

EMPOWERMENT X CAPACITAÇÃO: QUANDO O LÍDER EMPODERA SUA EQUIPE

EMPODERAMENTO X TRAINING: WHEN THE LEADER EMPOWERS HIS TEAM

SANTOS, Poliana Maciel¹

ISTOE, Sérgio Elias²

RESUMO

Esta pesquisa vem trazer a importância da capacitação dos colaboradores dentro de uma empresa, enfatizando a importância de capacitar e encorajar os funcionários a participarem das tomadas de decisões e de todo o processo empresarial. A importância dos treinamentos, a transmissão de informações e o acompanhamento dos colaboradores neste processo de preparo, onde os líderes orientam e disponibilizam autonomias a sua equipe para que assumam responsabilidades diante de todos os problemas a serem resolvidos nas empresas. Além de capacitados, ao assumirem riscos, os envolvidos devem ter autonomia e segurança para fornecer suas ideias com coesão e dinâmica a fim de colocá-las em prática. O uso da ferramenta *Empowerment*, importa a gestão deste processo, além de traduzir a importância do seu uso no cotidiano de uma organização, para preparar, capacitar e promover um ambiente motivacional e participativo nas empresas. A importância em empoderar, capacitar e promover treinamentos para que os funcionários se sintam aptos e essenciais na vida de uma empresa faz com que os envolvidos se sintam parte dela. Para isso, foi utilizada a metodologia qualitativa, onde foram feitas pesquisas de caráter exploratório com base em materiais bibliográficos que tratam do tema em questão, a fim de, apresentar a contribuição da ferramenta *Empowerment* no ambiente organizacional e o preparo dos funcionários para execução das tarefas características deste processo.

¹ Graduanda do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, poliana-maciel@hotmail.com;

² Professor Orientador, mestre em Cognição e Linguagem, com especialidade em Formação de Gerentes, Administração Estratégica Empresarial, Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão Hospitalar; Gestão escolar e práticas pedagógicas e Docência e Gestão no EaD, sergioistoe@gmail.com.

Palavras-chave: Capacitação, autonomia, *Empowerment*.

ABSTRACT

This research brings the importance of training employees within a company, emphasizing the importance of training and encouraging employees to participate in decision-making and the entire business process. The importance of training, the transmission of information and the accompaniment of employees in this preparation process, where leaders guide and provide autonomy to their team so that they take responsibility for all the problems to be solved in the companies. In addition to being trained, when taking risks, those involved must have autonomy and security to provide their ideas with cohesion and dynamics in order to put them into practice. The use of the Empowerment tool, implies the management of this process, in addition to translating the importance of its use in the daily life of an organization, to prepare, train and promote a motivational and participatory environment in companies. The importance of empowering, training and promoting training so that employees feel fit and essential in the life of a company makes those involved feel part of it. For this, the qualitative methodology was used, where exploratory research was carried out based on bibliographic materials that deal with the subject in question, in order to present the contribution of the Empowerment tool in the organizational environment and the preparation of employees to perform tasks characteristics of this process.

Keywords: Training, autonomy, Empowerment.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa mostra a importância da capacitação dos colaboradores nas empresas, para que, assumam responsabilidades e juntamente com a organização possam participar das tomadas de decisão. A importância de disponibilizar aos profissionais treinamentos e informações para que estejam preparados para assumir riscos e solucionar problemas dentro das empresas, com intuito de promover a

descentralização do poder com o uso da ferramenta empowerment, visto que, ao mesmo tempo promove o interesse, a motivação e a colaboração dos funcionários.

O foco em preparar a equipe de trabalho, fornecendo ferramentas adequadas para que cada colaborador se sinta parte da empresa, o motiva à junção de força no crescimento organizacional.

A pesquisa busca mostrar a contribuição do Empowerment como ferramenta nas empresas, no qual é inerente a capacitação adequada de cada funcionário para assumir responsabilidades, para contribuir no processo decisório, reorganizando a empresa numa estrutura horizontal, com enfoque na descentralização, favorecendo o engajamento funcional, descongestionando todo o processo burocrático e contribuindo para ascensão das empresas e satisfação dos stakeholders.

A questão norteadora, que conduziu a pesquisa foi: Quando e qual o feedback que o líder tem da sua equipe, de que está pronta para assumir responsabilidade?

E, para torna-la mais clara, foi estabelecido como objetivo geral: Analisar quando um líder tem o feedback da sua equipe para assumir responsabilidades dentro de uma organização. Para um melhor e mais amplo entendimento, fora subdividido nas seguintes partes: I. Conceituar Empowerment; II. Apresentar as principais características do Empowerment; III. Analisar a aplicabilidade do Empowerment nas empresas; e IV. Identificar o preparo dos colaboradores para assumir tais responsabilidades.

Justifica-se a realização da pesquisa, pois o tema é importante para as organizações, onde a participação na execução de tarefas sob a responsabilidade do líder deve ser delegada aos membros da equipe, mas para isto, requer da parte da liderança, confiança em seus subordinados de que a executarão de forma correta e responsável. Disto fará parte também o processo decisório, o qual deverá ter a participação da equipe. Para a academia a pesquisa é importante, pois trará contribuições para a preparação de futuros líderes dentre os estudantes das diversas áreas do conhecimento que terão que lidar com pessoas na execução de suas funções.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste em pesquisa de caráter qualitativo, onde foram trabalhados apenas com teorias que tratam do assunto em questão. A pesquisa consiste em uma análise exploratória e explicativa, onde foram utilizados livros e artigos postados na rede de computadores, que tratam do tema sobre gestão e a formação de equipes e o processo de *empowerment* o qual é conhecido também como “empoderamento”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1- Conceituo *Empowerment*

A administração está estritamente relacionada à organização e a execução de tarefas para alcançar um objetivo de forma mais eficaz, englobando não só a satisfação do cliente, mas de toda a equipe envolvida no processo de trabalho. Como esclarece Chiavenato “organização é produzir um produto ou serviço para satisfazer necessidades dos clientes”, este processo permeia toda a sociedade e exige a figura de um administrador que gerencie tarefas de planejamento, organização, direção e controle (CHIANENATO, 2014, p. 6-22).

É notória a importância da praticidade e agilidade em todos os processos de uma organização, a dinâmica da sociedade capitalista leva as organizações repensarem sua atuação e estratégias com objetivo de satisfazer um mercado dinâmico e mutável. Este cenário segundo Rodrigues e Santos (2001, p.238), “exige que as pessoas estejam cada vez mais envolvidas em processos decisórios associados às estratégias empresariais”, diante desta realidade é importante considerar a implementação de uma ação onde facilite todo o processo de tomada de decisão para uma empresa se manter em crescimento, sendo assim, o *empowerment* aparece como uma ferramenta para alcançar este objetivo.

O *empowerment*³ pode ser considerado tanto uma filosofia, quanto uma ferramenta gerencial absorvida nas práticas das organizações pós-empresariais ou

³ Empowerment também é considerado por alguns autores como uma tecnologia de gestão. No Brasil, a palavra inglesa é utilizada sem tradução, há autores que associam sua tradução a palavra empoderamento e energização de pessoal (CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007).

modernas (LIMA; FROTA, 2002). Para entender o significado desta estratégia e o seu uso na atualidade é necessário voltar ao tempo e considerar que desde a década de 1920, empresas enfrentam problemas e conflitos gerados por um modelo taylorista e burocrático de gestão, ao longo dos anos, tanto esses modelos como atuações envolvendo técnicas motivacionais foram alvo de críticas e análises, contudo é a partir da década de 1980, que uma nova forma de trabalho passa a ganhar espaço, permitindo maior participação dos trabalhadores no âmbito das organizações (RODRIGUES; SANTOS, 200, p. 238-240).

Estudos desenvolvidos na década de 1930, demonstraram que sendo o trabalhador um ser social, sua satisfação e o seu comprometimento organizacional também estavam relacionados a incentivos sociais e simbólicos, a administração humana ao privilegiar relações humanas e de cooperação, envolvendo a participação e reconhecimento produziram respostas aos conflitos existentes no âmbito organizacional. É possível acompanhar essa mudança de paradigma a partir de uma breve análise na Teoria Organizacional. A princípio adotou-se um modelo burocrático (Teoria Burocrática) que privilegiou normas e regulamentos racionais de uma organização impositiva, inflexível e disciplinar, a seguir a Teoria Estruturalista reconheceu uma sociedade de organizações que interagem entre si tendo como foco o indivíduo, a Teoria Sistêmica abordou uma análise organizacional e sua interação com o ambiente não considerando elementos isolados. Por último a Abordagem Contingencial traz como novas categorias a iniciativa, a criatividade, a descentralização e o aprendizado contínuo, ao reconhecer a instabilidade das organizações reconheceu também a necessidade de medidas flexíveis que envolvem autonomia e tomada de decisão, neste contexto desenvolve-se o conceito de *empowerment* (LIMA; FROTA, 2002).

É possível afirmar o surgimento de um novo paradigma a partir da década de 1990, envolvendo o conceito de *empowerment*, este está ligado a um processo de desburocratização, descentralização, flexibilidade e inovação presente em empresas empreendedoras⁴ que buscam atingir um sucesso organizacional rápido e ao mesmo tempo a satisfação do cliente obtendo menor custo e preservando a qualidade. Destarte, a implementação do *empowerment* deve estar consoante a uma determinada situação organizacional, deve-se atentar que embora o

⁴ Empreendedorismo está relacionado à capacidade de projetar novos negócios ou de idealizar transformações inovadoras ou arriscadas em companhias ou empresas (Dicionário online de português).

desenvolvimento desta ferramenta vise sanar alguns problemas, outros conflitos podem ocorrer devido a sua utilização. (RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 238 - 240).

Chiavenato (2014, p. 315), destaca que *empowerment* é o “fortalecimento das pessoas e das equipes, dando-lhes maior liberdade e autonomia de trabalho”, desta forma, sua utilização seria um meio para um dirigente atingir o sucesso obtendo apoio e comprometimento das pessoas e de equipes através da autonomia.

Rodrigues e Santos recorrem a outros autores para analisar o termo, sendo este também, denominado como “um conjunto de procedimentos que buscam a interação e o envolvimento das pessoas com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas e a interferir com ações no processo produtivo” (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999, p. 375 *apud* RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 238).

Analisando a conceituação do termo *empowerment* observa-se que mesmo recorrendo a diferentes autores sua definição está amparada na tomada de decisão de forma compartilhada comprometendo toda a equipe no processo de trabalho, desta forma:

(...) é a criação ou fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização, ou seja, pretende-se com a tecnologia, conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão e também no ato de decidir (ARAÚJO, 2007, p.325 *apud* CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007, p. 107)

Todavia, Chiavenato (1999) faz uma importante consideração, apesar de o *empowerment* ter grande destaque e ser um conceito bastante comentado sua prática ainda não alcançou amplitude, é notória uma cultura de monopólio do poder na figura de um gerente. A estrutura política existente nas organizações também contribui para este cenário, isto é, as correlações de força e poder presentes nos interesses e conflitos pessoais, interpessoais e intergrupais dada a variedade de pessoas envolvidas de diferentes modo de agir e de pensar. Entende-se como poder a capacidade de agir, o saber agir, um modo de influenciar para que os outros também ajam (LIMA; FROTA, 2002). Para entender a proposta de *empowerment* faz necessário considerar algumas características desta ferramenta.

3.2- Principais características do *Empowerment*

Considera-se que o *empowerment* está sustentado em quatro pilares:

O empowerment está firmado 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 festejam 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 (CHIAVENATO 2003, p. 372 *apud* MENEZE; *et. al.*, 2015, s.p.).

O compartilhamento de poder não resulta em uma perda de poder por alguém, mas sim em uma prática de valorização, confiança, reconhecimento, maior comprometimento de todos envolvidos e o estímulo à criatividade, o amadurecimento profissional, além do estímulo para o aparecimento de novos líderes. A descentralização, fruto deste compartilhamento de poder, gera agilidade na resolução de problemas provenientes da demora que a hierarquização pode trazer, possibilita de maior autonomia entre os gerentes e a facilidade de decisões rápidas, haja vista que, de certa forma, a centralização de poder não deixa de existir, essa atinge diferentes graus de acordo com a necessidade da empresa, tornando-se flexível (CAZELA; FRANCO; KITZBERGER, 2007, p, 109 - 114).

A implementação do *empowerment* está amparada em quatro dimensões, a saber: Primeira dimensão é a **visão compartilhada** – esta dimensão está relacionada às metas que se quer alcançar, envolve a responsabilidade e o comprometimento organizacional dos empregados assim como a clareza do produto que se quer entregar ao cliente. A segunda é a **estrutura organizacional** – envolve o nível de organização e a tomada de decisões para a eficácia do trabalho. A terceira, **responsabilidade para conhecimento e aprendizagem** – reconhece-se que o aprendizado é contínuo no processo de resolução de problemas em um ambiente favorável para exposição de ideias, mesmo que contraditória apreensão através da identificação de erros e falhas. A quarta e última, o **reconhecimento institucional** – reconhecimento dos funcionários perante a organização, a meta alcançada é fruto do envolvimento de todos (RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 240 - 241).

O *empowerment* está presente nas quatro novas práticas culturais aplicadas nas modernas organizações: TQM (*Total Quality Management*); as *Learning Organizations*; o BPR (*Business Process Reengineering*); e a *Virtual Organization* ou *Virtual Corporation*. Possui sua essência na horizontalização das organizações em substituição a tradicional hierarquização e no trabalho autogerido em equipes. Porém o êxito da horizontalização e do trabalho autogerido devem considerar determinantes como a cultura predominante da organização, os valores centrais que unem todos os envolvidos, a compreensão desta prática e, aqui destaca-se, a necessidade de um constante diálogo e comunicação, a capacitação e qualificação dos membros e a constante avaliação dos resultados (LIMA; FROTA, 2002, s.p.).

3.3- Analise a aplicabilidade do *Empowerment* nas empresas

Em se tratando de gestão de recursos humanos, o *empowerment* está relacionado a vários programas como cargos, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. A implementação do *empowerment* deve promover uma reestruturação organizacional assim como uma redefinição de cargos tendo em vista o processo de horizontalização. O gerente assume um papel importante em um processo que envolve compartilhamento de informações, treinamento e capacitação com o objetivo de capacitar os funcionários para a tomada de decisões. Espera-se com este processo tornar o funcionário capaz de tomar decisões (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

É fundamental que os funcionários possuam a capacidade de tomar decisões, que envolve a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Os funcionários precisam se capacitar continuamente para saber trabalhar com situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos (RODRIGUES; SANTOS, 2001, p. 247)

A organização que se propõe implementar o *empowerment* deve apresentar requisitos⁵ para criação de uma cultura organizacional que propicie tal prática.

⁵ 1) Sistema de crenças da alta administração alicerçado na ideia da energização das pessoas; 2) Garantias de que as pessoas entendem o que é *empowerment*; 3) Generalizar o compartilhamento de

Primeiramente é necessário que haja uma “crença da alta administração alicerçada na ideia da energização de pessoas” quem assume o papel de gerente deve acreditar nesta proposta, outro requisito necessário é o claro entendimento entre todos os envolvidos do que propõe o *empowerment*, esse está relacionado a outro requisito que diz respeito a um relacionamento amparado na comunicação e no compartilhamento de informação(CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007, p. 107). A autonomia com limites deve ser encarada como um requisito que não vai de contra a liberdade, mas expressa uma orientação em um momento ainda de aprendizagem e conhecimento desta prática, deixando claros os propósitos e valores organizacionais. O último requisito, as equipes auto gerenciadas, devem estar permeadas de motivação, percepção e capacidade de resolução, a real noção de energização de pessoas (CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007, p. 107-108).

As etapas que seguem um programa para a implementação do *empowerment*, devem envolver: **tolerância a erros, confiança, visão, fixação de metas, avaliação e motivação**. O erro deve ser tolerado se não for inadmissível, esta tolerância existe de forma a não comprometer a autonomia e a motivação da equipe, a confiança contribui para o comprometimento da participação e colaboração e o sentimento de pertencimento à empresa, tanto a tolerância aos erros como a valorização da autonomia encorajam os envolvidos a atitudes inovadoras e de riscos. É preciso tratar os objetivos a serem alcançados com transparência, ter uma visão, uma direção a seguir, para isso também se faz necessário a fixação de metas, a idealização dos objetivos e a sequencia dos passos a serem dados. A avaliação, o *feedback*, analisa o que de fato foi possível ser alcançado, o que não foi, quais as falhas cometidas e a percepção de necessidade de mudanças. Por fim, a motivação exprime o reconhecimento não apenas material, podendo ser alcançada através da concretização do crescimento profissional, promoções, de um ambiente de trabalho seguro e de respeito, entre outros (CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007).

Perante o comprometimento de novas responsabilidades por todos da equipe, o gerente de uma organização deve proporcionar a capacitação dos funcionários, o processo de capacitação inicia-se a partir do compartilhamento de informações (RODRIGUES; SANTOS, 2001). Considerando que todos os envolvidos devem

possuir perfil para assumir as responsabilidades e executar este modo de trabalho, é importante analisar o papel do líder ou gerente junto aos colaboradores.

3.4- Identificação do preparo dos colaboradores para assumir responsabilidades

A gestão estratégica de pessoas pressupõe a valorização do recurso humano, uma vez que toda organização, em menor ou maior grau, depende deste recurso. Esta ação tem o intuito de minimizar custo e ao mesmo tempo maximizar lucros. (ANDRADE et al., 2018, p. 80 - 82).

A gestão estratégica de pessoas engloba práticas organizadas que gerenciam o capital humano, é possível reconhecer que a figura do gestor evoluiu para uma prática que envolve um relacionamento estreito com os demais funcionários (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). São características na prática do *empowerment* a valorização e o aperfeiçoamento dos funcionários, aqui está o diferencial competitivo: o gestor (gerente) que proporciona oportunidades para manter sua equipe capacitada e desta forma apta a alcançar seus objetivos. (ANDRADE et al., 2018, p. 80 - 83).

Nesta cultura organizacional moderna o líder ou gestor assume um papel diferente da figura amparada na tradicional hierarquização, desenvolve uma capacidade de influenciar outras pessoas, não para exercer o poder, mas direcionar todos para uma mesma direção. É uma liderança não de tarefas, mas de pessoas, de ações de orientação, capacitação e compartilhamento de responsabilidades. Para tanto, cabe ressaltar, que esta liderança além de proporcionar uma mudança da cultura empresarial, deve proporcionar meios para uma mudança mental de toda a equipe, pois a mudança organizacional que envolve mais liberdade de ações só poderá acontecer se todos estiverem envolvidos, acreditando e compartilhando o mesmo ideário. Primeiramente o líder deve identificar pessoas que possuem o perfil para o *empowerment*, identificar habilidades e talentos e a todo o momento, socializar com os funcionários informações relacionadas às responsabilidades, metas, acompanhamento do desenvolvimento e manter o feedback (CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007).

O processo de capacitação e formação profissional a ser planejado com o intuito de promover a emancipação do funcionário na tomada de decisão deve oferecer suporte organizacional para os profissionais que apresentam déficit perante

aos demais, este processo deve atender além dos objetivos empresariais os objetivos pessoais (KANAN; MARCON, 2012).

No contexto do *empowerment*, a noção de liderança distancia-se da noção de autoridade e passa a envolver uma relação de interdependência entre um grupo de pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Pode-se dizer que um líder não trabalha sozinho, seu trabalho depende da contribuição de toda a equipe, do bom relacionamento, respeito e confiança. É oportuno ressaltar que o ato de liderar nada tem haver com o exercício de poder, mas sim, de uma relação de segurança e confiança que proporcione uma contribuição espontânea por parte da equipe. Esta espontaneidade está relacionada à motivação. (ANDRADE *et al.*, 2018).

Nesse sentido, a motivação apresenta-se como mola propulsora para a minimização dos custos e maximização do lucro, resultado da execução de uma gestão estratégica e do *empowerment*, que além de motivação pessoal contribui para sucesso da organização, resultado da confiança mútua que faz toda diferença em ambientes competitivos, como empresas e corporações (ANDRADE, *et al.*, 2018, p. 87).

Andrade *et al.* (2018) destaca que uma forma de motivar um colaborador é reconhecer seu empenho profissional dentro da empresa, é recompensá-lo por sua dedicação, tal medida incentiva o crescimento profissional e poderá ser oferecida não só através da remuneração mas também premiações entre outros.

Em uma análise crítica, constata-se que o a implementação do *empowerment* pode gerar situações de confronto. Percebe-se que o maior envolvimento no processo decisório pode acarretar mudanças comportamentais nas pessoas envolvidas, como aumento da jornada de trabalho, realização de trabalho em casa, menor tempo de lazer, entre outros, o que reflete na necessidade de compensação através da remuneração (LIMA; FROTA, 2002, s.p.).

A remuneração deverá levar em conta os novos riscos, cobranças e nível de responsabilidade agora exigido considerando promoções por desempenho, tanto individual como por equipe (RODRIGUES; SANTOS, 2001). Problemas podem surgir devido à incompreensão quanto ao estilo de trabalho que é característico do *empowerment*, muitos gestores ou líderes possuem dificuldade na delegação de responsabilidade, ou simplesmente não entendem a estratégia de trabalho, uma vez

que a cultura tradicional amparada no monopólio da autoridade encontra-se muito enraizada (CAZELA, FRANCO, KITZBERGER, 2007, p. 110).

4 CONCLUSÃO

As organizações do mundo moderno altamente competitivo buscam alcançar seus objetivos e ao mesmo tempo minimizar gastos, maximizar lucros e satisfazer a clientela. A instabilidade do mercado, fruto do modelo econômico capitalista, proporcionou, ao longo dos anos, uma evolução organizacional. A ferramenta *empowerment*, está condicionada a uma cultura organizacional moderna, advém da Abordagem Contingencial, onde características como flexibilização, adaptação e inovação estão sempre presentes. Tal abordagem reconhece o êxito em promover, na estrutura organizacional, a emancipação de funcionários através de um trabalho mais consciente, cooperativo e solidário.

A revisão bibliografia explorada demonstrou que o *empowerment* não é adaptável a qualquer organização e nem a qualquer pessoa, exige uma estrutura organizacional específica e uma cultura mental dos envolvidos que não valoriza o monopólio de autoridade e o modelo tradicional de organização.

Perante o exposto, conclui-se que *empowerment* não é apenas oferecer um ambiente de trabalho que concretize um comportamento participativo, composto por equipes dotadas de certa liberdade, pelo contrário, as pessoas envolvidas seguem a determinado estilo de participação agregando valor à organização e tendo clareza da existência das regras e dos valores da empresa. O *empowerment* exprime uma prática baseada em uma liderança compartilhada, onde o líder em trabalho de equipe reconhece as múltiplas qualidades dos funcionários, assume um papel de orientador, envolvendo elementos essenciais como a comunicação e a tomada de decisão compartilhada, possibilitando que a organização, a avaliação dos resultados e o processo de aprendizagem sejam contínuos.

Diante do objetivo geral, que consiste em analisar quando um líder tem o *feedback* da sua equipe para assumir responsabilidades dentro de uma organização, constata-se que a implementação do *empowerment* não se dá de forma simples, contudo é possível reconhecer que as características que esta ferramenta apresenta como a capacitação profissional, a socialização da informação, o reconhecimento

profissional entre outras, contribuem para um diferencial: profissionais totalmente comprometidos em ações que contribuem para o sucesso da empresa. Ou seja, essa preparação está relacionada à continuidade no processo de capacitação e evolução dos colaboradores, permitindo a introdução da ferramenta *empowerment* no ambiente organizacional, proporcionando a descentralização, a participação e a motivação de todos os colaboradores.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Francisco de Assis Carvalho; ALMEIDA, Severina Alves de; SILVA, Denyse Mota da; MUNIZ, Simara Souza; SILVAS; Ângela Maria; MUSTAFÁ, Amina Muhamad Mota. **Gestão estratégica de pessoas: comportamento organizacional, empowerment e hierarquização nas organizações - um estudo teórico**. 2018. p. 71-88. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/322-1144-1-PB.pdf>. Acesso em: jun. 2020.

BIANCHI, Eliane Maria Pires; QUISHIDA, Alessandra; FARONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão Estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552017000100041&script=sci_arttext. Acesso em: jun. 2020.

CAZELA, Moizes Miguel; FRANCO, Décio Henrique; KITZBERGER, Hugor. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o empowerment em suas equipes de funcionários?**. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1297/1/Artigo%2016.pdf>. Acesso em: mar. 2020.

CHIANENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. Volume I / Idalberto Chiavenato. 7ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIANENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Idalberto Chiavenato. 3ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

KANAN, Lilia Aparecida; MARCON, Silvana Regina Ampessan. Formação, aprendizagens e empowerment: estratégias para derrocar o mito de sísifo. In: Rev. Psicol., Organ. Trab. vol.12 no.3 Florianópolis dez. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: jun. 2020.

LIMA, Marcos Antonio Martins; FROTA, Sâmia Araújo. **O empowerment e a teoria organizacional: um incremento no quantum do poder?**. In: Revista eletrônica de administração. Ano I, número 3, jun. 2002. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B_2013-4-17-14-52-58.pdf. Acesso em: dez. 2019.

MENEZES, Nayra Karine; LIMA, Tereza Cristina Pinheiro; REIS, Irene; ABRANTES, Lucia. **Uma ferramenta de poder dentro da organização: Empowerment - um estudo de caso em gestão de pessoas**. Congresso Nacional em Excelência em Gestão. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_419_1.pdf&ved=2ahUKEwjW0pP7zL3mAhXII7kGHRKAAqsQFjABegQIChAG&usg=AOvVaw2eTKjboKjops6RBTsufLIO. Acesso em: dez. 2019.

RODRIGUES, Claudia H.R.; SANTOS, Fernando C.A. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Gestão & Produção v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03>. Acesso em: dez. 2019.