

EMPOWERMENT: UMA FERRAMENTA PARA EQUIPES DE PROJETOS DE ALTA PERFORMANCE

Débora Mafacioli

Engenheira Ambiental pela Universidade do Vale do Taquari - Univates. Atualmente atua como analista de processos. E-mail: dmafacioli@gmail.com

Liciane Diehl

Graduação em Psicologia. Mestrado em Psicologia Social. Doutoranda em Psicologia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Atualmente é professora assistente e coordenadora pedagógica do Centro de Gestão Organizacional, da Universidade do Vale do Taquari – Univates. E-mail: licidiehl@gmail.com

Resumo

Para permanecer no mercado, as organizações necessitam adotar uma postura flexível e aberta à mudança, investindo o seu diferencial competitivo no capital humano. Nesse sentido, é necessário que as pessoas aumentem sua participação nos processos decisórios e possam contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Assim, esse artigo discorre sobre o *empowerment*, uma forma de gestão participativa na tomada de decisões, com a finalidade de identificar o nível de autonomia das equipes que participaram de projetos em uma organização de serviços e identificar os principais fatores que influenciam este nível. Para isso, foram aplicados questionários para os patrocinadores e equipes de projetos. Os resultados demonstram que os colaboradores sentem maior autonomia nas atividades de rotina, do que quando estão trabalhando em equipes de projetos. Por outro lado, os patrocinadores percebem um nível de autonomia das equipes menor do que a própria equipe. A pesquisa demonstrou que o *empowerment* influencia nos sentimentos de valorização, motivação e responsabilidade. Os principais fatores que influenciam no nível de autonomia atual são centralização de decisões e receio da equipe de se indispor com colegas e áreas. Para 98,3% dos entrevistados, o *empowerment* das equipes influencia nos resultados dos projetos. Sugere-se a continuidade deste estudo, a fim de ampliar a autonomia das equipes de projetos, visto que o tema é amplo e complexo.

Palavras-chave: *Empowerment*. Gestão de pessoas. Equipes de projetos.

Abstract

To remain in the market, organizations need to adopt a flexible and open stance towards change by investing their competitive edge in human capital. In this sense, it is necessary for people to increase their participation in decision-making processes and to contribute their knowledge to organizational development. Thus, this article discusses empowerment, a form of participative management in decision making, in order to identify the level of autonomy of teams that participated in projects in a service organization and identify the main factors influencing this level. For this purpose, questionnaires were applied to sponsors and project teams. The results show that employees feel more autonomy in routine activities than when they are working on project teams. On the other hand, the sponsors perceive a level of autonomy of the teams smaller than the team itself. Research has shown that empowerment influences feelings of appreciation, motivation and responsibility. The main factors influencing the current level of autonomy are centralization of decisions and the team's fear of being out of touch with colleagues and areas. For 98.3% of the interviewees, the empowerment of the teams influences the results of the projects. We suggest the continuity of this study, in order to extend the autonomy of the project teams, since the theme is broad and complex.

Keywords: Empowerment. People management. Project teams.

1 INTRODUÇÃO

A globalização é responsável por ditar as regras das empresas que desejam sobreviver e prosperar no mercado cada vez mais competitivo. A competição entre as organizações exige uma grande capacidade de antecipação e adaptação para que os recursos humanos, financeiros e tecnológicos sejam otimizados. Nessa perspectiva, tem-se uma visão que favorece o capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade. As pessoas representam o maior diferencial competitivo e o principal recurso estratégico das organizações (PINTO, 2011).

Nesse sentido, para acompanhar a crescente necessidade de adaptação às mudanças, as organizações buscam introduzir, na forma de gestão, instrumentos mais flexíveis, para se tornarem ágeis e dinâmicas (DUTRA, 2014). Porém, é necessário que as pessoas estejam cada vez mais engajadas nos processos decisórios e possam contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Como consequência, haverá o desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho (ARAUJO; LOPES; CARVALHO, 2017).

Segundo Fazenda (2003), na gestão moderna, principalmente entre as empresas onde a cultura da criatividade e da inovação predomina, é comum falar sobre autonomia de equipe, também conhecido por *empowerment*. Muito além de apenas delegar poder, o *empowerment* pode transformar a cultura organizacional da empresa e a maneira de trabalhar dos funcionários. Parte-se da ideia de disseminar o poder, a liberdade e a informação entre os vários níveis da organização para tomarem decisões e participarem ativamente na organização (DESSLER, 2014).

A falta de autonomia dos colaboradores e um organograma com diversas áreas verticalizadas são características que impedem a maximização dos resultados. As organizações necessitam ser desburocratizadas, ágeis e flexíveis e, para tanto, precisam do *empowerment*, de forma que o nível funcional tenha autonomia necessária para decidir, de forma rápida e a um baixo custo, as suas atividades rotineiras (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Conforme Tracy (1994), ao atribuir um nível maior de responsabilidade aos colaboradores, as organizações criam um ambiente propício para o surgimento de novas ideias e, como resposta, os colaboradores se sentem mais motivados e envolvidos nas decisões da organização, acrescentando métodos mais eficientes de trabalho. Assim, o principal objetivo desse estudo foi identificar o nível de autonomia das equipes de projeto em uma organização de serviços, localizada no Vale do Taquari-RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROJETOS

A importância dos projetos na viabilização dos negócios vem crescendo e pode ser percebida pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos. Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2002).

Em síntese, na era do conhecimento, o que mais adiciona valor aos produtos e serviços são as atividades inteligentes e não as rotineiras (FLEURY; FLEURY, 2001). Portanto, para conseguir resultados cada vez mais significativos torna-se relevante o desenvolvimento de competências no âmbito do indivíduo e da organização.

2.1.1 Aspectos conceituais e responsabilidades

A definição de projeto, no latim *projectus*, significa ação de lançar para frente, de se estender, extensão (BAUMOTTE et al., 2011). A norma NBR ISO 10006 (2000) define projeto como um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Para o PMI – *Project Management Institute* (2015), um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Sobre as responsabilidades nos projetos, o gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. O papel do gerente de projetos é diferente de um gerente funcional, que normalmente se concentra em proporcionar a supervisão e o gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. O gerente de projeto é responsável pelo atendimento de necessidades de tarefas, necessidades de equipe e necessidades individuais (PMI, 2015).

Já o patrocinador é a pessoa que defende o projeto e garante os recursos, sejam eles humanos ou financeiros na organização. É ele o responsável por buscar o apoio de toda organização e promover os benefícios que o projeto trará, além de tomar decisões de continuação ou cancelamento do projeto quando os riscos são altos e resolver questões que estão além do controle do gerente de projeto (PMI, 2015).

2.2 MODELO ORGANIZACIONAL

A cultura, o estilo e a estrutura organizacional influenciam na forma de execução dos projetos, que também são influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos. Estas características podem intervir na capacidade de um projeto atingir seus objetivos (PMI, 2015).

A estrutura de uma organização é o conjunto e funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa e está diretamente ligada a sua cultura, caracterizada como um conjunto de regras e normas que definem a conduta de seus colaboradores (MARRAS, 2011). Robbins, Judge e Sobral (2012) definem cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos integrantes da organização, diferenciando-as das demais. Para esses autores a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus integrantes percebem as características principais que a organização valoriza.

A estrutura organizacional é um fator ambiental que pode afetar a disponibilidade dos recursos e a maneira como os projetos são conduzidos (PMI, 2015). A organização funcional clássica é caracterizada pela centralização de tarefas, o que gera desmotivação das pessoas, pois entendem que jamais terão

suas habilidades e capacidades reconhecidas, impedindo a criatividade. A empresa que utiliza *empowerment* se beneficia porque pessoas empoderadas são mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, são mais motivadas, criativas e com espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e interesses organizacionais (ARAUJO, 2012).

Na organização com estrutura projetizada, a maioria dos recursos está envolvida em projetos e o gerente de projetos possui autoridade e independência. Esse modelo de organização geralmente tem unidades organizacionais denominadas departamentos, que se reportam diretamente ao gerente do projeto (PMI, 2015).

Embora utilizada pelas grandes organizações, como meio de trazer inovação e flexibilidade, esta estrutura gera conflitos inevitáveis de duplicidade de supervisão, enfraquecendo a cadeia de comando e coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação lateral. Este desenho impõe uma nova cultura, uma nova mentalidade e um novo comportamento na organização (DESSLER, 2014).

A tendência mais recente tem sido o esforço das organizações em implementar os conceitos de equipe. Para Araujo (2012), as organizações precisam ser proativas para garantir a sustentabilidade em um ambiente cada vez mais turbulento. Por isso, elas estão apostando na formação de equipes treinadas para se autogerirem e resolverem problemas, otimizando os processos de trabalho.

Segundo Parker e Frazão (1995) e Vergara (2013), equipe pode ser definida como um grupo de pessoas com alto grau de interdependência direcionada para o cumprimento de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa. Em geral, as equipes de projetos são organizadas e formadas por meio do deslocamento de pessoas de seus respectivos ambientes de trabalho para integrar outro conjunto profissional ainda em busca de identidade própria. O desenvolvimento da equipe envolve o aumento da capacidade das partes envolvidas de contribuir individualmente e ao mesmo tempo funcionar como um time (OLIVEIRA; KROM, 2010).

A cadeia vertical de comando constitui um poderoso meio de controle, mas seu ponto frágil é restringir a responsabilidade ao topo. A partir da década de 1990, as organizações começaram a desenvolver meios para delegar autoridade e dispersar a responsabilidade em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas para alcançar o comprometimento das pessoas. O *empowerment* faz parte disso. A abordagem de equipes torna as organizações mais flexíveis e ágeis ao ambiente global e competitivo (DESSLER, 2014).

2.3 EMPOWERMENT

As pessoas que estão ingressando no mercado desejam mostrar seu potencial, seus conhecimentos e ter sua opinião considerada. Querem oferecer mais para as empresas que realmente investem nelas (MACHADO; RODRIGUEZ, 2014).

Apesar dessa preocupação com o funcionário estar se tornando prioridade para as empresas, os conceitos de equipes e uma administração mais participativa não são novos. Em 1918 estudiosos já indicavam que as organizações deveriam aproveitar melhor o capital humano, não utilizando apenas sua força física, mas também seu conhecimento e toda sua potencialidade (ROBBINS, 2000).

Nesse contexto, *empowerment* pode ser definido como um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz em um

acréscimo de poder, psicológico, sociocultural, político e econômico (LAURETO, 2003).

Tracy (1994), Marras (2011) e Araujo (2012) conceituam o *empowerment* como uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o menor nível possível na pirâmide organizacional, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de como realizar suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e encorajando sua criatividade.

O movimento de *empowerment* é consequência de uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos e seu objetivo é a autonomia das pessoas e a sua participação na tomada de decisão, numa perspectiva de parceria. Isto exige uma mudança de atitude dos profissionais, principalmente em relação à partilha do poder e ao reconhecimento das capacidades dos indivíduos (RODRIGUES; SANTOS, 2001; FAZENDA, 2003; OLIVEIRA; ROCHA, 2008).

Segundo Demirci e Erbas (2010), *employee empowerment* refere-se aos empregados serem mais proativos e autossuficientes em ajudar a organização a atingir seus objetivos. O objetivo não é somente garantir que as decisões eficazes sejam feitas pelos colaboradores certos, mas para fornecer um mecanismo pelo qual a responsabilidade por aquelas decisões é investida em indivíduos e equipes.

O responsável pela tomada de decisão precisa permitir que os colaboradores tenham acesso ao conhecimento de nível gerencial e informações sobre a organização, bem como investir em oportunidades para que aprendam novas habilidades que lhes permitam interpretar e utilizar essas informações (DEMIRCI; ERBAS, 2010).

Para Dessler (2014), o *empowerment* está firmado em quatro bases: poder, que significa dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização; motivação, para incentivá-las continuamente; desenvolvimento, que se resume em dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando liderança na organização.

Segundo Oliveira e Rocha (2008), o *empowerment* objetiva que as empresas revejam seus processos, eliminem tudo o que for burocrático, concedam autoridade a seus funcionários e libertem os gestores para preocuparem-se com a maximização de resultados de suas organizações, por meio da inovação e de ideias criativas.

De acordo com Cardoso (2003), o *empowerment* aumenta a satisfação, o reconhecimento e a responsabilidade dos funcionários no trabalho. Nesse sentido, Tracy (1994) acredita que os funcionários que possuem maior autonomia e responsabilidade se mostram mais motivados e geram melhores resultados. A autora cita que se confere *empowerment* aos outros dando-lhes autoridade igual à responsabilidade que lhes é designada, pois as pessoas só têm condições de desempenhar as responsabilidades inerentes às suas funções até o limite de autoridade que possuem.

Com base na revisão bibliográfica, o Quadro 1 apresenta alguns resultados do *empowerment* nas organizações, demonstrando aspectos importantes sobre a sua aplicação.

Quadro 1 - Resultados do *empowerment* nas organizações

Autor (ano)	Tipo de pesquisa	Resultados identificados
Menon (1995)	Entrevista com 311 empregados.	Melhora significativa em relação à motivação, comprometimento no trabalho, responsabilidade, transmissão de conhecimento e inovação.
Spreitzer (1996)	Entrevista com 393 gerentes intermediários das 50 maiores empresas, segundo a revista Fortune.	Facilidade de acesso à informação para os gerentes e maior participação dos colaboradores na condução da organização.
Rodrigues e Santos (2004)	Entrevista com gerentes de duas empresas manufactureiras.	Redução de níveis hierárquicos e maior participação das áreas funcionais na gestão dos negócios.
Oliveira e Rocha (2008)	Entrevista com 51 funcionários.	Aumento da satisfação e responsabilidade dos funcionários e redução de custos.

Fonte: elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como descritiva e de abordagem quantitativa, pois visa quantificar os dados e analisá-los estatisticamente (MALHOTRA, 2012). Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, caracterizada pela profundidade e detalhamento de uma unidade (VERGARA, 2010). Trata-se de uma organização do ramo de serviços com 45 anos de fundação, que conta com aproximadamente 530 funcionários, atuantes em 59 municípios do Vale do Taquari-RS.

A organização possui uma estrutura matricial balanceada, isso significa que representa uma combinação de características das organizações funcionais e projetizadas, constituindo um esquema participativo e flexível, pois depende da colaboração das pessoas envolvidas e enfatiza a interdependência entre áreas, reconhecendo a necessidade de um gerente de projetos, porém não fornecendo a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento. Este modelo é caracterizado por ter uma disponibilidade de recursos baixa a moderada, e o controle do projeto é dividido entre o gerente de projetos e o gerente funcional (PMI, 2015).

Para a coleta de dados, foram aplicados dois questionários, o primeiro foi destinado para as equipes de projeto, somando 18 questões fechadas, divididas em três sessões: a primeira, para caracterizar os entrevistados, composta por quatro questões sobre sexo, idade, cargo atual e tempo de empresa; a segunda sessão do questionário abordou oito questões sobre o tema de estudo, com o objetivo de identificar o nível de autonomia do entrevistado; e na terceira sessão, o entrevistado respondeu cinco questões sobre a autonomia das equipes de projeto em que ele participou e indicou os principais fatores que, na opinião dele, influenciam no nível de autonomia atual. Ao final do questionário, o entrevistado teve espaço (campo opcional) para registrar comentários e considerações sobre os projetos e suas equipes.

O segundo questionário foi destinado para os patrocinadores dos projetos, totalizando cinco questões em sessão única, com o objetivo de identificar suas percepções e expectativas no que diz respeito à autonomia das equipes envolvidas nos projetos sob suas responsabilidades. Ambos os questionários foram elaborados

especialmente para este estudo com base na literatura de Cardoso (2003), Oliveira e Rocha (2008), Demirci e Erbas (2010), Araujo (2012), Silva e Tolfo (2012) e Araujo, Lopes e Carvalho (2017).

Os questionários foram enviados por *e-mail* e as questões foram esquematizadas, para avaliação, por meio da escala *Likert* de 5,0 pontos, que considera “Discordo plenamente” equivalente à pontuação 1,0; “Discordo pouco” equivalente à pontuação 2,0; “Não concordo, nem discordo” equivalente à pontuação 3,0; “Concordo pouco” equivalente à pontuação 4,0 e “Concordo plenamente” equivalente à pontuação 5,0.

A população da pesquisa foi composta por 88 funcionários da organização, destes, 70 compõem as equipes de projetos que responderam o primeiro questionário e 18 funcionários representam os patrocinadores, respondentes do segundo questionário, sem limitação de hierarquia. Esses participaram de 36 projetos, sendo 19 deles estratégicos, classificados a partir de demandas do planejamento estratégico, 11 operacionais, classificados a partir de demandas de operação das áreas e seis projetos legais, que possuem objetivo de atender demandas obrigatórias, entre os anos de 2015 e 2016. A pesquisa por população é resultante da coleta de dados de todos os participantes (BARROS; LEHFELD, 2010).

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 12 de janeiro a 06 de fevereiro de 2017, por meio da ferramenta Formulários *Google*. Dos 70 funcionários que receberam o questionário destinado às equipes de projetos, 60 responderam, o que representa um nível de confiança de 95%, com erro amostral igual a 5% (SANTOS, 2017, texto digital).

Como as respostas são anônimas, não foi possível identificar o motivo pelo não preenchimento das questões. Segundo Lakatos e Marconi (2010), os questionários alcançam em média 25% de devolução, já para Malhotra (2012), esse tipo de pesquisa apresenta baixo índice de resposta, sendo um índice normal igual ou inferior a 15%, no caso desta pesquisa, obteve-se retorno de 85,71% dos questionários enviados.

Quanto à devolutiva dos patrocinadores, dos 18 questionários enviados, 10 patrocinadores responderam a pesquisa, o que representa um nível de confiança de 90%, com erro amostral igual a 18% (SANTOS, 2017, texto digital). Para Brevidelli e De Domenico (2006), o uso de amostras obtidas de maneira probabilística permite que o pesquisador possa deduzir os resultados da amostra para a população da pesquisa.

Após a coleta de dados, realizou-se a análise e interpretação dos resultados, com o objetivo de organizar as informações de forma que possam auxiliar nas respostas ao problema proposto. Para Gil (2010), essa etapa visa estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com os já conhecidos.

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva simples, caracterizada pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados, sem qualquer tipo de inferência (DOANE; SEWARD, 2008; SILVESTRE, 2007). Inicialmente os dados foram tabulados e, na sequência, tratados estatisticamente com o auxílio do *Excel*, gerando gráficos e tabelas. Os resultados encontrados foram interpretados por meio de comparações com a literatura bibliográfica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados obtidos foi estruturada da seguinte forma: primeiramente, apresentam-se os resultados do questionário aplicado para os integrantes das equipes de projetos, iniciando pela caracterização, seguindo para a apresentação dos resultados sobre o nível de autonomia individual destes e o nível de autonomia das equipes que participaram de projetos entre os anos de 2015 e 2016. Após, apresentam-se os resultados no questionário aplicado para os patrocinadores destes mesmos projetos.

4.1 QUESTIONÁRIO 1 – EQUIPES DE PROJETOS

Quanto à caracterização dos entrevistados que formaram a amostra, a maioria possui entre 25 e 34 anos (56,7%), 38,3% compõem a faixa entre 35 e 45 anos e apenas 5% possuem entre 46 e 55 anos de idade. Predominam as mulheres (65%). Isso demonstra que as equipes de projetos são formadas, na sua maioria, por pessoas jovens, acostumadas com os avanços tecnológicos e com facilidade de aprendizado e adaptação. Ter integrantes de gerações distintas instiga diferentes pontos de vista e opiniões, gerando equipes multidisciplinares com capacidade de multiplicar o conhecimento.

No que se refere ao cargo atual, 78,3% têm cargo de analista, 6,7% possuem cargo de coordenação, 8,3% dos respondentes possuem cargo de supervisor, 5% são assistentes e apenas uma pessoa possui cargo de especialista (1,7%).

Levando em conta o tempo de empresa, 51,7% dos integrantes das equipes de projeto possuem entre 6 e 10 anos de empresa, 25% compõem a faixa entre 2 e 5 anos, 11,7% estão a menos de 2 anos na empresa, 8,3% trabalham na empresa há 16 anos ou mais e 3,3% das pessoas trabalham entre 11 e 15 anos. Isso demonstra que as equipes de projetos possuem experiência e conhecimento sobre a organização, uma vez que 63,3% dos respondentes estão na empresa a mais de seis anos.

O elevado tempo de empresa pode ser resultado dos benefícios oferecidos pela organização, como plano de saúde, auxílio alimentação, auxílio creche e auxílio educação. Para Marras (2002), um bom plano de benefícios traz retornos positivos tanto para a organização quanto para o colaborador, pois além de diminuir a rotatividade os colaboradores sentem-se mais tranquilos durante o trabalho.

Por outro lado, há espaço para pessoas que estão iniciando na empresa, com ideias e experiências diferentes. De acordo com Vianna et al. (2012), os problemas não podem ser solucionados com o mesmo tipo de pensamento que os criou, é necessário desafiar as normas empresariais, testando maneiras diferentes de operacionalização, e transformando-as em oportunidades para a inovação. Essa habilidade, de fugir do pensamento lógico é chamada de pensamento “fora da caixa”.

Sobre o nível de autonomia individual, a maioria (85%) considera que possui autonomia na empresa, sentindo-se estimulada para propor melhorias em relação às atividades do trabalho. Esse resultado é expressivo e traz benefícios para a organização, pois colaboradores em contato com o *empowerment* opinam, questionam, sugerem e refletem sobre os assuntos referentes às suas tarefas, provocando um constante aprimoramento dos processos que fazem parte.

Da mesma forma, 80% dos entrevistados afirmam ser envolvidos nas decisões da área em que atuam, expressando que participam e influenciam ativamente nas definições da área, afinal ninguém melhor do que eles para saber quais os principais problemas que os afetam e quais melhorias necessitam ser implantadas. De acordo com Bowditch, Buono e Lamendorf (1997), participar do processo de tomada de decisão não é importante para todos, mas pode fazer com que os funcionários se sintam valorizados e importantes na organização.

A participação nas decisões faz com que os colaboradores se sintam envolvidos e preocupados com os objetivos e resultados da organização, um maior envolvimento faz com tenham também um senso maior de responsabilidade e engajamento. Kinicki e Kreitner (2006) afirmam que uma gestão mais participativa promove sentimentos de aceitação, compromisso e satisfação. Por sua vez, esses sentimentos positivos devem levar a inovação e a um desempenho aumentado.

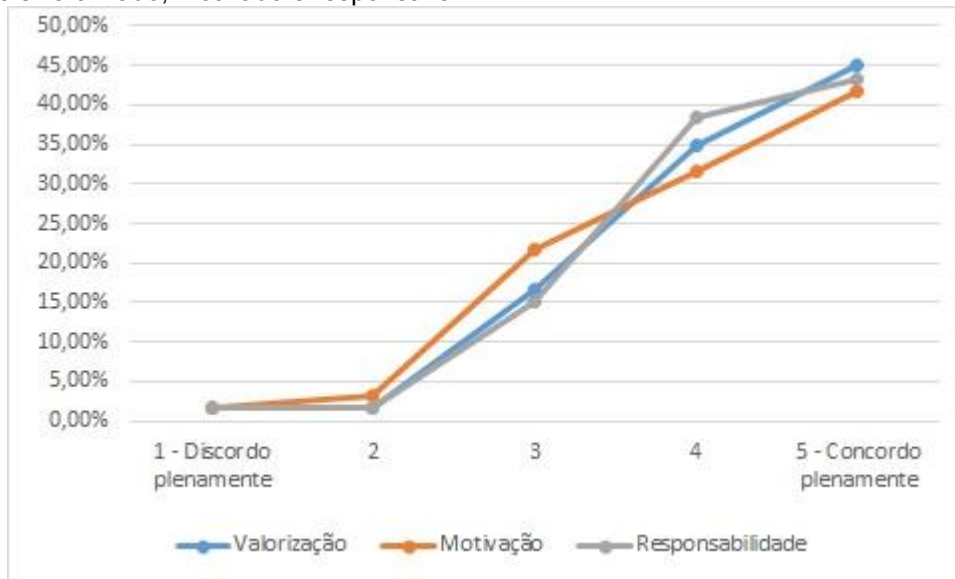
Neste contexto, quase todos os entrevistados (98,3%) responderam que gostam de assumir responsabilidades e tomar decisões na empresa. Segundo Marras (2011), as empresas devem confiar nos colaboradores, afinal o comprometimento que tanto desejam não é fácil conseguir, principalmente quando os colaboradores não têm sua opinião levada em consideração e não podem participar ativamente, fazendo com que eles não se sintam parte delas e tenham seu comprometimento reduzido.

Uma parcela menor de entrevistados (78,3%) afirma possuir liberdade para tomar decisões sem consultar o seu gestor imediato. Segundo Soto (2008), as pessoas desejam realizar algo, demonstrando suas potencialidades e contribuindo para resolução de problemas. Quando impedidas de participar deste processo podem se sentir frustradas e subutilizadas. Poder tomar decisões a respeito do próprio trabalho deveria se tornar realidade nas empresas, pois faz com que os funcionários utilizem ao máximo seus conhecimentos e habilidades em busca de soluções e melhorias.

Manz e Sims (1996) afirmam que confiar no colaborador é um dos primeiros passos em busca da autonomia, pois demonstra que os gestores acreditam na capacidade deles desempenharem um bom trabalho. A fiscalização do serviço a todo o momento pode demonstrar o contrário, logo os gestores deveriam apoiar e não fiscalizar.

Com o objetivo de identificar se a autonomia nos projetos afeta o sentimento de valorização, motivação e responsabilidade, foram elaboradas três questões, que obtiveram as seguintes respostas: 80% dos entrevistados responderam que se sentiriam mais valorizados pela empresa se tivessem maior nível de autonomia nos projetos, 73,4% responderam que teriam mais motivação para propor soluções para os problemas enfrentados nos projetos se tivessem maior autonomia e 81,6% dizem que se sentiriam mais responsáveis pelos resultados dos projetos se tivessem maior autonomia, de acordo com o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Resultado da questão “Se você tivesse maior nível de autonomia nos projetos, você se sentiria mais valorizado, motivado e responsável?”



Fonte: Elaborado pelos autores.

Isso demonstra que o *empowerment* afeta os sentimentos de valorização, motivação e responsabilidade dos colaboradores, confirmando os estudos de diversos autores consultados durante esta pesquisa.

A última sessão do questionário foi utilizada para identificar o nível de autonomia das equipes nos projetos participantes. Para 61,7% dos respondentes, as equipes de projeto possuem autonomia, porém apenas 41,7% considera o nível de autonomia adequado.

Entre os fatores que afetam o baixo nível de autonomia atual, a centralização de decisões foi o item mais assinalado (83%), seguido pelo receio da equipe de se indispor com colegas e áreas (53,2%) e desinteresse da equipe em assumir responsabilidades (27,7%).

Em uma hierarquia, a centralização de decisão pode aniquilar ou modificar uma nova ideia, uma vez que geralmente a decisão é entregue a uma única pessoa, cujos interesses podem influenciar nas respostas (GARY, 2011).

Segundo Brown (2010), a necessidade de ser inovadora e ter grandes ideias são desafios de praticamente todas as organizações, porém, mesmo quando grandes inovações são introduzidas, muitas não atingem uma escala elevada. Um dos principais problemas enfrentados é o interesse e a aceitação da ideia pelas partes interessadas, caso esse interesse não ocorra, a ideia é quebrada e o processo interrompido. O envolvimento cria propriedade, desse modo, quando envolvemos os *stakeholders*, eles se tornam mais dispostos a apoiar as ideias que tiveram a oportunidade de influenciar, aumentando seu compromisso com o sucesso da iniciativa.

Jubram (2012) afirma que os colaboradores precisam ser estimulados a serem mais autônomos, iniciando pela solução de problemas menores e aumentando a autonomia aos poucos, conforme o nível de maturidade do colaborador aumenta. Resolver problemas diários faz com que os colaboradores se sintam importantes, além de agilizar os processos da organização, no entanto a pesquisa demonstra que ainda há concentração dessas decisões.

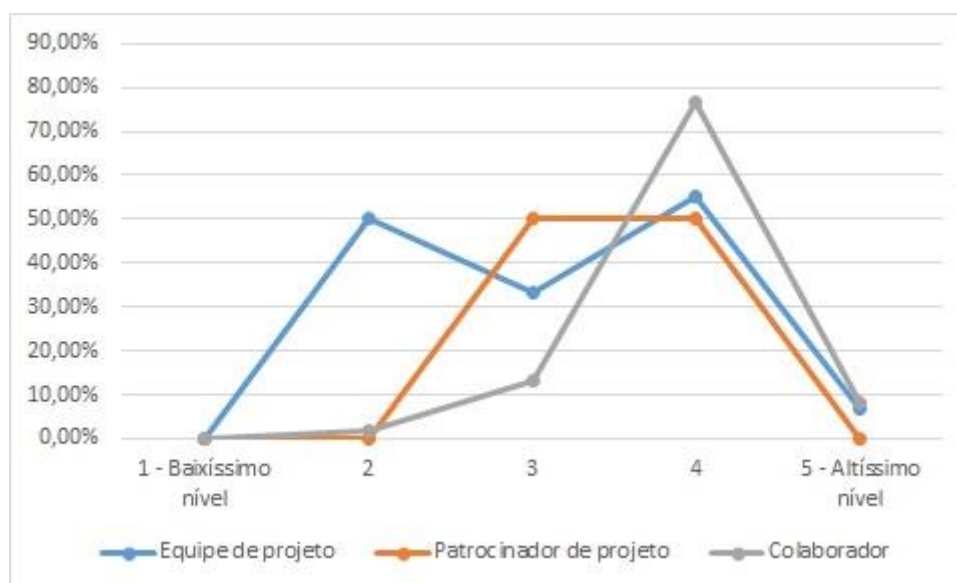
Em relação aos fatores que estimulam a autonomia das equipes nos projetos, destacam-se a forma de condução do projeto (65%), a influência do gestor imediato (58,3%) e a comunicação (38,3%). Para 96,6% das pessoas, o nível de autonomia da equipe afeta o resultado final do projeto.

No campo opcional, destinado para os colaboradores registrarem seus comentários e considerações, dos 60 entrevistados, apenas sete deles utilizaram este campo e todos escreveram sobre as dificuldades encontradas pelas equipes. Destaca-se a centralização de decisões pelos gestores; equipes de projeto com alta demanda de trabalho na sua área, e, conseqüentemente, não priorizam as atividades vinculadas aos projetos; cultura da organização; equipes com dificuldades em compreender as relações das suas atividades com os demais processos da organização e pessoas envolvidas em vários projetos ao mesmo tempo.

4.2 Questionário 2 – Patrocinadores de projetos

A primeira questão teve como objetivo identificar a percepção dos patrocinadores sobre a autonomia das equipes de projetos em que eles atuaram. O resultado demonstra que todos os patrocinadores percebem que as equipes possuem autonomia, porém esta é reduzida. As opiniões ficaram divididas entre a escala 3 e 4. O Gráfico 2 compara as percepções das equipes de projetos e dos patrocinadores sobre o nível de autonomia.

Gráfico 2 – Comparação de percepções sobre o nível de autonomia



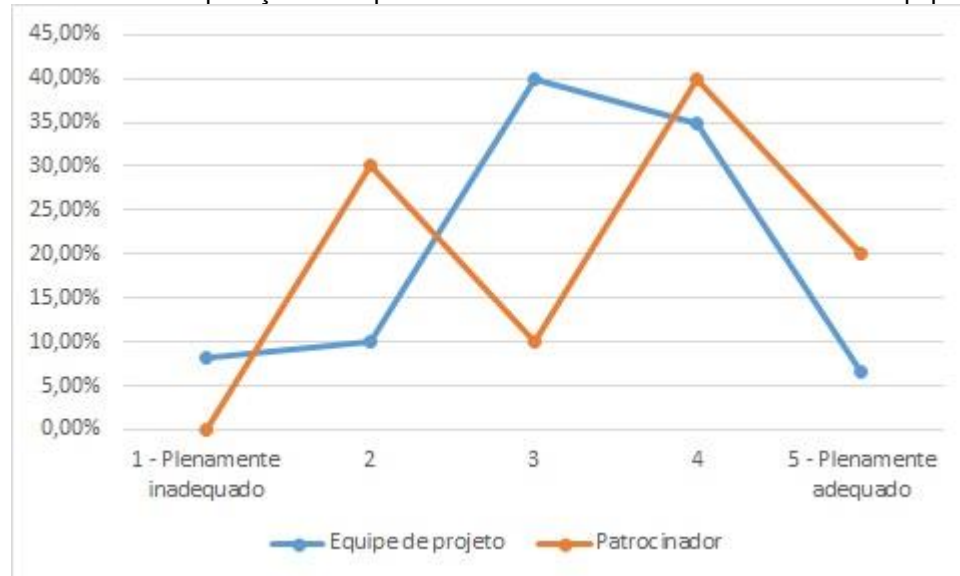
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados demonstram que os colaboradores sentem maior autonomia nas atividades de rotina do que quando estão trabalhando em equipes de projetos. Por outro lado, os patrocinadores percebem um nível de autonomia das equipes menor do que a própria equipe.

Questionados se o nível de autonomia das equipes atende suas expectativas, os patrocinadores divergiram nas respostas, pois 30% consideram o nível inadequado, 10% consideram indiferente, 40% entendem que o nível está adequado e 20% declaram que o nível de autonomia das equipes está plenamente

adequado. Essa variação de respostas pode refletir de perfis diferentes de patrocinadores ou até mesmo pela variação de equipes que cada um liderou. De acordo com o Gráfico 3, as expectativas dos patrocinadores quanto à autonomia das equipes é maior do que a demonstrada pelas equipes.

Gráfico 3 – Comparação de expectativas sobre o nível de autonomia das equipes



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os patrocinadores que não consideram o nível de autonomia adequado, a centralização de decisões foi o principal fator assinalado (75%) que afeta este nível, seguido pela falta de maturidade (50%) e pela falta de conhecimento e informações das equipes (50%).

Todos os patrocinadores concordam que o nível de autonomia das equipes influencia no resultado final do projeto.

No campo opcional, disponível para os patrocinadores registrarem comentários e considerações, três dos 10 entrevistados fizeram anotações sobre as dificuldades encontradas nos projetos da organização. Destacam-se: falta de união entre as áreas envolvidas nos projetos; centralização de decisões; falta de conhecimento da equipe; cultura da organização.

5 CONCLUSÃO

A evolução dos processos de gestão tem como tendência atender as necessidades das organizações, considerando o capital humano. Em ambientes competitivos, onde a inovação é um fator determinante para o sucesso, as empresas buscam, em seus projetos, funcionários que consigam utilizar o máximo de seu conhecimento na otimização dos processos organizacionais visando obter vantagem competitiva.

É fato que as organizações desejam finalizar seus projetos atendendo todas as necessidades para as quais eles foram iniciados, dentro do prazo previsto, sem retrabalho e utilizando o menor número de recursos possível. No entanto, para atingir esses objetivos, é necessário contar com uma equipe de projetos de alto desempenho.

O *empowerment* surge como uma ferramenta de gestão que proporciona aos colaboradores autonomia e responsabilidade para agirem no processo decisório organizacional. O diferencial competitivo que se procura ganhar por meio do capital humano é alcançado quando os colaboradores possuem liberdade para tomar decisões. A delegação de autoridade e poder pode ser distribuída em qualquer nível na organização, desde que se prenda a ela uma responsabilidade para a realização do processo com qualidade.

Para tanto, é necessário que as lideranças compartilhem informações, ofereçam oportunidades de treinamento, desenvolvam alternativas baseadas em equipes autogeridas e consigam recompensar esses colaboradores pelos riscos e iniciativas que são deles esperados. Observa-se que funcionários confiantes e comprometidos com a organização geram melhores resultados, quando comparados aos funcionários que apenas cumprem ordens (BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF, 1997; OLIVEIRA; KROM, 2010).

Atualmente os funcionários estão mais exigentes com a organização e desejam mais do que apenas salário e estabilidade, o que pode ser identificado nesta pesquisa, pois a maioria dos entrevistados se sentiria mais valorizada, motivada e responsável pelos projetos se tivesse maior autonomia. A qualidade de vida do funcionário não se trata apenas de assuntos relacionados à sua saúde, mas também do desenvolvimento de sua carreira.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as equipes de projetos possuem um nível médio de autonomia, sendo esta percebida por 61,7% dos participantes das equipes e os demais participantes (38,3%) consideram não possuir autonomia nos projetos. Quanto aos patrocinadores, 50% deles concordam que as equipes de projetos possuem autonomia. O estudo também revelou que os colaboradores sentem maior autonomia nas atividades de rotina, sendo esta percebida por 85% dos colaboradores.

Os dois principais fatores que afetam o nível de autonomia atual são a centralização de decisões e o receio da equipe de se indispor com colegas e áreas, assinalados por 74 e 41% dos entrevistados, respectivamente.

A ação da autonomia nos resultados dos projetos ficou evidente, pois 96,6% dos participantes das equipes e 100% dos patrocinadores concordam com esta afirmação. Considerando este resultado, sugere-se que futuros estudos envolvam a organização a fim de diminuir a lacuna entre as teorias e a cultura organizacional praticada.

Da mesma forma, este estudo busca criar bases para outras pesquisas, com o objetivo de divulgar o *empowerment* como ferramenta de flexibilização na tomada de decisões, para aumentar a motivação, responsabilidade e satisfação das equipes de projetos.

Considerando que o objetivo proposto por esta pesquisa foi atingido, este estudo contribuiu à medida que as evidências reforçam que a política de gestão de pessoas é uma importante ferramenta de auxílio para a organização, para que os vínculos entre ela e os funcionários se traduzam em bom desempenho e no cumprimento dos objetivos.

Conclui-se que o desafio em montar equipes de alta *performance* não é representado apenas pelas diferenças individuais e estilos próprios, mas também pela autonomia, motivação e responsabilidade dos integrantes. Cabe ao gerente de projeto a iniciativa de administrar e potencializar as habilidades e estilos de cada colaborador. Saber avaliar as pessoas que irão trabalhar no projeto também é uma

tarefa de fundamental importância, pois uma composição inadequada pode comprometer o desempenho de toda a equipe e do projeto.

Acredita-se que nenhuma pesquisa se encontra plenamente concluída, nesse sentido, sugere-se dar continuidade aos estudos sobre *empowerment*, atualizando, constantemente, os conhecimentos sobre este tema, com o objetivo de proporcionar maior autonomia aos funcionários, conseqüentemente, melhoraria no desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Ana C.; LOPES, Ana P. V. B. V.; CARVALHO, Marly M. Equipes de alta performance em gestão de projetos. **Revista Project Design Management**, n. 72, 2017.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Aidil J. S.; LEHFELD, Neide A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BAUMOTTE, Ana C. T.; FONSECA, Doris P. D.; SILVA, Lauro H. C. M.; RAJ, Paulo P. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; LAMENDORF, José Henrique. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BREVIDELLI, Maria M.; DOMENICO, Edvane B. L. **Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. São Paulo: Iatria, 2006.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARDOSO, Walter F. J. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado. 209 p., UFSC. Florianópolis, 2003.

DEMIRCI, Kemal M.; ERBAS, Ali. **Employee empowerment and its effect on organizational performance**. 2nd International Symposium on Sustainable Development; June 8-9; Sarajevo, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DOANE, David P.; SEWARD, Lori E. **Estatística aplicada à administração e à economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2014.

FAZENDA, Isabel. **Empowerment e participação, uma estratégia de mudança.** Lisboa: CPIHTS, 2003. Disponível em: <<http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GARY, Hamel. **Primeiro vamos demitir todos os gerentes.** Harvard Business Review Brasil, 2011. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/primeiro-vamos-demitir-todos-os-gerentes/>>. Acesso em: 30 jan. 2017

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUBRAM, Renata. **Autonomia 360° - Saberes aplicáveis a liderança atual.** São Paulo: DVS Editora, 2012.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional.** São Paulo: MCGraw-Hill, 2006.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAURETO, José. **Gestão por processo e autonomia das equipes de trabalho: o caso da Embrapa.** Florianópolis, 2003. 145f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

NBR ISO 10006, 2000, **Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos**, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, Brasil.

MACHADO, Beatriz B.; RODRIGUES, Luiz C. **Equipes auto gerenciáveis: a autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários.** In: XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. J. **Empresas sem chefes.** São Paulo: Makron Books, 1996.

MARRAS, Jean P. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios.** São Paulo: Pioneira, 2002.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENON, Sanjay T. **Employee empowerment**: definition, measurement and construct validation. McGill University, Canada, 1995.

OLIVEIRA, Ualison de R.; ROCHA, Henrique M. Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores. **Revista Produção online**, v. 8, n. 3, 2008.

OLIVEIRA, Cíntia P.; KROM, Valdevino. **O empowerment nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação e IV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Júnior – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos. 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf> Acesso em: 01 fev. 2017

PARKER, Glenn M.; FRAZAO, Luiz E. T F. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PINTO, Marcelo P. C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. 144f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf. Acesso em: 27 jan. 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

RABECHINI JUNIOR, Roque R.; CARVALHO, Marly M. D. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de Empresas–RAE-Eletronica**. São Paulo, v. 2, n. 1, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Claudia H. R.; SANTOS Fernando C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

RODRIGUES, Cláudia H. R.; SANTOS, Fernando C. A. Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 263-274, 2004.

SANTOS, Glauber E. O. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 341-354, 2012.

SILVESTRE, António. **Análise de dados e estatística descritiva**. São Paulo: Escolar editora, 2007.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional – O impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SPREITZER, Gretchen M. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39 n. 2, p. 483-504, 1996.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, M; Vianna, Y.; ADLER, I.K.; LUCENA, B. RUSSO, B. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV, 2012.