4.2 Fatores que facilitam o desenvolvimento do *empowerment* de equipes

Wellins, Byham e Wilson (1994) já apontavam o treinamento como um dos fatores que facilitam o empoderamento do indivíduo e das equipes. Observou-se no decorrer das entrevistas que a organização possui algumas práticas que auxiliam o empoderamento, conforme descrito pelos entrevistados líderes e liderados:

Líderes:

“Nós usamos uma metodologia que chamamos de roda de conversa, onde fazemos grupos pequenos e conversa com as pessoas sobre os mais diversos pontos, seja sobre questões de produção, relacionamento, uma nova forma de trabalho, uma multifuncionalidade, a gente tenta expor para as pessoas o que pensamos sobre determinado assunto, como a gente enxerga que ele deva acontecer e abre espaço para que as pessoas também coloquem sua opinião. A roda de conversa é uma roda com todos sentados no mesmo nível, ninguém palestrando, conversando e abrindo espaço para as pessoas conversarem [...]”

“[...] temos uma área de aprendizagem que trata mais do plano de aprendizagem para toda a organização, temos muitos espaços de aprendizagem, com facilitação e temáticas que são relevantes para a Mercur, então já é um ambiente naturalmente a educação está bem presente na cultura [...]”

“Hoje sou totalmente envolvido no desenvolvimento deles, temos os espaços de aprendizagem, onde há cronogramas de cursos [...]”

Liderados:

“Bastante espaço para treinamento, para a pessoa se desenvolver, cursos internos, até mesmo para mudar de funções, poder crescer, todos são incentivados, mas ninguém é cobrado para participar”

“Quando a gente participa dos grupos de trabalho, rodas de conversa para debater uma ideia ou um problema [...] tu se sentes valorizado [...]”

“[...] muitos espaços de aprendizado na empresa que visam proporcionar ao colaborador um entendimento do que é autonomia e como você desenvolve ela dentro do teu trabalho. Eu acho que em primeira instância a Mercur convida a ter conhecimento sobre determinado assunto, porque para ter autonomia, para desenvolver, você precisa ter essa base sólida, tu precisa saber o que tu trabalhando para tu conseguir te sentir mais livre e mais seguro para tomada de decisão.[...]esse movimento que a Mercur instiga e proporciona - de aprendizagem - amplia muito, eu aprendo sempre muito além das minhas atividades e funções [...]”

“[...] você tem uma liberdade muito grande de aprender, evoluir e de trazer outras habilidades, outros conhecimentos para teu dia a dia e trocar com muita gente diferente, isso é muito bom e enriquece muito nosso trabalho [...]”

Percebe-se que o fator de treinamento/aprendizagem é presente na cultura organizacional e gera um sentimento de valorização por parte do funcionário, sendo esse fator uma base para o desenvolvimento da autonomia.

Segundo Tracy (1994) as pessoas precisam ser treinadas para atender aos padrões funcionais, com isso elas ficam mais confiantes, esclarecidas, competentes e motivadas, conseqüentemente cometem menos erros e se tornam mais eficientes e produtivas. É perceptível nos relatos dos entrevistados que através dos treinamentos o funcionário se sente mais seguro para exercer a tomada de decisões e ter controle sobre suas demandas. O treinamento também gera riqueza nas entregas e engajamento para o desenvolvimento de projetos e ações além das atividades cotidianas do funcionário.

Fica evidente que a aprendizagem possui relevância para a organização, tanto que a mesma criou um setor específico voltado somente ao pensar e organizar atividades práticas no sentido de reforçar a visão da cultura organizacional, o empoderamento, os processos, dentre outros assuntos que a empresa considera importantes e que possam desenvolver o indivíduo, pessoal e profissionalmente.

A fim de compreender como o líder pode facilitar o empoderamento os entrevistados foram convidados a responder qual o papel dos líderes em suas equipes. Os liderados discorreram as seguintes falas:

Liderados:

“Ele participa das reuniões mais estratégicas, com a alta liderança e traz para o time as informações [...]”.

“[...] ele tem uma função mais focado nas pessoas”.

“Eu percebo que o papel da minha líder é facilitar as atividades, ela dá complementos importantes para fazer com que a equipe caminhe para os objetivos organizacionais e pense nas conexões de todos os processos e até consegue desenvolver as pessoas [...]”.

“[...] quando precisamos de uma ajuda a troca é fácil é rápida, é realizada [...]”.

“[...] ele que fez frente a organização do setor pensando em nesse novo olhar da Mercur para projetos, ele tem um conhecimento muito grande, sempre bom trocar ideia com ele [...]”.

A fala dos entrevistados evidencia que há uma relação de busca, sendo o líder visto pela equipe como um facilitador, que consegue abrir o olhar estratégico da empresa aos processos e projetos da equipe, direcionando os passos e orientando-os. Chiavenato (2007) já apontava o líder como um direcionador dos objetivos do grupo aos objetivos institucionais.

Ressalta-se também o compartilhamento de informações do líder com a equipe, etapa importante no empoderamento dos indivíduos sendo citado por Blanchard, Carlos e Randolph (1996) como uma das primeiras chaves para que ocorra o *empowerment* no ambiente organizacional.

A visão do líder voltada para a atuação e apoio de sua equipe, disponível para facilitar os relacionamentos e construir o olhar para projetos e melhorias é um ponto importante nas organizações com *empowerment*, visto que a autonomia é um processo que acontece com constância, acompanhamento e liberdade para que a tomada de decisão ocorra.

Procurando identificar as ações que o líder realiza para manter e reforçar o *empowerment* em suas equipes, identificou-se as seguintes falas nos líderes:

Líderes:

“[...] me coloco muito na posição de ouvinte, não estou com eles no papel de fiscalização e sim no papel de servir “o que eu posso ajudar vocês?”. [...] a gente evita dar as repostas, por mais que seja mais fácil dar a resposta, a gente mais estimula e faz as perguntas certas para que a pessoa encontre a solução sozinha [...]”.

“[...] propiciar aprendizagem, perguntar mais do que responder, ter uma conversa que você permita que a pessoa em frente a ti pense sobre o problema, e que ela ao pensar e refletir sobre a questão possa junto contigo construir a solução [...]”.

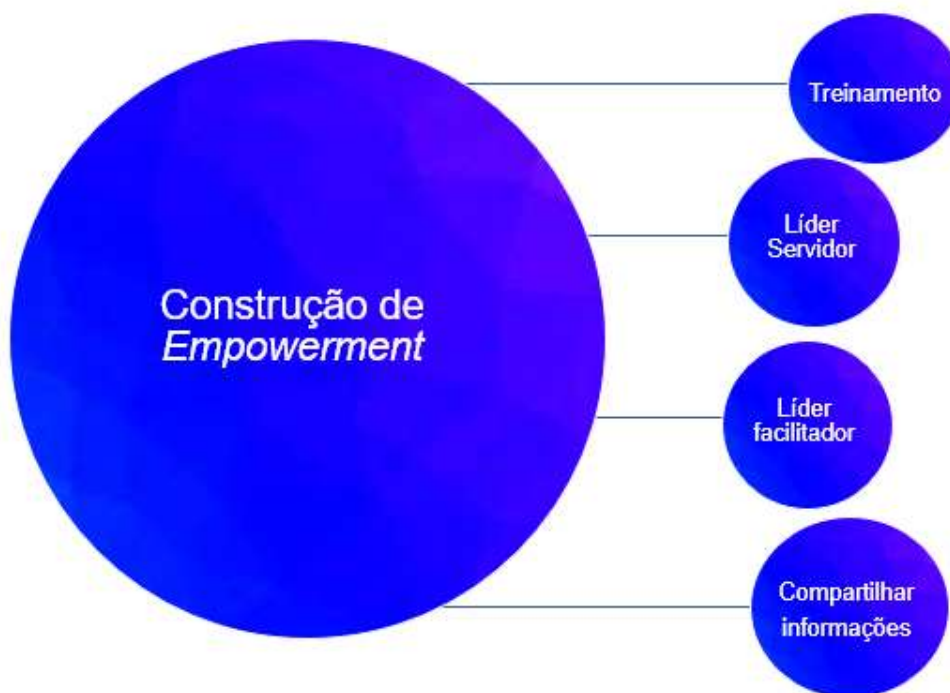
“Eu acredito que a maior prática esteja em nós podermos ter os nossos processos e nossas responsabilidades bem claros, definidos e descritos, porque ali possibilita que a pessoa entenda o que está fazendo, a razão do que ela faz, a partir disso ela conhece como ela pode fazer, e eu acredito que esse conjunto possa gerar uma segurança para ela se tornar mais autônoma e mais empoderada para seguir o procedimento”.

“O principal desafio para mim é fazer com que as pessoas tenham o interesse de se envolver, se eu conseguir cada vez mais plantar isso junto com a equipe de ter um envolvimento e um bom relacionamento o resto vem ao natural”.

Dentre as definições de liderança Marinho e Oliveira (2005) já citavam que o líder é uma pessoa que se coloca a serviço do outro, é notável o quanto este perfil está presente na liderança da organização e é um facilitador para a prática do empoderamento da equipe. Para se criar uma empresa com a filosofia de *empowerment* o papel gerencial das organizações deve ser o de gerar um ambiente de apoio sempre voltado para a responsabilidade. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996).

A seguir, a Figura 5 objetiva realizar uma síntese dos fatores facilitadores do desenvolvimento de *empowerment* identificados nas entrevistas

Figura 5 - Síntese dos Fatores facilitadores do desenvolvimento do *Empowerment*



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 5 possibilita visualizar, em formato de síntese, os fatores encontrados na fala dos entrevistados que facilitam o processo de construção do empoderamento das equipes, percebe-se que o líder é citado sob dois aspectos: como um agente facilitador e um agente servidor, e ainda, é somado a isso o fator do compartilhamento de informações e treinamentos, a Figura 5 também mostra que a empresa possui uma estratégia de empoderamento bem construída.

O subcapítulo a seguir apresenta a terceira e última categoria deste estudo, ou seja, a sugestão de práticas organizacionais relacionadas à liderança e *empowerment*.

4.3 Sugerir práticas organizacionais relacionadas à liderança e *empowerment*

No roteiro utilizado os entrevistados foram convidados a citar os aspectos negativos de trabalhar com uma estrutura sem chefe, foram identificados nas falas dos liderados os seguintes aspectos:

Liderados:

“[...] tem pessoas que as vezes não sabem aproveitar bem essa autonomia, são pessoas que precisam trabalhar mais isso, pensam que por ser livres podem fazer o que querem [...]”.

“Eu acho que não é todo mundo que sabe lidar com autonomia, ao meu entendimento algumas pessoas precisam amadurecer isso ainda, precisam entender que autonomia vem com responsabilidade [...]”.

“[...] esse modelo de gestão que a empresa tem é muito novo para os profissionais da nossa região. Acho que o maior desafio é harmonizar todas as pluralidades que você tem dentro da empresa, o que é autonomia para cada um, o que é o novo para cada pessoa [...]”.

“[...] as pessoas que não possuem ainda a responsabilidade, se todos tivessem responsabilidade o processo em si seria melhor [...]”.

Através da fala dos entrevistados identifica-se que algumas pessoas podem apresentar resistência em trabalhar com este sistema inovador. Conforme Blanchard, Carlos e Randolph (1996) as pessoas precisam aprender novas formas de pensar e trabalhar em conjunto, no entanto, elas precisam de diretrizes e limites para canalizar a energia em uma determinada direção, caso contrário, voltarão a seguir hábitos não empoderados.

Outro ponto identificado nas falas dos entrevistados é relacionado com o direcionamento. Torna-se válido destacar as falas a seguir:

Liderados:

“[...] as vezes o direcionamento, tu podes se sentir perdido, será que tu estás indo pelo caminho certo, eu diria que isso pode ser um aspecto negativo, mas também positivo [...]”.

“Alguns momentos falta uma clareza de fazer as coisas, aonde a gente quer chegar. O como a gente quer chegar a gente consegue. O fato de não ter alguém te apontando é uma parte mais difícil, muitas vezes o caminho proposto é muito diferente, falta um filtro [...]”.

Segundo Tracy (1994) as responsabilidades da função definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar o sucesso. Percebe-se que alguns entrevistados apontam a falta de direcionamento. Já dizia Blanchard, Carlos e Randolph (1996) que a tradução da visão em papéis claros e objetivos e a definição de valores e regras relacionadas às ações desejadas tornam o processo de tomada de decisão mais fácil. Desenvolver procedimentos operacionais claros e assegurados a fim de empoderar as pessoas com segurança, possibilita que se mantenha o *empowerment* nos funcionários. (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996).

Também, no decorrer das entrevistas os entrevistados liderados, discorreram as seguintes falas:

Liderados:

“[...] não ter claro uma direção profissional, de carreira, porque ela vê o ser humano muito mais integral, ela abre para tudo, para conversar sobre tudo, para tu aprender sobre tudo. Acho que se a empresa tivesse uma clareza maior da tua evolução de carreira aqui dentro isso seria mais produtivo, há uma evolução, já vi pessoas se desenvolverem muito, mas não há um caminho que a empresa mostre, hoje isso vai muito mais de cada pessoa [...]”.

“Em relação a carreira, não tem bem definido ainda o quanto que cada grau ou senioridade vai, existem sim os cargos existem descrições de cargos [...] as vezes pode acontecer de a gente ficar muito tempo no mesmo lugar, não ter mobilidade [...]”.

Nos relatos também é possível identificar que a organização por ser horizontal não tem estabelecido um procedimento de planejamento de carreira, no entanto, já dizia Tracy (1994) que o reconhecimento incentiva as pessoas a realizar um trabalho de qualidade, contribuindo para o seu sentido de valor próprio, sendo a promoção

uma das formas de reconhecimento, pois quando domina uma função a pessoa espera ser reconhecida através da promoção a um cargo mais elevado.

De modo geral, as pessoas valorizam o *empowerment* a elas conferido, se sentem motivadas, valorizadas e engajadas com o sistema e com os trabalhos realizados pela organização, no entanto, como pode se observar a empresa pode oferecer mais algumas práticas organizacionais para intensificar o *empowerment* com responsabilidade, melhorar ainda mais o desempenho através de formas de reconhecimento e reforçar os alinhamentos com a equipe. A seguir, o Quadro 11 visa sugerir práticas que podem intensificar o *empowerment* organizacional e tornar a cultura ainda mais dialogada, colaborativa e construtiva.

Quadro 11 - Proposta de Práticas Organizacionais

PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	METODOLOGIA	RESULTADO ESPERADO
Implantar um programa de reforço ao empoderamento com responsabilidade.	Identificar os membros da equipe que precisam de um direcionamento mais constante em relação à autonomia e suas responsabilidades, em seguida realizar uma conversa investigativa a fim de compreender o cenário em que ele está inserido e que pode estar limitando-o, desenhar em conjunto com a pessoa algumas práticas/treinamentos que podem vir a ser desenvolvidos e, se possível, inseri-lo em treinamentos já em andamento na organização (voltados para autonomia). Realizar a distinção entre responsabilidade e tarefa. Em conjunto a isso, criar um processo de apadrinhamento a partir do acompanhamento com	O trabalho em pares pode trazer a visão dos desafios pessoais que o padrinho enfrentou no processo de empoderamento, servindo como uma base para encorajar o colaborador e direcionar seu pensamento acerca da autonomia, da liberdade e das entregas. A definição de objetivos e práticas a serem desenvolvidas auxilia na construção da responsabilidade e na compreensão dos resultados esperados.

	<p>pares que possuem certa identificação para atuar com esse processo de recepção e adaptação do colaborador. O padrinho terá o acompanhamento do líder no processo, a fim de dar suporte e compreender os avanços realizados na construção do pensamento de autonomia com responsabilidade. Prestar constante <i>feedback</i> no decorrer desta ação, realinhando sempre que necessário.</p>	
<p>Realizar encontros de alinhamento semanais do líder com a equipe</p>	<p>Reunir a equipe com o líder no início da semana com a finalidade de proporcionar um momento para que os profissionais da equipe alinhem os objetivos e as dúvidas sobre seus projetos em desenvolvimento ou atividades. Isso pode facilitar um maior desdobramento da visão estratégica, alinhando o foco, tempo do funcionário e seu processo criativo em uma construção mais assegurada, sem cortar ideias, apenas servindo como um suporte de orientação. Este encontro não visa o monitoramento e sim colocar o líder a disposição e permitir um momento de fala acerca das dúvidas do colaborador. Se necessário</p>	<p>Continuidade e incentivo do desenvolvimento de trabalhos criativos com foco no que a organização precisa e pode melhorar, evitando assim “retrabalhos” e que o funcionário se desmotive em perceber que o alinhamento do projeto final não era tão coerente com o que era preciso ou esperado. Essa ação reforça ainda mais o relacionamento com o líder, fortalecendo a visão da equipe sobre o líder como um facilitador.</p>

	pode-se repassar a programação da semana, dar recados, avisos e conversar sobre dificuldades.	
Implantar a prática do <i>feedback</i> individual	A fim de enfatizar o desempenho positivo e mostrar à pessoa como e onde ela precisa melhorar ou focar seu desenvolvimento é importante realizar um bate papo individual com os membros da equipe, com uma frequência mínima trimestral, ou sempre que o líder julgar necessário. As pessoas precisam saber como estão se saindo em relação ao esperado para desenvolver ainda mais poder decisório, visto que pode ser mais um momento de alinhamento, desenvolvimento da pessoa e de reforço do relacionamento do indivíduo com a equipe e com o líder.	Essa prática possibilitará o reforço de um ambiente de diálogo, devido ao incentivo pela busca de conhecimento e aprendizado já construído na empresa, este processo poderá salientar ainda mais o desenvolvimento do indivíduo na equipe, gerando um sentimento de valorização, de reconhecimento pela busca do indivíduo em contribuir com a equipe, visto que são formas de reconhecimento o elogio e a avaliação de desempenho.
Implantar o desenvolvimento de carreira	A partir de diretrizes construídas de acordo com a cultura organizacional - manter o <i>empowerment</i> da equipe e dos indivíduos, preservando a decisão e o trabalho em equipe, ou seja, não hierarquizando o sistema, desenvolver um planejamento de carreira alinhado com as estratégias da organização, pode-se incluir a este plano a análise a partir de resultados que visam o auxílio	A partir desta trilha de carreira, espera-se a retenção do talento e o incentivo ao desenvolvimento constante para benefício coletivo e próprio. É esclarecido aonde a pessoa pode chegar, gerando o sentimento de ser possível alcançar outras posições na organização e outras escalas salariais, sendo desenvolvido uma trilha em conjunto com sua

	<p>por parte do indivíduo ao empoderamento de outros times, participação em projetos e voluntariado social, inserir práticas que a empresa entende serem relevantes para o perfil do seu funcionário e que contribuam ainda mais para o empoderamento e para a cultura, mantendo a atual essência. Ou seja, desenvolver uma trilha de sucesso gradual, construída junto com o líder.</p> <p>Aconselha-se que o amadurecimento deste processo seja realizado em uma equipe, a fim de construir um case a ser replicado em outros setores da organização.</p>	<p>liderança reforçando a importância da atuação em conjunto para o crescimento.</p>
<p>Realizar a prática de <i>Job Rotation</i></p>	<p>Retomar a circulação dos membros entre equipes de outros setores, que pode ter sido perdida devida a pandemia. Pode-se incluir a esta circulação uma troca de funções a aqueles colaboradores que desejam descobrir aptidões em outras áreas.</p>	<p>Com a retomada, reforçar ainda mais o desenvolvimento do olhar sistêmico do colaborador.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A sugestão de práticas organizacionais descritas no Quadro 11 objetiva intensificar o *empowerment* nas equipes e enriquecer o ambiente organizacional, uma vez que a organização já realiza práticas muito ricas. Percebeu-se na fala dos entrevistados que estas condutas são muito valorizadas pelo time. A cultura organizacional é de uma base muito sólida de incentivo ao aprendizado e ao olhar humano sobre as relações de trabalho. Introduzir as práticas acima, alinhadas ao

olhar estratégico da organização somará para o desenvolvimento do *empowerment* e pela continuidade do desenvolvimento das pessoas.

Por fim, o próximo capítulo visa finalizar o presente estudo com as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia do *empowerment* é importante para as organizações alcançarem outros níveis de desenvolvimento e competitividade. Empoderar pessoas não é uma tarefa fácil, requer tempo, uma base sólida e apoio constante, entretanto, os resultados alcançados podem ser positivamente surpreendentes. Por esta razão, esse trabalho teve como objetivo geral analisar como os líderes contribuem para o *empowerment* das equipes. Para responder a tal objetivo traçaram-se alguns objetivos específicos.

O primeiro objetivo consistiu em analisar porque a liderança investe no *empowerment* de equipes, foi possível identificar uma série de benefícios atrelados a prática da autonomia que são importantes para o alcance de uma estrutura organizacional sustentável, entre os benefícios percebidos está a entrega de resultados diferenciada, há mais colaboração do indivíduo na busca dos objetivos da organização e a geração de uma equipe proativa que identifica melhorias, gerando qualidade nos processos e, conseqüentemente, no produto final.

Outro ponto que vale destaque é que a prática de empoderar pode parecer aos líderes habituados com a gestão verticalizada um tanto quanto insana, devido ao apego a um sentimento de controle e autoridade, no entanto, evidencia-se que o líder, assim como os liderados, é altamente beneficiado com o *empowerment* dos indivíduos podendo desenvolver papéis mais estratégicos, libertando seu tempo para gerenciar pessoas, sendo mentor no desenvolvimento do liderado e alcançando, com isso, outros níveis de crescimento.

Foi possível identificar que os líderes da empresa objeto deste estudo possuem a percepção do tamanho do alcance positivo gerado pela autonomia, são influenciadores desta prática na organização e trabalham para manter as equipes com autonomia e munidas do saber estratégico.

Quanto ao segundo objetivo - identificar fatores que facilitam o desenvolvimento do *empowerment* de equipes - percebeu-se que o líder é uma figura importante na construção da autonomia, sendo visto como um facilitador e um suporte de apoio para a construção e desenvolvimento do pensamento estratégico nas ações e projetos da equipe. É respeitado pelos liderados não pela sua autoridade, no sentido de poder, de controle, mas sim, no sentido de ser um agente

do desenvolvimento dos liderados, criando um vínculo de troca e de respeito com a equipe.

Outro aspecto constatado é que a empresa possui uma base muito sólida de incentivo a práticas em equipe, ao diálogo e ao desenvolvimento de assuntos que a organização julga pertinente para o desenvolvimento do ser humano integral, profissional e pessoalmente. Este cenário é fértil à libertação e desenvolvimento da autonomia nos indivíduos, sendo um dos fatores que contribuem fortemente ao desenvolvimento do *empowerment*.

Pode-se dizer que com a prática da aprendizagem a empresa constrói de forma orgânica uma base de conhecimento para os funcionários enfrentarem os desafios do dia a dia e passa a mensagem que deseja ver a autonomia ocorrendo em todos os ambientes da organização. Logo, o desenvolvimento das atividades dos colaboradores passa a ser realizado com mais segurança e domínio sob as intempéries da rotina organizacional.

Por fim, o último objetivo buscou sugerir práticas organizacionais relacionadas à liderança e *empowerment*. Apesar da empresa ter uma construção sólida de autonomia e descentralização, incentivando a manutenção do *empowerment* nos indivíduos e equipes e as práticas de trabalho em grupo com projetos de melhoria, equilibrar as expectativas geradas pela empresa com as expectativas dos funcionários é desafiador para as gestões desse sistema, principalmente em uma empresa com uma estrutura física grande como a Mercur, que possui duas unidades, localizadas em diferentes pontos dentro do município.

Logo, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento e solidez da cultura pelo *empowerment*, reforçando as atuais práticas que já apresentaram êxito e são realizadas pela organização, o Quadro 11 visou propor práticas organizacionais com base nas pesquisas bibliográficas e visão administrativa da autora deste trabalho, com o intuito de aperfeiçoar a gestão pelo empoderamento e tentar equilibrar as expectativas, engajando ainda mais os times na atuação de projetos de melhoria.

Quanto ao objetivo geral, questionamento central deste estudo, verificou-se que foi possível, ao longo deste trabalho, construir uma análise de como os líderes contribuem para o *empowerment* das equipes. Percebe-se a partir de todos os relatos que o líder é uma figura importante dentro das equipes, assim como ficou perceptível no transcorrer da pesquisa bibliográfica que os conceitos acerca do

termo liderança mudaram com o passar das décadas e que a atuação dos líderes na equipe também sofreu alterações. Estas alterações são mais evidenciadas em ambientes empoderados, pois é mais visível a atuação do time, sendo o líder a figura que beira o círculo das relações com o intuito de apoiar e desenvolver as pessoas, auxiliando na construção de visões macro.

É importante ressaltar que este estudo não tem o propósito de ser definitivo, mas sim, de contribuir com as pesquisas relacionadas à prática do *empowerment* organizacional e o papel a ser desenvolvido pelos líderes em equipes com autonomia.

Finalmente, tendo em vista o resultado obtido neste trabalho, são feitas as seguintes sugestões de futuras pesquisas: Qual o perfil esperado para os líderes que buscam a prática do *empowerment* em suas equipes e como a liderança pode formar futuros líderes a partir da prática do *empowerment*.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2007. v. 2.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Tradução de Allan Vidigal Hastings. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2009.
- BLANCHARD, Ken. **As 3 Chaves do Empowerment**. São Paulo: Record, 2001.
- BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **Empowerment exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CASTRO, A.P. **Zapp! em ação!**: como implementar as técnicas de energização (*empowerment*) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. São Paulo: Barueri, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas – transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Barueri, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: CENGAGE, 2017.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos *et al.* **Amostragem em pesquisas qualitativas**: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. Caderno Saúde Pública, [s. l.], n. 2, p. 389-394, 2011. v. 27. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000200020 Acesso em: 15 jun. 2020.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Monteiro Lobato, 1925.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. v. 35. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

GRANATO, Luisa. Este tipo de líder vai perder espaço por causa da pandemia, segundo CEO. **Revista Exame**, São Paulo, 15 maio 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/este-tipo-de-lider-vai-perder-espaco-por-causa-da-pandemia-segundo-ceo/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TARTAROTTI, Solange; CAMARGO, Maria Emília. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, [s. l.], n. 12, p. 1482-1502, 2018. v. 6. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51106/lideranca-transacional-e-transformacional-uma-analise-fatorial-exploratoria-sobre-as-variaveis-influenciadoras>. Acesso em: 15 jun. 2020.

HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, n. 2, p. 31-45, 2001. v. 41. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37709/36458>. Acesso em: 15 jun. 2020.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um Líder Servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A influência da Liderança na Dinâmica Organizacional. **Caderno Profissional de Administração**, UNIMEP, n.1, p. 137-159, 2017. v.7. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/154>. Acesso em: 15 jun. 2020.

JOHNSON, Thomas. **Relevância Recuperada**. Tradução Waldo E.C. de Farias e Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

KOTTER, John P. **O fator liderança.** Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron, 1992.

KOUZES, J. M; POSNER, B. **O novo desafio da liderança:** a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MANTOVANI, Fernando. O perfil do líder que nasce com a pandemia. **Revista Exame**, São Paulo, maio 2020. Disponível em: <https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/o-perfil-do-lider-que-nasce-com-a-pandemia/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. de (orgs.). **Liderança:** uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, M. A. P. **Gestão educacional:** planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas. 2004

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança:** siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, F. A. de O. *et al.* **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** In: IX Simpósio de Excelência e Tecnologia. Anais [...]. Resende, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MERCUR S.A. História. **Homepage.** 2020. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#ocomeco>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MORIEUX, Yves. **Seis regras simples:** como gerenciar a complexidade sem se complicar. São Paulo: HSM do Brasil, 2015.

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

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho.** Porto Alegre: Editora McGraw Hill, 2008.

OLIVEIRA, Cíntia Pierote; KROM, Valdevino. **O Empowerment nas Organizações.** In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino

Americano de Pós-Graduação. Anais[...]. São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

OYARZABAL, Clovis Fernandes. **Administração participativa como diferencial competitivo**. Porto Alegre: AGE, 2010.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimaraes; ALMADA, Livia. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, n.2, p. 1-19, 2018. v.24. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50100/lideranca-e-reacoes-individuais-a-mudanca-organizacional->. Acesso em: 15 jun. 2020.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Claudia H. R., SANTOS, Fernando C. Almada. **Empowerment: Estudo de Casos em Empresas Manufatureiras**. *Gestão & Produção*, n.2, p.263-274, maio/ago. 2004. v.11. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a12v11n2.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

RODRIGUES, Claudia Heloisa R., SANTOS, Fernando C. Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. *Gestão & Produção*, vol. 8 – nº 3, p. 237-289. São Carlos, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso**. 2.ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, n. 1, p. 29-44, jan./mar. 2017. v. 16. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/faceps/article/view/3616/2616>. Acesso em: 14 jun. 2020

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. **Empowerment: um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da, et al. **Metodologia de pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. E-book.

(Coleção EAD). Disponível em:

<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000045/000045b4.pdf>. Acesso em 09 jun. 2020

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação? **Revista Capital Científico** - Eletrônica, n. 4, p. 71-89, 2017. v. 15. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4582/3446>. Acesso em: 13 jun. 2020

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nadia dos. **Planejamento e Liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

TAWIL, Elisa. Lições de líderes humanizados em tempos de pandemia. **Revista HSM management**. São Paulo, abr. 2020. Disponível em:

<https://www.revistahsm.com.br/post/licoes-de-lideres-humanizados-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 15 jun. 2020

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRACY, D. **10 Passos para o Empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VENTURELLA, Cátia *et al.* **Processos grupais em organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2011, p.57-71. *E-book*. (Coleção EAD). Disponível em:

<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000048/000048a1.pdf>. Acesso em 09 jun. 2020

WELLINS Richard S.; BYHAM, William C.; WILSON Jeanne M. **Equipes Zapp! (Empowered Teams): criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Ciências sociais - Método - Planejamento**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS: LIDERADOS

Nome: _____

Escolaridade: _____

Tempo de empresa: _____

Cargo/Atividade: _____

Critérios para o roteiro de entrevista: Liderados.

Abordagem teórica	Descrição das Perguntas
<i>Empowerment</i>	1) Você sente que possui autonomia para realizar suas atividades?
Liderança e <i>empowerment</i>	2) Você participa das tomadas de decisão mais estratégicas e tem autonomia para tomar decisões sem o aval de algum supervisor ou líder?
<i>Empowerment</i>	3) Conte como foi o processo que lhe “deu” a autonomia para tomar decisões?
Liderança	4) Há algum líder que acompanhe sua equipe? Qual o papel que ele exerce em seu time de trabalho?
<i>Empowerment</i>	5) Você sente que o trabalho em equipe é estimulado?
<i>Empowerment</i>	6) Como você compreende esta forma de gestão?
<i>Empowerment</i>	7) Em termos de realização profissional, como se sente atuando neste modelo de gestão?
<i>Empowerment</i>	8) Qual a maior diferença que você percebe em relação ao modelo de gestão da Mercur e o modelo de gestão tradicional? (além da autonomia)
<i>Empowerment</i>	9) Você sente que a empresa proporciona espaço e meios para os profissionais exporem suas opiniões, ideias, dificuldades, dúvidas e críticas?
Liderança	10) Com este sistema de gestão, você se sente mais engajado?
Liderança	11) Na sua opinião, os profissionais se sentem responsáveis pelas suas atividades, têm liberdade para tomar decisões?
<i>Empowerment</i>	12) Cite um aspecto positivo e um negativo de trabalhar sem “chefe”.

APÊNDICE B - ROTEIRO SEMIESTRURADO DE ENTREVISTAS: LÍDERES

Nome: _____

Escolaridade: _____

Tempo de empresa: _____

Cargo/Atividade: _____

Critérios para o roteiro de entrevista: Líderes.

Abordagem teórica	Descrição das Perguntas
<i>Empowerment</i>	1) Você lidera uma equipe que tenha autonomia para tomar decisões, desde cotidianas até mais estratégicas?
<i>Empowerment</i>	2) Como líder, qual a sua contribuição para que a prática de <i>empowerment</i> aconteça nos indivíduos da equipe?
Liderança	3) Como é a relação de trabalho com seus liderados?
<i>Empowerment</i>	4) Há envolvimento do líder no processo de tomada de decisão da equipe?
<i>Empowerment</i>	5) Cite os principais benefícios em atuar com equipes que tenham autonomia para desenvolver suas atividades e possam tomar decisões mais estratégicas.
Liderança	6) Você sente que consegue estimular o desenvolvimento individual dos seus liderados?
Liderança	7) Quais os principais desafios para líderes de equipes empoderadas?
<i>Empowerment</i>	8) Você se envolve ou se envolveu no desenvolvimento da autonomia dos funcionários? Se sim, relate como é sua participação no desenvolvimento do processo.
Liderança	9) Como você estimula o desenvolvimento dos seus liderados? (treinamentos, cursos, etc..)
<i>Empowerment</i>	10) Na sua opinião, os profissionais com autonomia se sentem mais responsáveis pelos processos, há um maior engajamento?
Liderança	11) Na sua visão, você prepara seus liderados para atuarem como futuros líderes?
Liderança	12) Em termos de realização profissional, como se sente atuando com equipes que possuem autonomia e necessitam menos da liderança para desenvolvimento das suas atividades?