



# ConBRepro

XI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

01 a 03  
de dezembro 2021

## Empowerment na visão dos profissionais da área de computação dos cursos de graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**Fabiano Scriptoro de Carvalho**

PPGEP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, PR.

**João Luiz Kovaleski**

PPGEP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, PR.

**Luiz Alberto Pilatti**

PPGEP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, PR.

**Hilda Alberton de Carvalho**

PPGGP. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, PR.

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo analisar qual a visão dos profissionais da área de computação dos cursos de graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná em relação ao conceito de empowerment e a sua aplicação no ambiente de trabalho. A pesquisa realizada é de natureza exploratória e bibliográfica, e o levantamento de dados se deu por aplicação de um questionário utilizando uma escala likert de 5 pontos, aplicado aos alunos e egressos dos cursos de graduação na área de Computação nos campi de Curitiba, Ponta Grossa e Pato Branco. Os resultados obtidos na aplicação do questionário corroboram com o que a bibliografia traz como vantagens do empoderamento das equipes para o gerenciamento eficaz. Foi possível identificar que a maioria dos respondentes considera o empowerment fundamental para o desenvolvimento e a motivação dos profissionais de TI, fazendo com que o profissional consiga trabalhar de forma mais independente e descentralizada quando o empoderamento é utilizado no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Empoderamento, CONBREPRO, profissionais de computação.

## Empowerment in the view of computing professionals in undergraduate courses at the Federal University of Technology-Paraná

**Abstract:** This study aims to analyze the view of computing professionals in undergraduate courses at the Federal University of Technology - Paraná in relation to the concept of empowerment and its application in the work environment. The research carried out is exploratory and bibliographical in nature, and the data collection was carried out by applying a questionnaire using a 5-point Likert scale, applied to students and graduates of undergraduate courses in the field of Computing on the campuses of Curitiba, Ponta Grossa and Pato Branco. The results obtained in the application of the questionnaire corroborate what the bibliography brings as advantages of the teams' empowerment for effective management. It was possible to identify that most respondents consider empowerment fundamental for the development and motivation of IT professionals, making the professional able to work in a more independent and decentralized way when empowerment is used in the workplace.

**Keywords:** Empowerment, CONBREPRO, computer professionals.

## 1. Introdução

No contexto atual as empresas precisam ter estruturas enxutas e que possam responder de maneira rápida às demandas de mercado. Por isso precisam ter equipes capacitadas e com autonomia para tomar decisões e assumir responsabilidades. Neste sentido o empoderamento tem se mostrado uma ferramenta importante para as empresas e pode ser definido como “qualquer processo que proporcione maior autonomia para os funcionários, por intermédio do compartilhamento de informações relevantes e da provisão de controle sobre os fatores que afetam o desempenho profissional” (NEWSTRON, 2008, p. 179). O empowerment contribui para o compartilhamento de poder e responsabilidade e melhora o sentimento de auto-eficácia (CHIAVENATO, 2007; NEWSTRON, 2008). Este conceito se refere, em nível individual, ao processo em que um indivíduo adquire ou mesmo fortalece os recursos psicológicos que são necessários para que ele atinja um objetivo (AMICHAHAMBURGER *et al.*, 2008).

O objetivo deste artigo foi de verificar como os profissionais da área de computação percebem o empowerment e a delegação de autoridade. Atualmente, com o mundo globalizado e digitalizado, os profissionais da área de computação estão sendo cada vez mais necessários nas empresas modernas. Estes profissionais têm uma característica de desenvolver as suas atividades de forma solitária, normalmente utilizando o seu computador de trabalho e focando na resolução das tarefas. As equipes de projetos muitas vezes estão alocadas em empresas e até em países diferentes. Por isso, é importante que eles tenham autonomia para a tomada de decisão em determinadas tarefas, para que os resultados possam ser alcançados sem que um líder central fique determinando o que pode ou não pode ser feito. Neste ponto, o conceito da aplicação do empowerment é essencial, visto que empoderamento do profissional para a tomada de decisão irá permitir que o trabalho possa ser realizado sem interrupções desnecessárias, com maior rapidez, diminuindo a burocracia no seu desenvolvimento. Com o aumento da participação em relação à tomada de decisões no apoio ao empoderamento, os profissionais podem sentir um maior senso de participação em relação aos seus pares (VALAITIS, 2005).

## 2. Referencial teórico

Empowerment pode ser “conceituado como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização” (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 215). Ele pode funcionar como um importante componente motivacional, pois as pessoas querem fazer parte do processo de decisão. Permitir que as pessoas se sintam pertencentes gera engajamento e comprometimento. O poder quando emanado dos indivíduos gera compromisso e responsabilidade (ARAUJO; GARCIA, 2014; ULRICH, 2003; CHIAVENATO, 2007; ARGGYRIS, 1998).

A delegação de autoridade pode ser caracterizada como a transferência de parte do poder aos ocupantes de cargos subordinados. A amplitude da delegação pode diferir de situação para situação nas diferentes equipes. Sempre deve-se considerar o nível de maturidade da equipe para a execução de determinadas tarefas e em alguns casos para a autonomia total (MAXIMIANO, 2005; CARVALHO, 2013).

O gestor deve planejar levando em consideração o perfil dos membros de sua equipe de modo que possa atribuir responsabilidade e autoridade compatível com nível de desenvolvimento de cada um. O gestor também pode utilizar o empoderamento da equipe para melhor gerenciar seu tempo uma vez que ao repassar determinadas responsabilidades poderá se dedicar as atividades mais estratégicas de seu cargo. A delegação possibilita o enriquecimento do cargo do subordinado uma vez que atribui conteúdo e desafio o que gera compromisso da equipe (CARVALHO *et al.*, 2018).

As equipes empoderadas tomam decisões mais rapidamente. O nível de comprometimento difere de acordo com a origem da decisão (ARGYRIS, 1998, p. 100).

**Tabela 1 – Como o comprometimento difere**

Comprometimento externo	Comprometimento interno
Atividades são definidas por outros.	Indivíduos definem atividades.
O comportamento necessário para realizar as atividades é definido por outros.	Indivíduos definem o comportamento necessário para realizar as atividades.
Metas de desempenho são definidas pela gerência.	Gerência e indivíduos, em conjunto, definem metas de desempenho que são desafiantes para o indivíduo.
A importância da meta é definida por outros.	Indivíduos definem a importância da meta.

**Fonte: ARGYRIS, 1998, p. 100**

O empoderamento organizacional é gerado na e pela organização. Trata-se de uma abordagem do processo de trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e a participação dos funcionários na administração das empresas, de modo que as decisões sejam mais coletivas (BAQUEIRO, 2012 p. 176). Esta delegação tem o intuito de fornecer aos profissionais uma autonomia no trabalho, e é definida pela transferência de poder que parte do supervisor para os subordinados, fazendo com que eles tenham liberdade na realização do trabalho de forma autônoma (POIRIER *et al.*, 2017). Nas organizações, a noção de empoderamento se refere à percepção de seus membros, onde eles têm a oportunidade de ajudar a determinar as funções que devem ser executadas no trabalho e influenciar nas decisões importantes (RAPP, 2020).

As empresas que se caracterizam como inovadoras devem se utilizar da delegação de autoridade para garantir que os funcionários tenham autonomia para a tomada de decisão. O empoderamento da equipe permite o gerenciamento de pessoas principalmente no desenvolvimento de projetos de Tecnologia da Informação (TI). O gestor deve ser flexível para permitir que a sua equipe seja capacitada a agir com autonomia e proatividade (SERAFIM, 2011; CARVALHO *et al.*, 2018).

Constituem vantagens do empoderamento de equipes (ARAUJO, 2001; CHIAVENATO, 2007; CARVALHO, 2013; CARVALHO *et al.*, 2018):

- Permite ao gestor coordenação de trabalhos de maior complexidade;
- Possibilita maior motivação e interação entre as equipes;
- Permite dedicar mais tempo para execução das tarefas específicas do gestor;
- Possibilita maior segurança na continuidade das atividades mesmo quando o gestor da área não está;
- Permite maior rapidez na tomada de decisão;
- Cria condições de desenvolvimento de talentos;
- Permite tomada de decisão dos funcionários que estão no setor operacional;
- Permite interferir na motivação pois a autonomia contribui para a motivação dos funcionários, pois transfere conteúdo.

O líder tem um importante papel para o desenvolvimento do potencial de maturidade de cada membro de sua equipe por meio do incentivo ao desenvolvimento e crescimento pessoal, propondo metas desafiadoras, mas possíveis de se atingir e faz acompanhamento com capacitação adequada. Neste sentido o gestor deve cuidar de seus funcionários viabilizando o desenvolvimento dos mesmos (SERAFIM, 2011; CARVALHO *et al.*, 2018). Dentro de um grupo de profissionais, alguns podem não conseguir desempenhar todas as atividades porque nem todos os funcionários poderão estar dispostos ou prontos para serem empoderados, enquanto que os líderes podem apresentar um papel de capacitação diferenciado, fazendo com que o trabalho seja concluído. Alguns profissionais podem preferir a estrutura e precisar de orientações sobre as tarefas que deverão ser desempenhadas, em vez de se envolver na tomada de decisão participativa (LIN *et al.*,

2020). Os líderes podem desempenham um papel fundamental criando condições fortalecedoras no ambiente de trabalho, e estas condições podem trazer resultados pessoais e organizacionais positivos (AMOR *et al.*, 2020).

A atribuição de autoridade para que outros desempenhem atividades específicas é uma tendência para as empresas, pois pela diversidade do trabalho muitas vezes o gestor não tem condições de ter conhecimento detalhado de cada cargo. Destaca-se também que as empresas precisam ser flexíveis para competir no mercado e a descentralização possibilita tomada de decisão rápida (ROBBINS, 2005). Nos ambientes de desenvolvimento de sistemas os profissionais precisam ter autonomia para tomar decisões que garantam a disponibilização dos serviços com efetividade.

As práticas de empoderamento nas empresas são comuns nas organizações modernas, mas atualmente existe um debate sobre os seus efeitos indicando que o envolvimento dos funcionários em relação à tomada de decisões é benéfico mas alguns teóricos apontam que estas práticas normalmente são de controle da gestão, e com isto os funcionários nem sempre tem poderes suficientes para implementar novas sugestões sem que os gerentes possam controlar o processo (WÄHLIN-JACOBSENA, 2019).

### **3. Métodos**

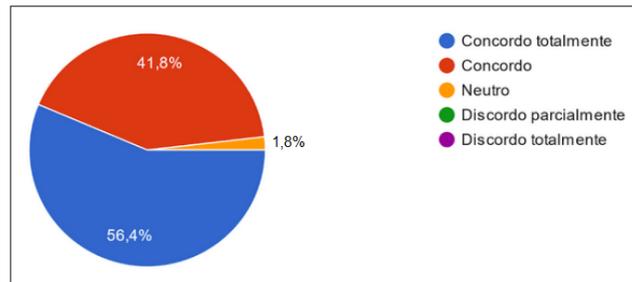
A pesquisa realizada é de natureza exploratória e bibliográfica, e o levantamento de dados se deu por aplicação de um questionário para os alunos e egressos dos cursos de computação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) nos campi de Curitiba, Ponta Grossa e Pato Branco. O questionário foi desenvolvido utilizando a ferramenta Google Forms, com 4 questões abertas e 20 questões de múltipla escolha, utilizando uma escala likert de 5 pontos. Para a elaboração do questionário foi utilizado o que os principais autores trazem sobre o tema empowerment e delegação de autoridade. A pesquisa ficou disponível por 4 semanas para o preenchimento, e os convites para a participação foram enviados por e-mail. Participaram do estudo 55 profissionais de 23 a 51 anos, com experiência entre 1 mês e 26 anos na área de computação, com os seguintes cargos: Administrador de Bancos de Dados, Administrador de Redes, Analista Android, Analista de Business Intelligence, Analista de dados, Analista de Sistemas, Analista de suporte, Analista de Testes, Analista virtualização, Consultor SAP ABAP (desenvolvedor), Coordenador de Infraestrutura de TI, Cyber Security, Desenvolvedor Web, Diretor de Diretoria de TIC, Diretor de Operações, Engenheiro de software sênior, Engenheiro de Suporte Sênior, Gerente de Desenvolvimento, Gerente de Infraestrutura de TI, Gerente de TI, Líder técnico, Lider Técnico Backend, Machine Learning Engineer, Software Development Engineer, System Architect, Técnico de Backbone II e Technical Manager. Algumas das empresas onde os profissionais respondentes trabalham são: Telefônica, Amazon, Claro S.A., Fujitsu, ExxonMobil, Celear, BRF, Alta Rail Technology, Arctouch Brasil, Netcentric, Natixis, Dreamlab Technologies AG, Pacer, WIPRO, Mobi7, SAP, SeeSaw Labs LLC e Ubivis.

### **4. Resultados**

O primeiro ponto analisado na pesquisa foi a idade dos respondentes, juntamente com o tempo de serviço na área de computação, para que se pudesse conhecer o grupo a ser estudado. As informações de idade e o tempo de serviço, indicando uma média de idade de 32 anos e a média de tempo de serviço de 5 anos.

Na assertiva da Figura 1, 98,2% dos respondentes concordam ou concordam totalmente, e 1,8% ficaram neutros. Este resultado demonstra que o grupo pesquisado concorda que a aplicação do conceito de empowerment é importante para o gerenciamento. Destaca-se a importância de as decisões serem descentralizadas para o desenvolvimento de projetos na área de TI.

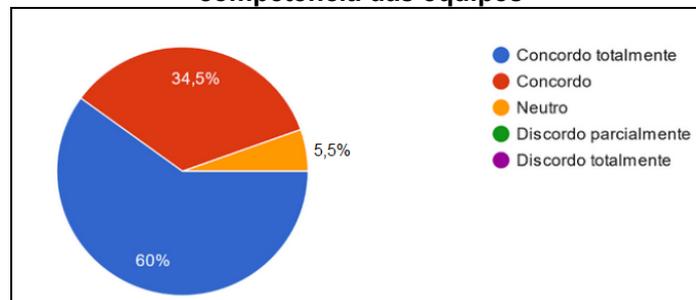
**Figura 1 – O empoderamento da equipe é importante para o gerenciamento**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 2 pode-se verificar que 60% concordaram totalmente, 34,5% concordaram e 5,5% dos respondentes ficaram neutros. Neste sentido pode-se afirmar que os resultados corroboram com a bibliografia consultada destacando-se a necessidade de se desenvolver as equipes para que as mesmas atuem com autonomia e proatividade nas diferentes situações que se apresentam no desenvolvimento de suas atribuições.

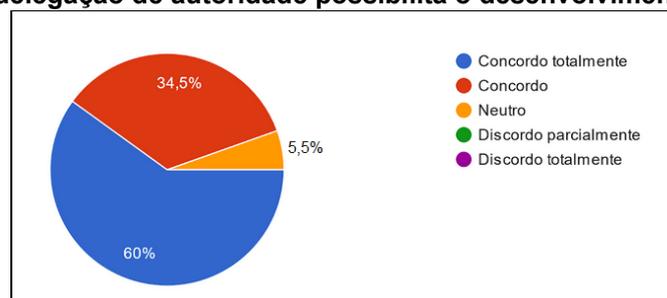
**Figura 2 – O Empowerment funciona como instrumento importante para o desenvolvimento de competência das equipes**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 3 pode-se verificar que 94,5% dos respondentes concordam ou concordam totalmente, ratificando a bibliografia que traz o desenvolvimento das equipes por meio da delegação como uma vantagem que possibilita ganhos na gestão. O exercício da tomada de decisões permite que as pessoas adquiram experiência e segurança no processo, o que resulta em desenvolvimento profissional.

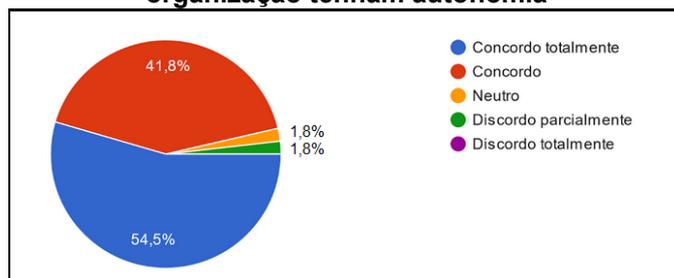
**Figura 3 – A delegação de autoridade possibilita o desenvolvimento das equipes**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 4 pode-se verificar que mais de 95% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente. Isso se dá uma vez que, com o exercício do processo decisório conferido pela a delegação de autoridade, os funcionários acabam tendo domínio dos processos.

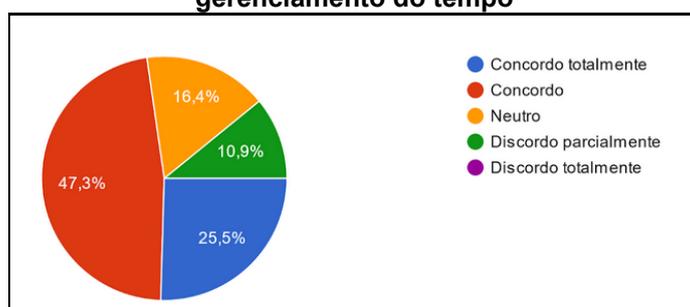
**Figura 4 – O empowerment e a delegação de autoridade permitem que os funcionários de uma organização tenham autonomia**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 5 pode-se verificar que 72.8% concordaram ou concordaram totalmente, 16.4% foram neutros e apenas 10.9% discordaram parcialmente. Quando se trata do tempo do gestor, frequentemente percebe-se que o trabalho de desenvolver a equipe por meio da delegação acompanhada, permite o amadurecimento da mesma. Com isso o gestor poderá dedicar mais tempo para atividades estratégicas deixando a cargo dos demais funcionários a resolução de problemas secundários, pois os mesmos estão tecnicamente preparados e mais seguros na hora de tomar decisões inerentes a seus cargos.

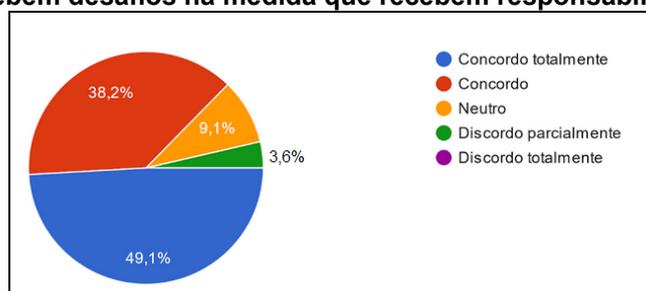
**Figura 5 – A delegação de autoridade e o empoderamento da equipe possibilitam o melhor gerenciamento do tempo**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 6 pode-se verificar que mais de 87% concordaram ou concordaram totalmente, 9% se mostraram neutros e apenas 3.6% discordaram parcialmente. Esse resultado corrobora com a bibliografia que traz como um dos ganhos do empoderamento das equipes a motivação dos funcionários, pois ao dar autonomia aos funcionários, o gestor confere conteúdo e desafios que são fatores motivacionais. Ao designar determinados projetos ao funcionário, o gestor, em certa medida, está demonstrando que reconhece a competência dos indivíduos investidos nos cargos.

**Figura 6 – O empoderamento da equipe contribui para a motivação dos funcionários, pois os mesmo percebem desafios na medida que recebem responsabilidades**

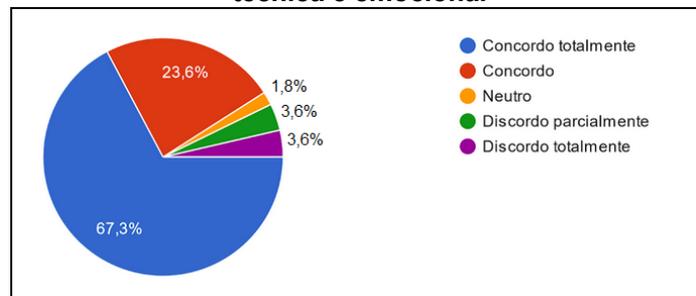


Fonte: Autoria própria

Em relação a assertiva da Figura 7 pode-se verificar que mais de 80% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e os que discordaram somaram 7.2%. Esse resultado remete ao fato que por vezes, as equipes tem diferentes níveis de maturidade em sua composição, e com isto é necessário fazer a delegação com acompanhamento e no

nível de maturidade adequado a cada membro da equipe. Funcionários com menos experiência técnica e pouca maturidade emocional devem receber um nível menor de autonomia até estarem preparados.

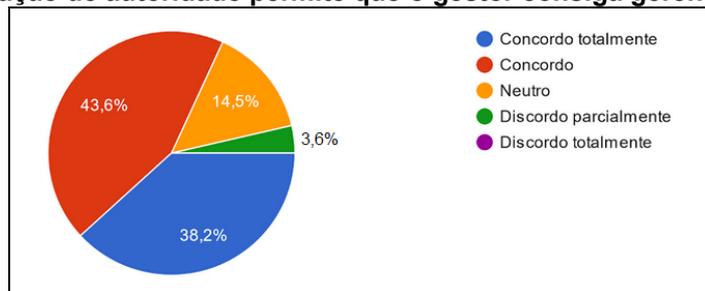
**Figura 7 – O grau de autonomia dado aos funcionários deve ser proporcional ao nível de maturidade técnica e emocional**



Fonte: Autoria própria

Em relação a afirmativa da Figura 8 pode-se verificar que 81,8% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e os que discordaram somaram 3,6%. Ficaram neutros 14,5%. Isto indica que os respondentes concordam que, com a delegação de autoridade e o empoderamento do funcionário, o gestor não precisa acompanhar todos os processos e tarefas que estão sendo executadas, fazendo com que ele consiga gerenciar melhor o seu tempo no trabalho.

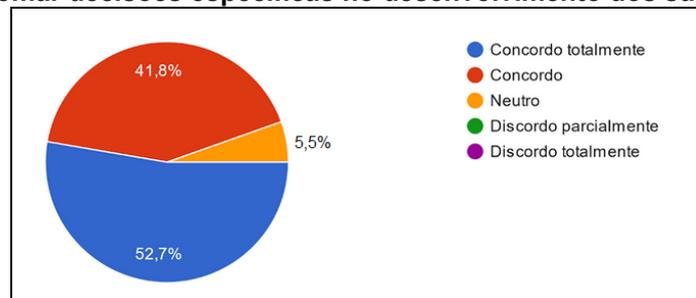
**Figura 8 – A delegação de autoridade permite que o gestor consiga gerenciar melhor o tempo**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 9 pode-se verificar que mais de 94% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e 5% se mostraram neutros. No caso dos projetos de TI, frequentemente se faz necessária a divisão do trabalho por áreas de competência, que muitas vezes são desenvolvidas em locais diferentes. Neste sentido o processo decisório referente aos subprojetos precisa ser delegado para permitir maior agilidade, sendo necessário que o gestor faça o acompanhamento nas fases para que seja possível a integração.

**Figura 9 – No gerenciamento de projetos de TI é necessário delegar as atividades para que a equipe possa tomar decisões específicas no desenvolvimento dos subprojetos**

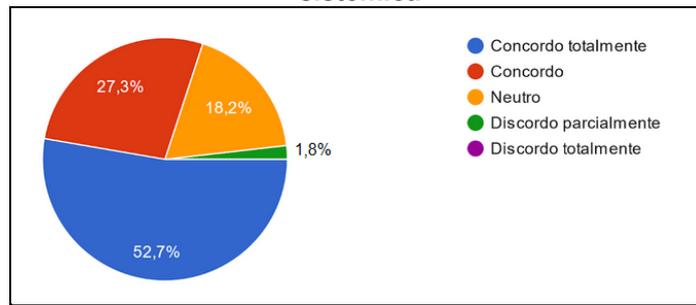


Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 10 pode-se verificar que 80% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, 18,2 se mostraram neutros e apenas 1,8% discordaram

parcialmente. A falta de visão sistêmica é apontada como uma das falhas nos processos de delegação ou empoderamento da equipe na bibliografia.

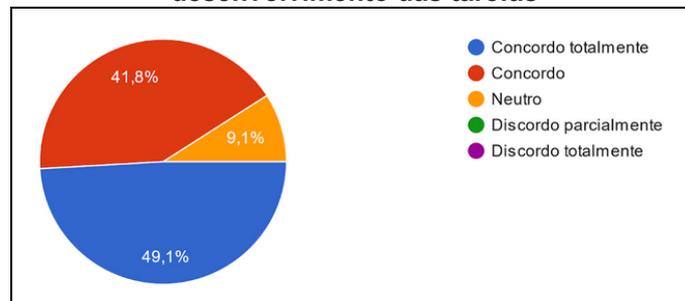
**Figura 10 – Para delegar autoridade e empoderar a equipe é necessário que o gestor tenha visão sistêmica**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 11 pode-se verificar que mais de 90% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente apenas 9.1% se mostraram neutros. A visão do todo permite que o gestor consiga perceber as diferentes necessidades para o desenvolvimento e traz maior segurança para a equipe e para o projeto.

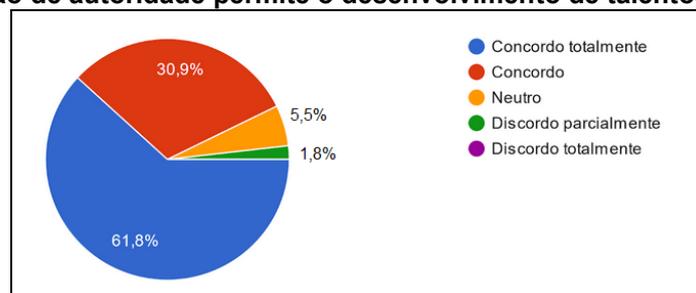
**Figura 11 – A visão do todo por parte do gestor permite que o mesmo possa delegar e acompanhar o desenvolvimento das tarefas**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 12 pode-se verificar que mais de 92% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e apenas 1,8% discordou parcialmente. Na medida em que as pessoas exercitam o processo decisório acabam adquirindo experiência e encorajamento.

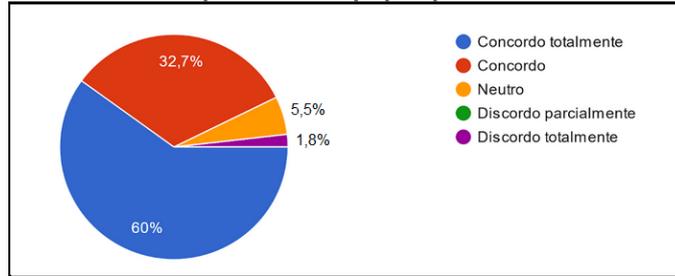
**Figura 12 – A delegação de autoridade permite o desenvolvimento de talentos dentro da organização**



Fonte: Autoria própria

Em relação a assertiva da Figura 13 pode-se verificar que mais de 92% concordaram ou concordaram totalmente, 5.5% se mostraram neutros enquanto que apenas 1.8% dos respondentes discordaram totalmente. O processo de delegação tem um importante papel no sentido de permitir a percepção de que se delega na medida em que as pessoas demonstram estarem prontas para assumir responsabilidade e estão tecnicamente preparadas.

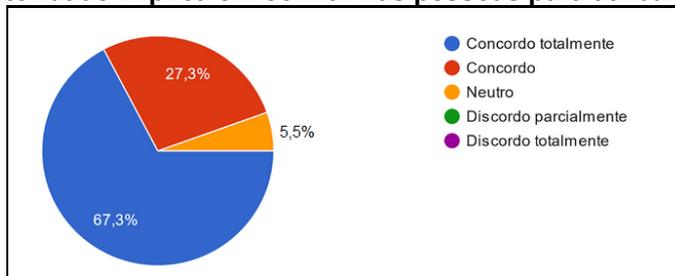
**Figura 13 – Quando um gestor atribui responsabilidade acompanhada de poder de decisão a um subordinado, está reconhecendo perante a equipe que o mesmo tem competência técnica**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 14 pode-se que mais de 94% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e os demais 5.5% se mostraram neutros. O resultado demonstra que no grupo pesquisado há concordância da maioria sobre a importância da confiança entre gestor e membros da equipe para que a delegação aconteça.

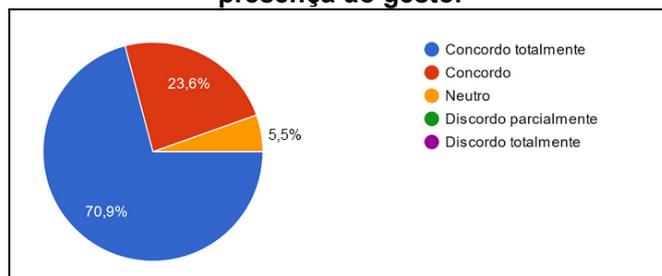
**Figura 14 – Delegar autoridade implica em confiar nas pessoas para atribuir-lhes responsabilidade**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 15 pode-se verificar que mais de 94% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e 5.5% se mostraram neutros. Essa afirmativa demonstra a importância da delegação de autoridade para que a empresa não fique dependente da presença do gestor para tomar decisões específicas nas especialidades de cada membro da equipe. Isso dá maior mobilidade para o gestor e maior rapidez nas decisões no trâmite das decisões técnicas que muitas vezes não podem esperar.

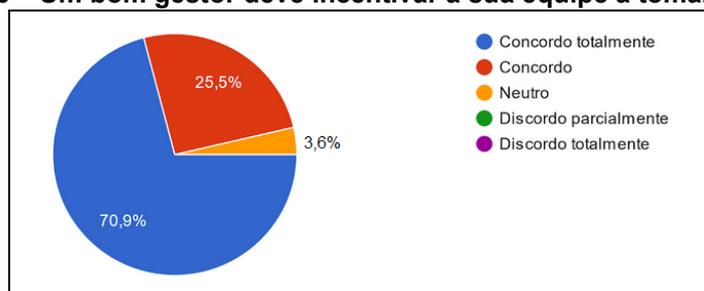
**Figura 15 – Um bom gestor deve preparar a sua equipe de modo que a mesma funcione sem a presença do gestor**



Fonte: Autoria própria

Na Assertiva da Figura 16 pode-se verificar que mais de 96% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente e apenas 3.6% se mostraram neutros. Essa afirmativa demonstra a importância da delegação ser acompanhada. O encorajamento dado pelo gestor poderá incentivar a equipe a ousar no processo decisório.

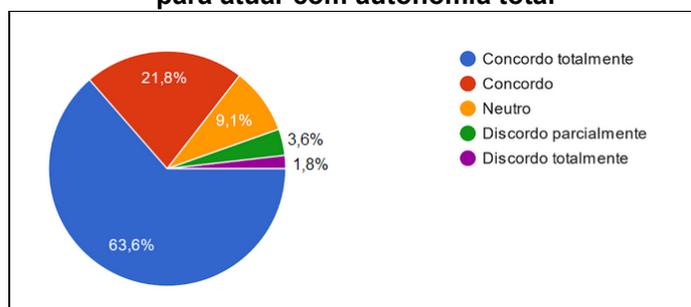
**Figura 16 – Um bom gestor deve incentivar a sua equipe a tomar decisões**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 17 pode-se verificar que mais de 85% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente. 9.1% se mostraram neutros enquanto 5.4% discordaram parcial ou totalmente. Esta afirmativa está relacionada à necessidade do processo de delegação ser acompanhado e seus resultados avaliados pelo gestor, o que permite que o nível de autonomia seja concedido na medida em que o subordinado demonstre maturidade.

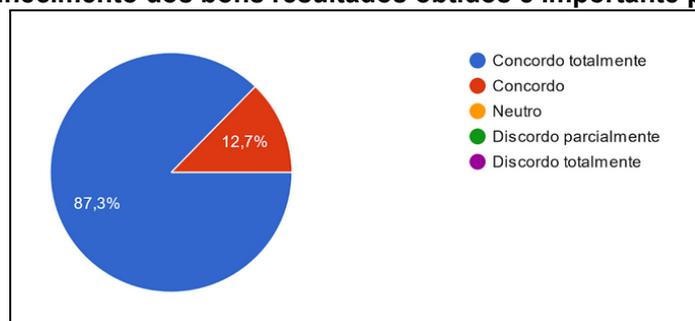
**Figura 17 – O gestor deve acompanhar a delegação até perceber quando o subordinado está pronto para atuar com autonomia total**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 18 houve a concordância ou a concordância total de 100% dos respondentes", pode-se verificar que esse resultado demonstra a importância do reconhecimento no processo de motivação da equipe que se quer autônoma para a tomada de decisões específicas das funções desempenhadas.

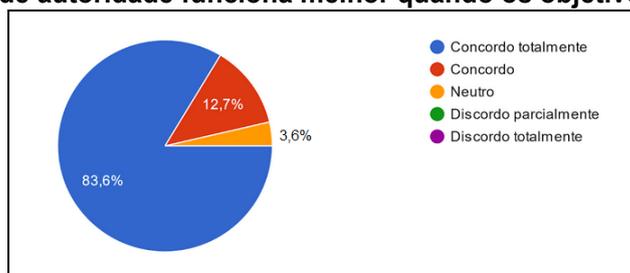
**Figura 18 – O reconhecimento dos bons resultados obtidos é importante para motivar a equipe**



Fonte: Autoria própria

Na assertiva da Figura 19 pode-se verificar que mais de 96% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente, corroborando com a bibliografia que traz sobre a importância de se ter os objetivos claros para todos no processo de delegação. Se organização precisa da participação de todos no processo de decisão deve primar para que a comunicação dos objetivos atinja toda a equipe. Essa clareza permitirá que decisões acertadas sejam tomadas.

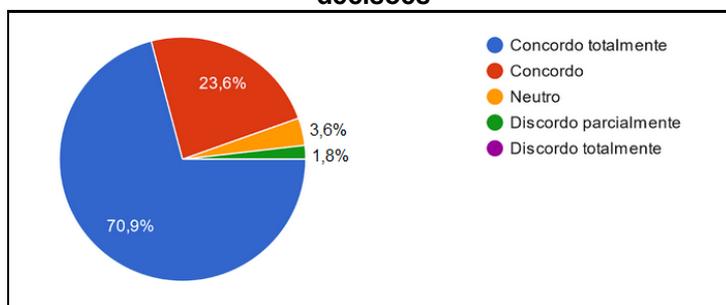
**Figura 19 – A delegação de autoridade funciona melhor quando os objetivos estão claros para todos**



**Fonte: Autoria própria**

Na assertiva da Figura 20 pode-se verificar que mais de 94% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente. O resultado corrobora com o afirmado por SERAFIM (2011) quando afirma que se a organização não der margem para erro, as pessoas não se sentirão encorajadas para decidir, pois não irão querer correr risco, impactando na eficiência da delegação de autoridade.

**Figura 20 – Quando se quer empoderar uma equipe deve-se dar margem para as pessoas errarem, pois se as pessoas forem punidas por tomarem decisões erradas isso desencorajará que tomem decisões**



**Fonte: Autoria própria**

De modo geral as respostas obtidas com a aplicação do questionário corroboram a visão dos autores do tema central da pesquisa. Ficaram destacados a importância do gestor fazer a delegação planejada de modo que possa desenvolver a sua equipe para atuar com maior autonomia, assim como a importância de utilizar a delegação de autoridade como instrumento de motivação dos funcionários, uma vez que existe o enriquecimento do cargo, compromisso da equipe pelo pertencimento a decisão. Há necessidade de se desenvolver gestores capazes de oportunizar o processo de empoderamento das equipes com planejamento e acompanhamento adequados.

#### **4. Considerações Finais**

Percebe-se que na área de TI se faz necessário a delegação de autoridade e o empoderamento das equipes para que os profissionais possam tomar decisões com autonomia. A delegação de autoridade funciona como uma poderosa ferramenta gerencial que permite ao gestor utilizar o tempo de maneira racional de modo que, ao repassar as equipes autoridade e responsabilidade, sobra tempo para que o gestor se dedique as atividades mais nobres e estratégicas do seu cargo. Equipes empoderadas frequentemente se revelam mais comprometidas, pois a tomada de decisão lhes dá o sentimento de pertencimento. O processo de aprendizagem da equipe a quem se delega implica em dedicação e preparo do gestor. Os resultados obtidos na aplicação do questionário corroboram com o que a bibliografia traz como vantagens do empoderamento das equipes para o gerenciamento eficaz. Foi possível identificar que a maioria dos respondentes considera o empowerment fundamental para o desenvolvimento e a motivação dos profissionais de TI.

## Referências

- AMICHAH-HAMBURGER, Y.; MCKENNA, K.Y.A.; TAL, S. E-empowerment: Empowerment by the Internet. **Computers in Human Behavior** 24 (2008) 1776–1789. ScienceDirect. doi: 10.1016/j.chb.2008.02.002.
- AMOR, A.M., VÁZQUEZ, J.P.A., FAÍÑA, J.A. Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. **European Management Journal** 38 (2020) 169e178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>. 2020.
- ARAUJO, L. C. G. Garcia, A.A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta. 2. edição. - São Paulo: Atlas, 2014.
- ARAUJO, L. C. G. Tecnologias de Gestão Organizacional. Editora Atlas, 2001.
- ARGYRIS, C.: “Empowerment: the emperor’s new clothes”. **Harvard Business Review**, v.77, n.3, p.98-105, May/June, 1998.
- BAQUERO Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social? uma discussão conceitual. **Revista debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012.
- CARVALHO. H. A. CARVALHO, H.G. Características de liderança para gestores de P,D &I. **Tourism Management Studies**. Universidade Algarve, Faro, PT, 2018.
- CARVALHO. H. A. **Gestão de pessoas em ambientes de pesquisa, desenvolvimento e inovação em empresas inovadoras**. Curitiba, 237 p., 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- LIN, M.; ZHANG, X.; Ng, B.C.S, ZHONG, L. To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. **International Journal of Hospitality Management** 89 (2020) 102540. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102540>. 2020.
- MAXIMIANO, A. C. Introdução à Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- NEWSTROM, J. W. Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho. Porto Alegre: Editora McGraw Hill, 2008.
- POIRIER, L.C., MORIN, A.J.S., BOUDRIAS, J. On the merits of coherent leadership empowerment behaviors: A mixture regression approach. **Journal of Vocational Behavior** 103 (2017) 66–75. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.003>, 2017.
- RAPP, A. An exploration of world of Warcraft for the gamification of virtual organizations. **Electronic Commerce Research and Applications** 42 (2020) 100985. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100985>, 2020.
- ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- SERAFIM, L. O poder da Inovação. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- VALAITIS. R. K. Computers and the Internet: Tools for Youth Empowerment. **J Med Internet Res**;7(5):e51 URL: <https://www.jmir.org/2005/5/e51>. DOI: 10.2196/jmir.7.5.e51. 2005.
- WÄHLIN-JACOBSENA, C.D. The terms of “becoming empowered”: How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities. **Scandinavian Journal of Management** 35 (2019) 101059. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101059>. 2019.