



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA**
Curso de Administração

KAWANA DOS SANTOS LIMA

Empowerment nas Organizações: Implementação e Desafios

**Londrina
2019**

KAWANA DOS SANTOS LIMA

Empowerment nas Organizações: Implementação e Desafios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, para obtenção do grau no Curso de Administração.

Orientadora: Prof^a. Caroline Moya de Morais

Coorientadora: Prof^a Antonia Maria Gimenes

**Londrina
2019**

Empowerment nas Organizações: Implementação e Desafios

¹ Kawana dos Santos Lima, ² Caroline Moya, ³ Antonia Maria Gimenes

RESUMO

Conforme a crescente evolução e desenvolvimento do mercado surgiram novas estratégias e ferramentas para conduzir as organizações. O presente artigo relata as mudanças na forma de gerir pessoas e processos no ambiente organizacional e a utilização da ferramenta *empowerment* aplicada como fator principal. O objetivo deste artigo foi compreender o conceito de *empowerment* nas organizações, analisando sua aplicabilidade e seus desafios ao implementá-la. O uso do *empowerment* consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade, descentralizando os poderes na cadeia hierárquica de uma organização e transferindo autonomia aos colaboradores. Deste modo, adquirem maior capacidade para diagnosticar, analisar e assim, possuir a liberdade de participar não apenas na execução dos processos, mas também contribuir nas tomadas de decisões. Esta compreensão auxilia nos processos organizacionais de forma relevante, por ter como foco principal a participação dos colaboradores com intuito de obter um resultado final satisfatório para a organização como um todo. Desta forma, conclui-se que o *empowerment* é de extrema importância para transformar a cultura organizacional e a maneira como todos dentro da organização exercem suas funções, sendo necessário que os líderes de empresas tenham ciência e conhecimento dessa ferramenta poderosa, sendo capaz de revolucionar a maneira com que ela irá atuar no mercado. O método utilizado para a elaboração do presente trabalho baseia-se em técnicas qualitativas, de revisão da literatura por meio de pesquisas bibliográficas e documental.

Palavras-chave: Autonomia. Colaboradores. *Empowerment*. Empresa. Liderança.

ABSTRACT

As the market has evolved and developed, new strategies and tools for leading organizations have emerged. This article reports the changes in the way people and processes are managed in the organizational environment and the use of the empowerment tool applied as the main factor. The purpose of this article was to understand the concept of empowerment in organizations, analyzing its applicability and its challenges in implementing it. The use of empowerment consists in the delegation of authority and responsibility, decentralizing the powers in the hierarchical chain of an organization and transferring autonomy to employees. Thus, they acquire greater ability to diagnose, analyze and thus have the freedom to participate not only in the execution of processes, but also contribute to decision making. This understanding helps in organizational processes in a relevant way, as its main focus is the participation of employees in order to obtain a satisfactory end result for the organization as a whole. Thus, it is concluded that empowerment is of utmost importance to transform the organizational culture and the way everyone within the organization performs its functions, requiring that business leaders have knowledge and knowledge of this powerful tool, being able to revolutionize the how it will act in the market. The method used for the preparation of this work is based on qualitative techniques, literature review through bibliographic and documentary research.

KeyWords: Autonomy. Collaborators. Empowerment. Companies. Leadership.

¹ Acadêmica do curso de Administração (INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina). ² Administradora, Mestre em Administração, Professora universitária. ³ Administradora, Especialista executiva em gestão de negócios, Gestão de pessoas e Gestão de recursos humanos, Coordenadora e professora universitária e de cursos técnicos.

1 INTRODUÇÃO

A centralização para tomada de decisão era muito predominante nas décadas passadas, devido ao fator hierárquico ter muita intromissão na rotina das atividades. Porém, com o passar dos anos, percebeu-se que esse modelo tinha sérios problemas de gestão, tornando-se assim, obsoleto. Com isso, na década de 70, com a crise do modelo clássico de Administração, manifestou-se um grande interesse na cooperação de trabalhadores nos processos decisórios das organizações.

Por volta de 1980, surge uma nova ferramenta de gestão conhecida como *empowerment*, como uma possível solução para o antigo dilema em locais de trabalho tayloristas e burocráticos, onde os colaboradores sentiam-se desmotivados e alienados. Com isso, foi necessário obter maior flexibilidade através do uso de seu capital humano. Foi visto que ao invés de tentar controlar os funcionários, são eles que devem ter a autonomia de disponibilizar um serviço melhor e mais rápido, estando eles mais próximos do cliente, do produto e serviço, sendo assim, na melhor posição para tomar uma decisão quando for preciso.

Com o avanço da tecnologia, globalização e todas as mudanças que vem ocorrendo no mercado, os clientes atuais estão cada vez mais exigentes e complexos, o que altera completamente a percepção que se tinha antigamente, pois se vive num ambiente cada vez mais inconstante e competitivo. Com isso, surge a necessidade de as organizações ganharem vida e tornarem-se mais flexíveis e descentralizadas, acompanhadas de uma visão estratégica e ainda de métodos que possibilitem uma tomada de decisão eficaz e eficiente. Assim, as empresas podem conseguir dar respostas mais rápidas às suas necessidades, e proporcionar uma gestão mais participativa com vistas à diminuição dos problemas e consequentemente ao aumento dos resultados.

Para tal, é necessário que os líderes e os próprios colaboradores, compreendam a necessidade de reajuste organizacional, levando a mudança de mentalidade e atitudes de todos. Contudo, juntamente com a mudança, está sempre a resistência de alguns colaboradores, porém, poderá facilmente ser superada caso haja uma boa comunicação com um feedback recíproco entre administradores e colaboradores, para que as estratégias definidas sejam

entendidas por todos dentro da organização.

Assim, o *empowerment* surge como uma ferramenta que aplica o recurso humano e as competências dos seus colaboradores para que consigam utilizar o máximo de seu capital intelectual na otimização dos processos organizacionais, a favor da melhoria do desempenho da empresa, proporcionando aos funcionários poder para tomada de decisões e responsabilidades, e assim alcançarem uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

A elaboração deste trabalho tem como objetivo compreender o conceito do *empowerment* nas organizações, identificando as oportunidades e necessidades na implementação dessa ferramenta, entendendo a importância da liderança na concretização dessa cultura nas organizações, analisando também os desafios ao implementar o *empowerment* nas empresas, ressaltando os impactos positivos que a ferramenta pode gerar em uma organização.

O método utilizado para a elaboração do presente trabalho baseia-se em técnicas qualitativas, de revisão da literatura por meio de pesquisas bibliográficas e documental.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2 CONCEITO ORIGEM E EVOLUÇÃO DO EMPOWERMENT

Empowerment é um termo em inglês que é traduzido no literal como empoderamento, ou melhor, dar poder a alguém. No Brasil, o termo é usado na língua inglesa mesmo, como *empowerment*.

Na administração, *empowerment* é utilizado como uma tecnologia para exercer um modelo de gestão descentralizado, onde todas as decisões não são responsabilidades exclusivamente de uma única pessoa, no caso do gestor ou daqueles que ocupem o mais alto cargo na cadeia hierárquica, mas elas são divididas com os demais funcionários.

O objetivo dessa ferramenta consiste na transferência de autoridade e poder para capacitar os colaboradores para que eles próprios tenham autonomia e a liberdade nas tomadas de decisões, fazendo a gestão de suas

próprias tarefas e responsabilidades.

O *empowerment* necessita que as lideranças invistam tempo na capacitação e instrução de seus funcionários para que estes, dentro do modelo estabelecido pela empresa, desenvolvam maturidade profissional e sejam capazes de tomarem as decisões corretas de acordo com o que foi proposto e apresentado pela liderança. Através do investimento em treinamentos e capacitação, a empresa passa a valorizar o funcionário, fazendo com que ele comece a contribuir com inovação e resolução de problemas no local de trabalho.

De acordo com Carlzon, (1985), o *empowerment* como ferramenta aplicada em uma organização, faz com que ela se torne uma empresa descentralizada, fazendo com que todos os funcionários exerçam sua função da melhor forma para alcançar os objetivos e metas da empresa.

Em uma organização descentralizada, os empregados de todos os níveis devem compreender exatamente qual é a meta e qual a melhor forma de atingi-la. É preciso que esses empregados tenham um sistema preciso de feedback para determinar se as decisões que estão tomando são, de fato, compatíveis com os objetivos básicos da companhia. (CARLZON, 1985, p. 110).

Entretanto, o *empowerment* dentro de uma empresa não torna a descentralização absoluta, nem a estratégia empresarial rigorosa ou desagradável, mas é desenvolvida uma maneira coletiva e comunitária de lidar com as tomadas de decisões, tornando a gerência mais cooperativa, fazendo com que todos dentro da empresa trabalhem com um objetivo em comum.

Segundo Tracy (1994, p. 164), existem alguns princípios para o *Empowerment* que devem ser estabelecidos.

1. Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades: compreender melhor o grupo foco do trabalho, identificando suas competências e afinidades, buscando definir de forma adequada projetos que seriam mais bem conduzidos por cada indivíduo da equipe;
2. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades: definir claramente papéis e responsabilidades, dando a devida importância à colaboração de cada funcionário. Quando ele compreende seu papel e contribuição passa a sentir-se melhor com aquilo que faz.
3. Estabelecer padrões de excelência: Promover reuniões multidisciplinares com o objetivo de aumentar a visão sistêmica dos colaboradores;
4. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões: treinar as pessoas para lidar com novo cenário incentivando

posicionamento e discussões dentro do grupo, fornecendo conhecimento e informação através da capacitação.

6. Dar-lhes feedback sobre seu desempenho para que sejam reconhecidos pelas suas realizações ou aspectos que precisam ser melhorados.

7. Confiar em sua equipe: estabelecer padrões de resultado, confiando nas pessoas. Demonstrar sua confiança e estimular o “repensar” constante das atividades que o colaborador desenvolve.

Esta ferramenta é objetiva e sugere a descentralização de poderes na cadeia hierárquica e uma maior independência dos funcionários. Com essa liberdade proposta, espera-se que os integrantes da equipe consigam se envolver mais com o trabalho e que se demonstrem relações de confiança entre eles. Segundo Chiavenato (2003, p. 372), o *empowerment* se baseia em quatro bases:

Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação. **Motivação** – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas. **Desenvolvimento** – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização. **Liderança** – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

De acordo com o autor, é de extrema importância que as quatro bases sejam desenvolvidas dentro da organização, pois ao delegar autoridade e responsabilidade às pessoas, acaba gerando um clima organizacional de confiança e liberdade, motivando e recompensando seus colaboradores pelo seu esforço.

Quando o colaborador recebe a autonomia para tomada de decisões, ele compreende que seus líderes confiam em sua capacidade para tal, sendo assim, ele consegue exercer sua função com mais autoridade e responsabilidade, na certeza de que está no caminho certo.

3 APLICAÇÃO DO *EMPOWERMENT* PELA LIDERANÇA

Toda e qualquer organização e equipe necessita de um gestor que tenha capacidade suficiente para guiar e conduzir seus liderados, apresentando os caminhos para alcançar os objetivos estabelecidos, pois pessoas só seguem

líderes que saibam para onde estão indo.

Os líderes, na maioria das vezes, são os responsáveis pelo fracasso ou sucesso da organização. Com isso, eles exercem um papel fundamental na eficiência e eficácia de todos da equipe.

O conceito de líder está relacionado à capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não obrigatoriamente fazendo com que aquela que influencia se encontre em uma posição hierárquica superior. Líder deve ser exemplo, pois é ele que cria a verdadeira imagem que a empresa apresenta a seus clientes. Sendo assim, o colaborador só transpõe a imagem que ele recebeu de sua liderança.

O gestor será o fator inicial e principal na aplicação da ferramenta *Empowerment* dentro de uma empresa. Ele vai ser o responsável por criar essa cultura e mostrar para seus colaboradores como trabalhar de forma mais autônoma através do estabelecimento de uma visão que irá alinhar, unir e guiar todos em uma mesma direção com o mesmo objetivo. De acordo com Carlzon, (1985), o líder tem de ser alguém disposto a disseminar sua visão e seus objetivos de forma convincente para que as metas e estratégias sejam aceitas por todos na companhia.

Na administração moderna, o líder não pode se contentar com uma equipe que não consiga assumir riscos e tomar decisões importantes de maneira independente.

Os resultados positivos que funcionários empoderados podem trazer para uma organização, não são possíveis quando toda a autonomia está centralizada no topo da hierarquia, fazendo com que toda a liderança assuma a responsabilidade por todo sucesso.

Stone (2000) cita que o *empowerment* possibilita aos gestores um ambiente de menor pressão sobre fatos do dia-a-dia dando-lhes liberdade para novas oportunidades de negócios através do desenvolvimento de novas ações.

Uma liderança baseada no *Empowerment* é centrada nas pessoas que, segundo Chiavenato, (2003, p. 153) “trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões.”

Um líder centrado em pessoas entende que elas são o seu principal recurso dentro da organização. Ele prioriza a pessoa em si, ao invés de sua

função. Com isso, ele consegue treinar e capacitar essa pessoa para exercer sua função da melhor maneira possível, sendo ela capaz de tomar as decisões que lhe foram passadas, com confiança.

Em alguns momentos pode ser difícil para o gestor delegar poder para seus funcionários tomarem decisões. Mas, para que essa dificuldade não venha impedi-lo de fazer isso, ele precisa entender que ele mesmo não perdeu a autoridade, mas ele está dando autonomia para seus funcionários executarem suas funções de forma completa, podendo eles mesmos arcarem com os problemas ou benefícios ocasionados por sua decisão. A confiança e convicção de que seu colaborador foi treinado e capacitado, faz com que a delegação de poder se torne algo natural.

4 BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO EMPOWERMENT

A implementação da ferramenta *empowerment* pode trazer inúmeros benefícios para uma organização. Quando o poder para tomada de decisões é delegado para outras pessoas além do líder, reduz-se a burocracia fazendo com que gere respostas rápidas aos consumidores, pois o mesmo não precisará esperar pelo consentimento do líder.

Um levantamento feito pela consultoria *Luzio Strategy Group* com 300 executivos, publicado pela Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, identificou que cerca da metade do tempo de trabalho dos líderes, é gasta com questões de nível burocrático. Sendo assim, ao estimular a autogestão nas equipes, isso faz com que os gestores se concentrem nos assuntos que são realmente importantes. Consequentemente, essa ferramenta mantém os funcionários motivados com suas funções, ao perceberem que eles fazem a diferença dentro da organização e que ela reconhece seu esforço diário, além de melhorar a imagem institucional da empresa (LUZIO STRATEGY GROUP, 2017).

Empresas que delegam poder para seus colaboradores entendem que seus funcionários se encontram na linha de frente, e são eles que revelam a verdadeira imagem da empresa ao mercado, pois mesmo que o serviço ou produto da empresa sejam bons, se estes não forem repassados de uma

maneira efetiva pelos colaboradores, o mercado e os clientes, terão uma visão distorcida da empresa.

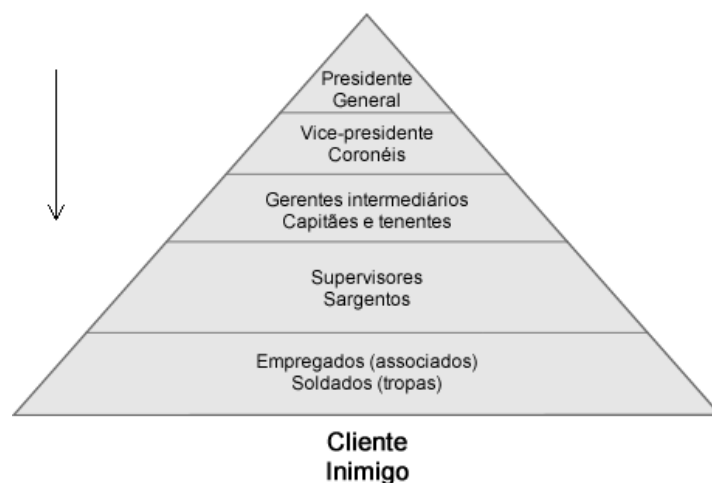
O problema é que muitos empresários centralizam toda decisão e poder para eles e não entendem que a chave para obter o sucesso em uma empresa, encontra-se, na verdade, nas mãos de seus colaboradores. Hesselbein (1996 p, 47), afirma que,

A importância dos funcionários comuns intensifica-se porque eles se encontram no ponto de interseção da organização com seus clientes. Assim, uma organização não pode ser verdadeiramente reativa às necessidades daqueles para quem está configurada a atender, a menos que o pessoal da linha de frente possua autonomia e suporte.

Ele também cita que o modo de liderança de cima para baixo, é destinado ao fracasso, pois impedem os funcionários da capacidade de usar a experiência e a informação que possuem para responder direta e rapidamente aos interesses dos clientes.

De acordo com Hunter (1998), o velho paradigma prioriza o presidente e por último os empregados, com isso os funcionários só se empenham para manter exclusivamente a felicidade do chefe, conforme disposto na Figura 1.

Figura 1 – Velho paradigma



Fonte: Hunter (1998, p. 31)

Já no novo paradigma ocorre uma mudança no sentido de promover uma inversão de prioridades. O que mais é ressaltado neste novo paradigma são os clientes e por último o presidente, assim seu foco principal é servir o

cliente, de tal modo que os empregados devem garantir as verdadeiras necessidades do cliente. Isso significa que as empresas descentralizadas trabalham de forma diferente para sobreviver, atuando em função do cliente e não do produto, conforme se pode verificar por meio da apresentação da Figura 2.

Figura 2 – Novo paradigma



Fonte: Hunter (1998, p. 33)

Desse modo, a pirâmide visa atender as necessidades de cada uma das partes, ou seja, é preciso que a entidade abaixo sirva a de cima até concluir seu objetivo, satisfazendo o cliente.

No velho paradigma, o presidente da empresa estava no topo e os empregados estavam na base. Nesse modelo há uma preocupação com relação às mensagens que estão sendo enviadas para os empregados, devido ao fato de que todos na organização estão olhando para cima, para o chefe e não para o cliente.

Assim, o funcionário acaba tendo como foco agradar ao chefe e não pensa em agradar o cliente. No caso do novo paradigma, é preciso que todas as entidades da pirâmide, ou da organização, estejam voltadas prioritariamente para suprir aos anseios e necessidades dos clientes.

Segundo o entendimento de Hunter, (1998), se as organizações conseguirem achatar suas pirâmides, estas podem se tornar empresas bem

mais poderosas e flexíveis, não só pela capacidade de servir bem aos seus clientes, mas também permitindo que a energia potencial dos seus empregados seja liberada.

[...] Vamos imaginar uma organização cujo foco principal fosse servir ao cliente. Imagine, como mostra a pirâmide uma organização onde os empregados na linha de frente estivessem servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades estivessem sendo satisfeitas. E suponha também que o supervisor da linha de frente começasse a ver os empregados como clientes se dedicassem a identificar e preencher suas necessidades. E assim por diante, pela pirâmide abaixo. Isso iria requerer que cada gerente adotasse uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir. Que paradoxo interessante. E se estivesse tudo de cabeça para baixo? Talvez liderassem melhor servindo (HUNTER, 1998, p.33).

Para Carlzon, (1985), uma empresa descentralizada consegue repassar responsabilidades para seus funcionários, tornando-os confiantes e satisfeitos para exercer sua função da melhor forma possível.

Numa companhia em que a pirâmide foi achatada, torna-se muito importante fortalecer a consciência da importância individual dos empregados. A antiga estrutura hierárquica dava grande ênfase ao aspecto exterior do poder, representado por escritórios, títulos e salários. Não há dúvidas que os símbolos são importantes. Mas creio que uma organização que recompensa seus empregados com a verdadeira satisfação no trabalho e o senso autêntico de seu próprio valor é mais honesta consigo mesma e com sua equipe. A melhor recompensa que se pode receber por um bom trabalho é merecer responsabilidades bem definidas e confiança. Subir não significa necessariamente melhorar. (CARLSON, 1985, p. 119)

Através do *Empowerment*, quando um gestor delega responsabilidades para um funcionário e o capacita para cumpri-las, ele está focado no desenvolvimento humano e na capacitação gerencial de seus colaboradores, fazendo uma gestão de talentos e formando novos líderes, ou seja, pessoas capazes de tomarem qualquer tipo de decisão e comprometidas com seu trabalho.

Outro ponto relevante para uma empresa que aplica a ferramenta do *Empowerment* como sistema de gestão, trata-se do clima organizacional, onde neste caso, é completamente diferente de uma empresa em que é trabalhado o sistema hierárquico.

O *Empowerment* estimula a cooperação entre os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho livre e saudável entre todos da equipe, pois cada pessoa terá poder necessário e suficiente para administrar o seu trabalho no sentido de autonomia para realizar mais e melhor sua função, fazendo com que a qualidade e a produtividade melhorem, resultando em um serviço satisfatoriamente melhor.

Com a implementação do *Empowerment*, valores serão incorporados à empresa. Porém, esses benefícios apenas serão considerados, se essa ferramenta for implementada da maneira correta. De acordo com Marquet, (2015), o conceito do *Empowerment* deve ser implementado de baixo para cima de maneira descendente. Ou seja, é necessário primeiramente haver um comprometimento do grupo, em especial, no que tange a delegação de mais poder, autoridade e mais decisões. Caso isso não ocorra, haverá a necessidade de se retomar novamente a este trabalho num futuro momento.

5 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO *EMPOWERMENT*

Ao optar-se por aplicar a ferramenta do *Empowerment*, o gestor deve estar ciente das dificuldades com que irá encontrar pelo caminho. Mesmo em grupos pequenos, podem surgir opiniões diferentes, gerando conflitos entre seus membros. Alguns desafios irão surgirtanto para os líderes, gestores, e gerentes, como para colaboradores e funcionários, ou seja, a empresa como um todo precisa estar preparada e motivada para adotar essa nova forma de trabalhar.

De acordo com Araújo, (2007, p. 352), antes de se implementar essa tecnologia os executivos ou gestores devem observar se as pessoas estão preparadas para isso, pois será necessária uma transformação nos hábitos da liderança e a adoção de novas modalidades de trabalho e desenvolvimento de novas relações entre os membros da empresa, o que inclui entrosamento, motivação e compartilhamento de informações.

Sendo assim, o primeiro passo é observar os colaboradores que não estão preparados para lidar com o aumento de responsabilidades e de tomadas de decisões. Será necessária a participação de todos para efetuar

essa padronização, e tornar a transição em mudança como um acontecimento mais natural e confortável, pois são ferramentas necessárias, que precisam da compreensão e comprometimento de todos os envolvidos.

De acordo com Marquet, (2015), colaboradores “empoderados” sem competência técnica e clareza organizacional suficientes podem causar o caos.

A aplicação dessa estratégia, portanto, deve ser cercada de cuidado e planejamento, pois, um colaborador que recebe autonomia sem estar adequadamente capacitado e preparado, pode comprometer o sucesso da implantação desta ferramenta, e todo o bônus que ela pode trazer para a empresa. São os líderes que devem garantir que sua equipe tenha a competência necessária para exercerem suas funções da melhor maneira possível. Para isso, é preciso investir em recursos e tempo para capacitar tecnicamente seus colaboradores, pois funcionários capacitados, sem competência técnica suficiente, podem vir a se tornar um problema.

O líder também deve saber que todos dentro de uma organização, estão suscetíveis a cometerem erros, sendo assim, precisará ser desenvolvida uma tolerância a esses erros, buscando uma maneira para que não aconteça novamente.

Um desafio a ser vencido é o abuso de poder que pode vir a ocorrer. A palavra empoderamento pode ser mal interpretada pelos colaboradores. Dar poder para um funcionário não significa que ele não precisará prestar contas ou seguir um protocolo que foi estabelecido. Mas significa que ele estará ajustado com as metas e valores da empresa, possuindo autoridade e autonomia para decidir quando for necessário sem precisar perder tempo com burocracia. É fundamental que haja um ajuste entre a visão do funcionário com a visão da empresa.

De acordo com Araújo (2007, p. 353), existem outros fatores que poderão vir a serem desafios na implementação dessa ferramenta, como por exemplo: forçar a pessoa a exercer o poder. Não se podem forçar as pessoas a assumirem o poder e exercê-lo, mas elas precisam querer e entender o que está sendo proposto a elas.

O isolamento também é comum, pois pode acontecer de apenas alguns dentro da empresa aderir à estratégia, mas o resto da organização continuar a trabalhar da forma antiga.

Estes exemplos fazem parte de algumas situações e desafios que devem ser analisadas e evitadas para a obtenção de sucesso na implantação de um processo de *Empowerment*.

6 CONCLUSÃO

Dentro do que foi apresentado pelos autores estudados, percebeu-se que devido às constantes transformações que o mundo em que vivemos vem sofrendo, a administração e gestão das empresas também precisaram passar por reestruturação. As organizações que eram centralizadas, hoje procuram fazer uma gestão mais flexível e dinâmica.

Assim, a tecnologia de gestão denominada *empowerment*, apresentada como uma ferramenta para disseminar aos colaboradores, poder, liberdade e informações que lhes permitem participar ativamente não apenas dos processos, mas também nas tomadas de decisões, é de extrema importância para transformar a cultura organizacional e a maneira como todos dentro da organização exercem suas funções.

Para isso, é fundamental que o líder seja cauteloso ao planejar a implementação dessa ferramenta. É necessário que ele seja capaz de implementar esse novo conceito da maneira correta, fazendo com que todos consigam se adaptar a esta nova realidade, valorizando o capital humano como seu principal recurso, através de investimento na capacitação de sua equipe, transferindo autonomia e poder para que seus colaboradores consigam atuar com liberdade e confiança.

Afinal, observa-se que as empresas as quais aplicam de forma precisa essa ferramenta não ocorrem perda de autoridade ou poder, mas pelo contrário, os processos se tornam mais eficazes e os colaboradores conseguem ter uma participação mais ativa e importante.

Nesse contexto, os colaboradores compreendem sua importância e conseguem exercer suas funções com segurança e autoridade, pois foi confiado a eles o poder de decisão.

Conclui-se que diante dos levantamentos bibliográficos diante do tema, com a aplicação do empowerment não há funcionários desmotivados e frustrados por não poderem exercer todo seu potencial, pois ao perceberem a

receptividade e abertura em poder expressar suas insatisfações e dificuldades no ambiente organizacional, permite-se que ocorra uma gestão participativa, proporcionando uma cultura organizacional interativa e um ambiente saudável para se trabalhar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e a Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª. ed. v. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

CARLZON, Jan. **A hora da Verdade**: O clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. Copyright, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4ª edição. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

_____, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HESELBEIN, F. **O líder do futuro**: visões estratégicas e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Estados Unidos: Prima Publisher, 1998.

TRACY, D. **10 passos para oempowerment**: um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ABNT. **Formatação de artigo científico**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/exemplo-formatacao-artigo-cientifico-normas-abnt/>>, acesso em: 16 set. 2019.

ABNT. **Figuras**. Disponível em: <<https://normas-abnt.espm.br/index.php?title=Figuras>>, acesso em: 16 set. 2019.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. REVISTA PEGN, 2017.

Gestor gasta metade do tempo com burocracia. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Videos/noticia/2017/05/gestor-gasta-metade-do-tempo-de-trabalho-com-burocracia-diz-pesquisa.html>>, acesso em: 13 de Nov.2019.

MARQUET, David. 6 Myths About Empowering Employees. **Harvard Business Review**: Disponível em: <<https://hbr.org/2015/05/6-myths-about-empowering-employees>>, acesso em: 13 de Nov.2019.