

**PRÁTICAS DE EMPODERAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA DE ARACAJU  
(SE)**

**EMPOWERMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT:  
CASE STUDY IN AN ARACAJU CLINIC (SE)**

Klívia Michelly Santos Oliveira<sup>1</sup>

Igor Gadioli<sup>2</sup>

Flávia Lopes Pacheco<sup>3</sup>

Nathalia Carvalho Moreira<sup>4</sup>

**ABSTRACT:** This paper presents and discusses nursing staff empowerment practices in a clinic in Aracaju (SE). For this, the nursing coordinator's management practices are described and examined and the role of empowerment in organizational development is assessed. Descriptive research with a qualitative approach was carried out, such as case study with ethnographic bias, in addition to participant observation, notes in a field diary and application of semi-structured interviews. Individual and organizational empowerment practices were identified, such as: self-confidence, autonomy, delegation of power and participation in company decisions. Finally, with the autonomy received, the creativity to carry out the activities increased and the personal performance improved. Therefore, this scenario can serve as a reference for empowering management practices in organizations.

**KEYWORDS:** Empowerment. Leadership. Democratic management.

**RESUMO:** Este trabalho apresenta e discute práticas de empoderamento da equipe de enfermagem em uma clínica de Aracaju (SE). Para isso, são descritas e examinadas as práticas de gestão da coordenadora de enfermagem e avaliado o empoderamento no desenvolvimento organizacional. Foi realizada pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso com viés etnográfico, além de observação participante, anotações em diário de campo e aplicação de entrevistas semiestruturadas. Foram identificadas práticas de empoderamento individual e organizacional, como: autonomia, autoconfiança, delegação de poder e participação nas decisões da empresa. Por fim, com a autonomia recebida, a criatividade para exercer as atividades aumentou e o desempenho pessoal melhorou. Sendo assim, este cenário pode servir de referencial para práticas de gestão empoderadoras, democráticas e produtivas nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empoderamento. Liderança. Gestão democrática.

## **INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup>Bacharel em Secretariado Executivo – Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: kliviaoliveira@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Docente do Departamento de Secretariado Executivo da UFS, mestre em Linguística Aplicada pelo Programa de Pós-Graduação em Linguística da UFSC. E-mail: igorgadioli@gmail.com

<sup>3</sup>Docente do Departamento de Secretariado Executivo da UFS, Doutora em Educação pela UFS. E-mail: flavinhalp@hotmail.com

<sup>4</sup>Docente do Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Doutora em Administração Pública e Governo (EAESP/FGV). E-mail: nathalia.arierom@gmail.com

Para fomentar o empoderamento nas organizações é necessário melhor distribuição de poder, compartilhamento da tomada de decisão nos grupos envolvidos e reconhecimento das habilidades e competências de cada funcionário. Este contexto tanto busca promover o empoderamento do funcionário como manifesta a existência de grupos que utilizam o poder adquirido para agir de forma colaborativa nos processos de trabalho.

Para a promoção de práticas de empoderamento, a organização deve dispor de um ambiente favorável, no qual os funcionários tenham poder de escolha e reconheçam as suas competências para atuar e intervir nas ações relacionadas às suas atividades.

O encorajamento de indivíduos a tomarem decisões e construir relações de equidade dentro das organizações são ferramentas utilizadas para estabelecer relações de poder mais horizontais no processo de decisão de uma empresa. Portanto, neste trabalho, pretendeu-se responder ao seguinte questionamento: Como se constrói o processo de empoderamento no setor de enfermagem em uma clínica de Aracaju (SE), sob a perspectiva da coordenadora do setor?

Nesse contexto, o intuito desta pesquisa foi descrever como ocorre o processo de empoderamento na equipe de enfermagem a partir da percepção de uma coordenadora de enfermagem sobre a sua equipe de trabalho em uma clínica da cidade de Aracaju (SE).

Além desse objetivo geral, objetivou-se ainda: a) descrever práticas da coordenadora de enfermagem e sua equipe de trabalho e b) examinar como as práticas de gestão exercidas pela coordenadora de enfermagem influenciam o empoderamento dos funcionários.

O processo de empoderamento é essencial para a emancipação individual e coletiva, pois encoraja os grupos desfavorecidos a contribuírem de forma participativa nas ações relacionadas à organização e ao desenvolvimento no âmbito social.

A justificativa deste trabalho se dá pela importância das práticas do tema em questão, que abrangem formas de liderança compartilhada e práticas de empoderamento que propiciam a inserção do indivíduo em um ambiente de relações de poder horizontais e fomentam métodos de gestão produtivos, que geram lucro e possibilitam o crescimento da empresa por meio do desenvolvimento profissional e crescimento pessoal dos funcionários.

Este trabalho está dividido em cinco partes. Na introdução são apresentados os objetivos do trabalho. Em segundo lugar, são apresentadas as bases teóricas do estudo. Em terceiro lugar, os procedimentos metodológicos. Em seguida, apresentam-se os resultados e discussão. Por fim, são fornecidas reflexões nas considerações finais e sugestões para estudos futuros.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Empoderamento**

O empoderamento tem raízes nos movimentos civis, principalmente os feministas, assumindo significados que se referem à criação de potencialidades, geração de informação, busca da participação real e simbólica que possibilita a democracia (KLEBA; WHENDAUSEN, 2009). Nesses casos, o empoderamento foi utilizado para quebrar paradigmas na sociedade e inserir pessoas que estavam à margem do sistema para participarem do processo de desenvolvimento com o direito e a liberdade de manifestar suas opiniões e suas dificuldades. Nesse cenário, o empoderamento é um elemento de libertação de indivíduos ou grupos desfavorecidos, sendo sinônimo de lutas e enfrentamentos de forças dominadoras.

O empoderamento pode ser entendido como um recurso para promover o desenvolvimento individual e coletivo, podendo beneficiar as organizações com os resultados adquiridos com a liderança dada aos funcionários. Além disso, o empoderamento é uma ferramenta usada para inserir pessoas que estão à margem de um grupo ou uma organização no processo de desenvolvimento dela, dando o direito à voz e exposição dos seus ideais. O empoderamento é um elemento de libertação de indivíduos ou grupos desfavorecidos, sendo sinônimo de lutas e enfrentamentos de forças dominadoras (JESUS, 2017).

O conceito de empoderamento é utilizado em diferentes contextos, mas à medida que o uso do termo se propaga, aparecem variadas formas, saindo do princípio de manifestações sociais em busca de voz e poder para o desenvolvimento de indivíduos e grupos que buscam o reconhecimento dos seus interesses pessoais e profissionais.

Não obstante, é possível afirmar que empoderar não é apenas deixar um indivíduo ou um grupo a mercê de si próprio para tomar decisões sem ter as ferramentas necessárias para isso. Logo podemos relacionar o processo do empoderamento com o

papel do líder nas organizações, já que este pode instruir grupos desempoderados dentro da empresa de modo que decidam como conduzir as atividades e medir os próprios resultados, ou seja, terem autonomia.

Em síntese, o empoderamento é uma colaboração entre informação, recurso, responsabilidade e autonomia. A união desses fatores é usada para integrar pessoas aos processos, dando a elas o poder de decisão e de autocrítica sobre o seu trabalho e, por consequência, garantir maior funcionalidade à organização e potencializar seus resultados diante da competitividade de mercado. Para atingir essa integralização, o papel do líder é elementar no processo; assim, para que se discuta melhor sobre essa prática, é necessária a compreensão do papel do líder no processo de empoderamento de equipes de trabalho.

### **EMPODERAMENTO E O PAPEL DO LÍDER**

Assim como o empoderamento, a liderança possui definições diversas a depender do contexto em que está inserida. De acordo com Godsmith *et al.* (2003), o líder auxilia os passos do processo uma vez que o tiver dominado e interiorizado como uma capacidade natural de aprendizado contínuo.

São identificados dois aspectos comuns no processo de liderança: a influência intencional por parte do líder e uma relação de grupo que envolve duas ou mais pessoas. Ou seja, toda prática de liderança requer poder de influência por parte do líder sobre um grupo. A liderança é um processo centrado no grupo, com exercício de influência, persuasão e esforço de interação entre dois ou mais membros, que resultam no alcance de metas e que envolvem a estruturação ou reestruturação de uma dada situação relacionada à tarefa ou às relações humanas (BASS, 1990), “dessa maneira, os líderes são vistos como agentes de mudanças cujos atos afetam a vida das pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles” (SANTOS *et al.* 2013, p. 42).

Para obter sucesso, é necessário que o líder tenha conhecimento sobre aquilo que expõe ao grupo para, dessa forma, transmitir confiabilidade com as informações fornecidas por ele. Ter domínio sobre aquilo que irá transmitir é fundamental para o líder ganhar a confiança do grupo que o tem como referência.

O líder pode conseguir altos níveis de rendimento e produtividade se souber dividir bem suas tarefas com os membros da equipe. No estilo democrático, os

planejamentos podem ser negociados com o grupo e este participa ativamente das decisões (CURY, 2012).

O líder que mais influencia positivamente as equipes é aquele que esclarece a ligação entre desempenho e recompensas e fornece um feedback construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS *et al.*, 2003). Morim (2009) fala que um bom feedback tem por objetivo ajudar o outro a avaliar a eficiência de sua comunicação e compreender melhor aquilo que ele não domina, isso melhora a atmosfera no ambiente de trabalho e estabelece melhorias nas relações interpessoais.

Dar um retorno sobre o serviço prestado tende a dar mais credibilidade entre líder e liderados, gerando uma melhoria na qualidade de serviço prestado à organização. Essa boa relação entre os membros da equipe é fundamental para o sucesso da empresa e do empoderamento da organização; como Kleba e Whendausen (2007) explicam, a confiança nos membros da organização é um elemento importante para o processo de empoderamento organizacional porque propicia um ambiente de crescimento e segurança.

Dias (2014) reforça que é importante que os indivíduos se adaptem às regras da organização para se tornar possível viver em sociedade e não apenas satisfaçam os seus desejos pessoais. Dessa forma, o funcionário deve se deixar conduzir pelo comportamento profissional sem deixar que se satisfaçam apenas os seus desejos pessoais, mas sim o desejo em comum com o grupo.

Nota-se que processo de empoderamento e as práticas de liderança estão interligadas, já que as ações do líder sobre a equipe podem influenciar diretamente no empoderamento dos funcionários.

Ressalta-se que além das modalidades de liderança apresentadas nesse tópico há outras como líder autêntico, transformacional e liberal e algumas teorias da liderança como a situacional e a teoria dos traços, mas elas não serão exploradas nesse trabalho.

O estudo feito por Marinho e Gonçalves (2016, p. 84) revela que os elementos teóricos que apontam para o aspecto individual do empoderamento são “a tomada de consciência, a construção de possibilidades para si, o reconhecimento de recursos próprios e o controle sobre si por meio do uso de recursos financeiros” e conclui afirmando que o empoderamento tem como objetivo transformar os recursos e as possibilidades individuais.

Já Kleba e Whendausen (2009) caracterizam os níveis de empoderamento em pessoal ou psicológico, que se relaciona à autoconfiança do indivíduo; grupal ou organizacional, que é gerado na organização dos grupos sociais em prol deles mesmos; e estrutural ou político, que prevê a saída das pessoas de uma situação de resignação e impotência e sua reapropriação de poder.

Para fins desta pesquisa, apesar de existirem diversas dimensões de empoderamento, serão utilizadas as dimensões nos níveis individual e organizacional, em função dos dados gerados na pesquisa de campo.

O empoderamento individual está relacionado à satisfação pessoal e à ampliação do poder pessoal. O nível de empoderamento individual “se refere ao nível psicológico de análise [...] diz respeito ao aumento da capacidade de os indivíduos se sentirem influentes nos processos que determinam suas vidas” (BAQUERO, 2012, p. 176). Exemplos disso são as estratégias de autoajuda e o auto aperfeiçoamento, todos eles usados pelo indivíduo para seu próprio benefício.

Cuidar de si mesmo, se posicionar como sujeito do seu próprio crescimento e se dar o poder de interferir no seu ambiente como promotor de transformações sociais são qualidades obtidas nesse processo de empoderamento (MAGESTE *et al.*, 2008).

Conforme Martins (2008), componentes relacionados ao desenvolvimento humano se constituem como fortes influenciadores das conjunturas sociais. Para Moreira *et al.* (2012), baseado nas teorias de Gohn, Bronzo e Mageste, os focos no empoderamento de nível individual estão, na melhoria, na condição de vida, conscientização, autoestima e autoconfiança, o que é confirmado por Baquero (2012, p. 177) quando afirma que “estratégias voltadas à autoajuda e ao auto aperfeiçoamento estão presentes neste tipo de empoderamento”.

Observa-se que o empoderamento está relacionado a fatores psicológicos como autoconfiança e conscientização das próprias atitudes, e para atingir o sucesso como promotor de transformações sociais é preciso que o indivíduo tenha uma boa percepção sobre si mesmo.

Apesar de manifestar ações de desenvolvimento pessoal e autoconscientização, é preciso reconhecer que o empoderamento individual não se manifesta de forma independente (KLEBA; WHENDAUSEN, 2009); ele faz parte de um processo de integração na comunidade que juntos configuram um campo de aprendizado e

reconhecimento entre os membros do grupo. Essa associação ajuda a fortalecer o sentimento de pertencimento do indivíduo ao grupo que antes ele não se sentia parte.

Dessa forma, a organização terá um comprometimento maior dos funcionários o que acarreta numa melhoria no desempenho organizacional e na produtividade.

Dar poder de decisão ao trabalhador dentro da organização motiva a sua criatividade e melhora o desempenho das suas funções, já que ele pode desenvolver as tarefas de forma adaptada ao seu trabalho, contribuindo com a eficiência dos resultados.

Diante do cenário atual de um mercado cada vez mais turbulento e competitivo, as empresas estão sendo treinadas para garantir a sustentabilidade empresarial, apostam na formação de equipes treinadas para se autogerirem e resolverem problemas (SANTANA; SANTOS, *s.d.*). É válido destacar que o capital humano é de grande importância para organizações que buscam essa sustentabilidade empresarial.

No processo de empoderamento organizacional há, portanto, um esforço mútuo para o alcance dos objetivos e metas da empresa. Junto a esse processo podem ser encontrados exercícios de liderança compartilhada, divisão de trabalho de acordo com a praticidade e o talento de cada indivíduo, e a eficiência na comunicação e no compartilhamento das informações. Romano (2002) reforça a ideia de que ter o controle das informações é fundamental para o empoderamento, pois com informações as pessoas têm uma oportunidade de sair da condição de beneficiário para ser um agente ativo do processo.

Uma organização que dá liberdade e recursos de tomada de decisão para o trabalhador promove o desenvolvimento pessoal e trabalha a sua capacidade de raciocínio e análise; porém, para que esse processo traga resultados positivos é preciso estabelecer limites, transmitir feedback e incentivar a boa comunicação na equipe. Além disso, o acesso à informação é importante para o desenvolvimento das equipes de trabalho, pois assim elas podem desempenhar suas funções com autonomia, sem depender de terceiros.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa classifica-se como sendo descritiva com abordagem qualitativa. Descritiva porque descreve as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002); neste caso, serão descritas as características de empoderamento do setor de

enfermagem de uma clínica da rede privado; a abordagem qualitativa busca analisar a interação entre as variáveis, bem como interpretar os dados, as teorias e os fatos, através de análise indutiva, tendo o ambiente natural como fonte direta de dados (RODRIGUES, 2006).

Tratou-se de um estudo de caso com um viés etnográfico. O estudo de caso é definido por Yin (2010, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Este tipo de estudo permite fazer uma análise aprofundada sobre um determinado grupo e suas singularidades em um contexto atual.

O viés etnográfico vem a contribuir com a investigação do tema em questão, visto que “o papel do etnógrafo passa a ser fundamental na busca de compreensão das interpretações dos sujeitos do grupo pesquisado. Esse grupo pode ser uma sociedade mais ampla, ou uma situação social singular” (FRITZEN, 2012, p. 57).

Concernente ao desenvolvimento do trabalho de observação da comunidade estudada é preciso conhecer a clínica, seus processos de gestão e se ambientar com sua rotina. Para os registros de dados, foi necessária uma presença diária na organização para a elaboração de um diário de campo, que para Fritzen (2012) é um instrumento de pesquisa essencial do ponto de vista antropológico e etnográfico e foi aplicada uma entrevista semi-estruturada, que permite um contato mais direto com a pessoa entrevistada e dá maior liberdade ao pesquisador para aplicar algumas questões oportunas durante a entrevista.

De acordo com Rodrigues (2012, p. 41) essa entrada em campo constitui-se em uma observação participante “a qual implica não só uma concordância por parte dos pesquisadores com a realização da pesquisa, mas uma aceitação do pesquisador no grupo” e Santos *et al.* (2013, p. 80) aprimora essa conceituação ao afirmar que a observação do pesquisador estabelece relações entre ele e as pessoas envolvidas no processo em estudo, envolve-o nas atividades diárias e observa o que acontece no ambiente.

O cenário escolhido para a realização desta pesquisa foi uma clínica particular localizada na cidade de Aracaju. A clínica iniciou os trabalhos em 1999, tinha em média 551 atendimentos ambulatoriais por mês. Funcionava de 7h a 19h, de segunda a sexta,

possuía 62 funcionários efetivos e 4 terceirizados. A equipe de enfermagem era composta por 8 enfermeiras, 7 técnicos de enfermagem, sendo 2 homens e 5 mulheres, e 3 farmacêuticas. Toda essa equipe era coordenada por 1 enfermeira, que recebeu um pseudônimo com o intuito de preservar sua identidade e em respeito às questões de pesquisa. Marina, 38 anos, entrou na empresa em 2016 como coordenadora de enfermagem, formada em Enfermagem pela Universidade Federal de Pernambuco e mestre pela Universidade Federal de Sergipe.

Para análise dos resultados, além da observação participante e a anotação das observações em um diário de campo, foi necessária a aplicação de duas entrevistas semiestruturadas: a primeira em 25/06/2018 e a segunda em 16/07/2018. A segunda entrevista foi realizada com o objetivo de confirmar os dados relatados na primeira. Ambas aconteceram na residência de Marina, por se tratar de um ambiente que transmitia maior conforto à entrevistada e longe de ruídos e distrações que pudessem interferir na geração de dados. As entrevistas foram gravadas com o consentimento da participante e duraram cerca de 20 a 30 minutos.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando assumiu a coordenação, Marina tinha saído de uma clínica onde exercia a mesma função, porém com uma rotina diferente da que existe nessa. Além de trabalharem com áreas diferentes da saúde – a empresa anterior tratava de nefrologia e a atual trata de oncologia – a atual empresa tinha acabado de receber um selo ‘ouro’ de uma acreditação de nível nacional que potencializava a qualidade no atendimento oferecido aos pacientes oncológicos e, conseqüentemente, aumentava sua responsabilidade diante da função.

Marina sempre se mostrou comunicativa e atenta aos fluxos administrativos, como ela mesma destaca: “eu procuro sempre ouvir as opiniões dos funcionários, do meu setor e dos outros setores, que possam contribuir para o nosso fluxo de trabalho” (Entrevista, 25/06/18).

Geralmente seu tempo era escasso; tinha muitos afazeres, mas procurava resolver todas as questões do dia antes de encerrar o expediente – e quando estava sobrecarregada, delegava funções: “quando estou sobrecarregada, eu deixo alguma

enfermeira para me cobrir na sala [...] e elas têm total autonomia e conhecimento para exercer as funções que eu delego a elas” (Entrevista, 25/06/18).

Para melhor compreender o espaço físico onde a coordenadora de enfermagem atuava à época da pesquisa, eis algumas de suas características: a sala da coordenação tinha cerca de 2,20 metros de comprimento por 1,40 metros de largura, com uma mesa em formato L e dois armários suspensos; a mobília era relativamente nova e bem alocada, apesar do espaço pequeno; entre essa e a sala do setor de Autorizações, atuava a auxiliar administrativa, havia uma janela com uma porta de correr de vidro que facilitava as comunicações emergenciais; e logo depois da coordenação, ficava a sala de quimioterapia onde os pacientes tomavam as medicações.

Durante a geração de dados, teve destaque a forma de liderança democrática adotada pela coordenadora, forma essa atingia o seu setor e, conseqüentemente, os setores que trabalhavam em parceria com ele.

Além do auxílio das enfermeiras, contou-se com o apoio dos recepcionistas e farmacêuticos que tinham, uma relação de trabalho próxima à coordenação de enfermagem.

O ambiente em estudo foi observado e percebeu-se que havia harmonia e colaboração entre os funcionários. Eles se mostravam participativos com as atividades do setor. Marina, coordenadora do setor de enfermagem, mostrou-se uma líder democrática, que é um estilo de liderança que busca dar motivação ao empregado a se considerar parte contribuinte da organização, com base nos valores humanos e sociais.

Diante desse contexto, ela falava que sempre procurava ouvir as opiniões dos funcionários do seu e dos outros setores porque assim seria possível contribuir com o fluxo de trabalho da empresa.

Para alcançar esse objetivo, as empresas têm buscado ferramentas para desenvolver o potencial individual e incentivar a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Para Baquero (2012), na prática do empoderamento organizacional, as decisões precisam ser tomadas em um nível horizontal dentro da empresa, tendo maior contribuição do colaborador nas atividades realizadas. Essa prática foi adotada por Marina no setor:

Eu procuro sempre ouvir as opiniões dos funcionários, do meu setor e dos outros setores, que possam contribuir pra o nosso fluxo de trabalho; faço

rodízio de funções, pra que não caia na rotina e fique um trabalho chato, fadigado; delego funções aos cargos e estímulo pra que eles criem mecanismos que facilitem suas tarefas, claro que sem se sobrepor às regras da empresa e às regras de enfermagem né! [...] Como há o rodízio, acaba que todo mundo sabe das obrigações e das dificuldades do outro, então isso gera um cooperativismo no setor. (Entrevista, 25/06/2018)

Nesse trecho, Marina enfatiza a importância de se fazer um rodízio de funções para que o trabalho não fique rotineiro e os funcionários tenham noção da importância do seu trabalho no trabalho do outro e, conseqüentemente, no serviço final oferecido ao paciente. Essa distribuição de poder dada em função de cada cargo assumido pelo funcionário dá a ele um conhecimento amplo sobre o funcionamento da empresa. Para Kleba e Wendausen (2009) essa distribuição de poder se caracteriza como parte do processo de empoderamento organizacional que resulta no fortalecimento da organização como um todo para alcançar os objetivos e as metas.

Marina avaliava o desempenho de cada funcionário na função que exercia no momento. A depender da prática adotada, o funcionário poderia permanecer na função por mais tempo ou passar por um novo treinamento. Independentemente do resultado, Marina sempre dava um retorno ao funcionário sobre a sua desenvoltura no cargo, o que podia melhorar e o que estava impactando na função do outro colega de forma positiva ou negativa. Marina relatou durante a entrevista que, na sua gestão, se preocupou com o reconhecimento profissional e o feedback dado aos funcionários sobre a importância do trabalho deles.

Eu sempre tentei motivar meus funcionários. Como nessa clínica a gente trata com doenças que, na maioria, tendem a piorar o estado físico do paciente, tanto fisicamente como psicologicamente, eu preciso de pessoas que trabalhem felizes com o que fazem. Eu quero sempre que eles entendam a importância que têm na vida desses pacientes e quero que tenham um retorno do seu trabalho. (Entrevista, 25/06/2018)

O modelo democrático de gestão adotado por Marina incentiva seus subordinados a tomarem as decisões durante o exercício da função e o feedback dado por ela os ajuda a ter confiança no trabalho que exercem e os motiva a fazê-lo. Morim (2009, p. 234)

afirma que um bom feedback tem por objetivo ajudar o outro a avaliar a eficiência de sua comunicação e compreender melhor aquilo que ele não domina; isso melhora a atmosfera no ambiente de trabalho e estabelece melhorias nas relações interpessoais. A fala de Marina sinaliza que o feedback dado aos funcionários, além de alimentar os resultados obtidos pela equipe, incentiva-os à melhoria constante através do reconhecimento do trabalho.

Marina foi questionada sobre o que era feito para que a equipe entendesse a importância que tinham no tratamento dos pacientes, ela explicou:

Eu enfatizo isso nas nossas conversas. Algumas vezes, vou confessar a você, eu me vejo muito preocupada com os processos [...] mas, sempre que posso, falo do cuidado com o paciente, que converse, que vá lá e pergunte se tá tudo bem, se tá com fome, com frio, se quer um café, perguntar se o acompanhante já comeu, se não quer ir lá fora tomar um ar, comprar um lanche [...] sempre falo nas reuniões que nós lidamos com vidas, com prazos, com mães que estão prestes a perder um filho, famílias que eram brigadas e acabaram de se unir pra ajudar aquela pessoa que tá ali, sabe?! São situações delicadas, que vão além de um tratamento de câncer; esse nome é forte, assusta muito; então, temos que estar preparados pra tudo e entender que esse preparo é essencial pra segurança e pra vida do paciente. Se fazemos isso bem feito, a gente vê o sorriso dele, ganha um abraço, ganha um “fique com Deus”, “Deus te abençoe”, ganha um cartão de Natal escrito a punho agradecendo os cuidados, o carinho – e isso é gratificante pra gente. (Entrevista, 16/07/18)

O trecho acima mostra que a motivação mais importante da equipe, do ponto de vista dela como coordenadora, era dada através do feedback dos próprios pacientes e/ou acompanhantes. Eram nesses momentos vividos entre enfermeiros e pacientes que ela encontrava a principal forma de valorização do esforço individual e dos colaboradores.

O acesso à informação e uma boa comunicação entre os membros da equipe é importante para otimizar o trabalho e trazer praticidade para a realização das tarefas. A informação viabiliza o processo de empoderamento, pois o acesso a ela permite às pessoas uma oportunidade de sair da condição de beneficiário para a de um agente ativo do processo (IORIO, 2002). Para Marina, o acesso à informação e a comunicação com os colaboradores da empresa como um todo, não só com a sua equipe de trabalho,

ajudam no processo de empoderamento organizacional no que tange ao autoconhecimento e conhecimento dos fluxos da empresa:

Acredito que uma das maiores virtudes em uma equipe de trabalho é a perfeição da comunicação. É enviar e a mensagem de forma que seja compreendida por todos e receber a mensagem da forma que ela foi passada. Isso passa confiança pra o seu colega, faz ele acreditar no que você tá dizendo. (Entrevista, 16/07/18)

Quando se trata de empoderamento, a informação se torna um item importante porque favorece tanto a autonomia para realizar as atividades, como torna a participação dos funcionários mais efetiva na clínica. Para Iorio (2002, p. 30) “o controle sobre o conhecimento e a informação pode levar à mudança nas relações de poder e, portanto, estratégias de geração de conhecimentos e difusão de informações [...] são fundamentais como mecanismos de empoderamento”.

A gente sempre conversa e entra num consenso. Até com os médicos esse diálogo é bem aberto, isso facilita bastante o trabalho. Outra coisa que a empresa colabora comigo com a tomada de decisão é que eu conheço todo o fluxo da empresa; eles fizeram questão de que eu recebesse um treinamento rígido com o setor da qualidade pra que eu entendesse todo o fluxo da empresa, no que diz respeito ao tratamento do paciente. (Entrevista, 25/06/2018)

Além das informações referentes aos processos de trabalho, Marina revela que as informações sobre os processos administrativos da clínica foram de grande valia para o seu desenvolvimento dentro da empresa, especialmente com as tomadas de decisão, conforme o trecho a seguir:

Outra coisa que a empresa colabora comigo com a tomada de decisão é que eu conheço todo o fluxo da empresa; eles fizeram questão de que eu recebesse um treinamento rígido com o setor da qualidade pra que eu entendesse todo o fluxo da empresa, no que diz respeito ao tratamento do paciente, porque eles precisavam de um coordenadora que auxiliasse também a empresa com isso, com o controle dos fluxos. (Entrevista, 25/06/2018)

Nota-se que o treinamento recebido pela empresa foi satisfatório para Marina, porque colaborou com o processo de construção de suas habilidades, com a sua autonomia na realização das tarefas e conseqüentemente com o seu próprio empoderamento, o que por sua vez a habilita a fomentar o empoderamento dos seus subordinados.

Em contrapartida ao que Marina expõe sobre a boa comunicação com os colaboradores da clínica, inclusive com a equipe médica, ela destaca essa falta de interesse de alguns médicos em particular de reconhecer que existe um fluxo organizacional e que ele deve ser seguido. Ela exemplifica algumas das dificuldades:

Eles esquecem de imprimir duas vias do relatório médico porque uma via é pra Autorização e outra pra o Prontuário; o paciente passa por consulta e eles esquecem de fazer o relatório da medicação, a gente tem que cobrar; às vezes faz sem as informações que precisam estar no prontuário médico; quando recebe o diagnóstico, manda o paciente ir embora sem antes conversar com uma enfermeira; colocam exame, relatório, receita de qualquer jeito no prontuário do mesmo jeito que tira e não informa a ninguém, fica todo mundo doido procurando pelos papéis depois. São atitudes como essas que faz a gente parar e pensar “Opa! Vamo ver esse negócio direito”. (Entrevista, 16/07/2018)

Essa relação de poder entre os médicos e a coordenadora de enfermagem se mostra de forma assimétrica, quando ela tem a dificuldade de se empoderar diante da circunstância em que o médico se opõe a agir de acordo com um fluxo administrativo e cabe à coordenadora, como barreira, identificar o problema e solucioná-lo. Essa situação é correlacionada diretamente à relação de subordinação encontrada entre as enfermeiras e os técnicos de enfermagem, quando questionada sobre as dificuldades encontradas na interação da equipe do setor de enfermagem. Ela disse que ainda sentia certa dominação das enfermeiras em relação aos técnicos, como cita no trecho a seguir:

A maior dificuldade ainda acho que é a subordinação dos técnicos aos enfermeiros; tem coisas que eu sei que não é de obrigação deles fazerem, mas eles fazem e eu chamo a atenção das meninas porque elas sabem que não pode, mas mesmo assim mandam e às vezes deixam de lado porque diminui o

trabalho delas, né! Elas pensam por esse lado, mas tá errado e às vezes tem desavença entre eles por conta disso. (Entrevista, 25/06/18)

Marina revela que, mesmo com essa subordinação entre enfermeiras e técnicos de enfermagem, ela percebe práticas de empoderamento entre elas:

A partir do momento que eu dou a elas autonomia pra melhorar a execução da tarefa sem se sobrepor às regras da empresa, eu já vejo atitudes de empoderamento. Porque eles realmente tomam decisões que facilitam o fluxo de trabalho, inclusive alguns já entraram como POP<sup>5</sup> do setor. (Entrevista, 25/06/18)

O empoderamento contribui para o desenvolvimento dos funcionários, uma vez que traz oportunidades que permitem às pessoas tomar iniciativa, resolver problemas, inovar, administrar e tomar decisões (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004). A prática de empoderamento descrita nesse trecho da entrevista condiz com o que Baquero (2012) aponta: empoderar significa dar poder a outro ao compartilhar alguns poderes que determinados profissionais devem ter sobre outros, e dessa forma o indivíduo é visto como agente de empoderamento, controlando e definindo os termos de interação.

Outro aspecto observado na coordenação é o que diz respeito à delegação de tarefas, confiança no trabalho dos seus funcionários e autonomia para exercer a função de acordo com os seus recursos e a situação em que se encontra. Isso é relatado pela coordenadora a seguir:

[...] nos dias que aparecem muitos probleminhas que a gente tem que resolver na hora e acaba deixando as atividades de rotina pra fazer mais tarde, eu deixo alguma enfermeira pra me cobrir na sala, porque eu sei que tem coisas que não podem esperar por mim pra ser resolvida e elas tem total autonomia e conhecimento pra fazer o que eu delego a elas na minha ausência e isso acontece porque eu deixo elas cientes da minha rotina e de como devem proceder na minha ausência. (Entrevista, 25/06/18)

---

<sup>5</sup>1 POP-Procedimento Operacional Padrão é um documento onde se coloca a tarefa repetitiva do colaborador, na maneira e sequência que deve ser executada. (MEDEIROS, 2010, p. 12).

O fato de o coordenador poder distribuir algumas das suas funções para serem desempenhadas por outro funcionário na sua ausência, otimiza o tempo e lhe permite maior dedicação às atividades principais, porque assim a coordenadora pode se portar ao que realmente requer atenção; tal como afirma Oliveira e Rodriguez (2004, p. 6) ao adotar o empoderamento em seu sistema de gestão, “a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade”.

Além da otimização do tempo, Kleba e Wendausen (2007) destacam que a confiança nos membros da organização é também um elemento importante para o processo de empoderamento organizacional, por propiciar um ambiente de crescimento e segurança. Marina demonstra essa confiança nos membros da sua equipe através do treinamento dado por ela. Isso está explícito quando ela fala que as enfermeiras tem total autonomia e conhecimento pra fazer o que é de responsabilidade de Marina e isso acontece porque ela as deixa cientes da rotina e de como devem proceder na sua ausência (Entrevista, 25/06/18).

Ademais, destaca-se em quais aspectos o empoderamento contribui com o funcionamento da empresa por meio da resposta de Marina:

Acho que contribui, por dois motivos: pela motivação dos funcionários, quando você dá autonomia a eles pra executar tarefas e tomar decisões que influenciem no seu trabalho; e pela dinâmica do trabalho mesmo, sempre tem uma forma diferente de fazer algo que você já faz de outro jeito há anos e aí você dá poder a outra pessoa de pensar, agir, falar e ela encontra essa forma, entende?! (Entrevista, 25/06/18)

Portanto, dar autonomia ao trabalhador para exercer as atividades motiva a sua criatividade e melhora o desempenho pessoal, em consequência disso aumenta-se a eficiência dos resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreende-se, neste estudo, que o empoderamento envolve fatores individuais e organizacionais, e ambos estão diretamente interligados. Foram identificadas práticas de empoderamento individual como autoconfiança em exercer as tarefas de responsabilidade da função, determinação no trabalho, autonomia para tomar decisões

práticas durante as atividades e o direito de expressar as próprias ideias e observações quando oportuno. No nível organizacional, foram identificadas práticas como delegação de poderes, liberdade na execução da tarefa e participação nas decisões da organização.

Essas práticas de empoderamento na organização não identificaram ausência de regras por parte da organização; pelo contrário, há burocracia nos fluxos organizacionais, mas são estabelecidos critérios que viabilizam a eficiência da organização, criando um ambiente inovador. Dessa forma, o funcionário tem a liberdade de executar as tarefas de maneira que viabilize e otimize seu tempo, mas não transcenda os limites burocráticos instaurados pela empresa.

Uma das ferramentas usadas pela coordenadora para motivar a equipe era evidenciar a importância que eles tinham na vida dos pacientes que eram tratados na clínica. Esse feedback não só era dado por ela, como era dado pelos próprios pacientes e acompanhantes, e esses se sentiam à vontade para se expressar e externar seus sentimentos aos funcionários.

A relação entre a coordenadora e sua equipe se mostrou colaborativa e harmoniosa; entretanto, o poder da hierarquia dos enfermeiros sobre os técnicos incomodou a gestora quando essas práticas se sobrepunham às obrigações definidas nas suas funções, caracterizando, nesses momentos, uma assimetria de poder.

A relação entre os médicos e a coordenadora de enfermagem também se mostrou assimétrica por meio da autoridade outorgada aos médicos diante de valores socialmente atribuídos, embora a posição que a coordenadora de enfermagem ocupava em relação a eles era de assessora e não de subordinada. Por conta de uma autoridade atribuída aos médicos, por uma questão de senso comum e tradição, e que não competiam aos outros cargos da empresa, a coordenadora de enfermagem se viu pouco instigada em praticar o empoderamento sobre si mesma, embora estimulasse a prática na sua equipe de trabalho.

Sabe-se que este estudo possui limitações e não pode-se generalizar os resultados, pois apenas analisou-se um viés de todo o cenário e participantes envolvidos. Dessa forma, para futuros estudos sobre o tema, sugere-se que sejam feitas outras pesquisas com outros sujeitos e até mesmo com clientes da organização para avaliar o atendimento. Sugere-se também um aprofundamento da pesquisa sobre as relações assimétricas de poder nas organizações com uma análise sobre o nível social e

comunitário do empoderamento, no que tange as relações entre os médicos e coordenadora de enfermagem, bem como as relações entre enfermeiras e técnicos de enfermagem.

Em relação à prática da gestão democrática exercida pela coordenadora, nota-se que isso tornava o ambiente afetuoso, colaborativo por parte dos funcionários e gerava autonomia no desempenho das atividades. Esse processo acontece por meio do conhecimento das funções e responsabilidades de cada um e do poder de decisão dado a eles.

Por fim, conclui-se que a coordenadora de enfermagem promovia, por meio das suas práticas de gestão, o empoderamento do indivíduo e estimulava o desenvolvimento organizacional e individual. Essas relações favorecem um ambiente de trabalho produtivo e confortável aos que o vivenciam – tanto os colaboradores como os pacientes e (ou) acompanhantes –, caracterizando a importância das práticas de empoderamento para a organização e para o indivíduo que as pratica.

## REFERÊNCIAS

- BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, v. 6, n. 1, p. 173 – 187, 2012.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Oxford, v. 18, n. 3, p. 19-31, Oct./Dec. 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- CURY, A. **Organização e Métodos: Uma visão Holística**. Editora Atlas. 8º Edição. São Paulo. 2012.
- DIAS, M. A. M. J. Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. 2014. **Dissertação**. Programa de Pós Graduação em Administração. UFMG, Belo Horizonte, 2014.
- FRITZEN, M. P.; LUCENA, I. P. (organizadoras). **O olhar da etnografia em contextos educacionais: interpretando práticas de linguagem**. 1ª ed. Blumenau: Editora Edifurb, 2012.

- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOHN, M. G. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 2, p. 20-31, ago. 2004.
- GOLDSMITH, M. *et al.* **Global Leadership: The Next Generation**. Financial Times - Prentice Hall, 2003).
- HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. **Anais...** In: Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. Florianópolis, 2007.
- IORIO, C. **Algumas considerações sobre estratégias de empoderamento e de direitos**. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta (Orgs.). Empoderamento e direitos no combate à pobreza. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. p. 21-44.
- JESUS, R. R. Práticas de empoderamento entre gestores acadêmicos e técnicos administrativos em uma universidade pública. **Trabalho de conclusão de curso**. (Graduação em Secretariado Executivo. Universidade Federal de Sergipe (UFS), 2017. 69 p.
- KLEBA, M. E.e WENDAUSEN, A. Empoderamento: Processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde Sociedade**. São Paulo, v.18, n.4, p.733-743, 2009.
- MAGESTE, G. de S. *et al.* Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. **Anais...** In: Encontro de estudos organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, V. Belo Horizonte, 2008.
- MARINHO, P. A. S.; GONÇALVES, H. S. Práticas de empoderamento feminino na América Latina. 2016. **Revista de Estudos Sociais**. v. 56, abril, p. 80 – 90, 2016.
- MARTINS, C. H. B. Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. 2003. [s.n] **Tese** (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- MEDEIROS, T. B. POP – Procedimento Operacional Padrão: Um exemplo prático. 56f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação) Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2010.
- MELO, M. C. O. L (Coord). Empoderamento de mulheres gerentes: estudo de caso em empresas do setor bancário, industrial e informática. 2009. 116f. (**Relatório de**

**Pesquisa**) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes - Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2009.

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

MOREIRA, N. C. *et al.* Empoderamento das mulheres beneficiárias do Programa Bolsa Família na percepção dos agentes dos Centros de Referência de Assistência Social. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 403 – 423, 2012.

MORIM, E. M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

OLIVEIRA, U. R. de e RODRIGUEZ, M. V. R. Y. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. **Anais... XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**. Florianópolis, SC, 2004.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia Científica**: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROMANO, O. J. **Empoderamento**: recuperando a questão do poder no combate à pobreza. In: ROMANO, O. J. e ANTUNES, M. (Orgs.). Empoderamento e direitos no combate à pobreza. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. p. 9- 20

SANTANA, A. T. e SANTOS, V. A. C. **O empowerment e a alta performance organizacional**. Faculdade de Sergipe – FaSe. Aracaju, s/d. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>

SANTOS, A. A. M. dos; GUIMARÃES, E. A. e BRITO, G. P. de. Liderança: seu conceito, importância e principais estilos de liderança. **Revista Científica Intermeio**. FAECE/ FAFOR. Fortaleza, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.