



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Amanda de Oliveira Souza

Ana Leticia da Silva

**O EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA NA GESTÃO
ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Pindamonhangaba

2017



Faculdade de Pindamonhangaba



Recredenciada pela Portaria Ministerial n.º 516, de 12/06/2013 publicada no D.O.U. de 13/06/2013

Amanda de Oliveira Souza

Ana Leticia da Silva

O EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Artigo apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro

Pindamonhangaba

2017

Souza, Amanda de Oliveira; Silva, Ana Leticia da

Empowerment como ferramenta de gestão estratégica de pessoas / Amanda de Oliveira Souza; Ana Leticia da Silva / Pindamonhangaba-SP : FUNVIC Faculdade de Pindamonhangaba, 2017.

24f. : il.

Artigo (Graduação em Administração) FUNVIC Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Alex Ribeiro Carneiro

1 Empowerment. 2 Fatores estratégicos. 3 Comportamento. 4 Resultados.

I Empowerment como ferramenta de gestão estratégica de pessoas II Amanda de Oliveira Souza; Ana Leticia da Silva.



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



AMANDA DE OLIVEIRA SOUZA

ANA LETICIA DA SILVA

O EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Artigo Científico apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Graduação pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: 06 de novembro de 2017

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Alex Ribeiro Carneiro

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Maria Antonia Terán

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Rodrigo Ramos de Oliveira

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

RESUMO

Com a crescente demanda das empresas por resultados e a valorização do capital humano, há a real necessidade de adaptação aos novos modelos de gestão e ferramentas gerenciais desenvolvidas nos últimos anos, como o empowerment, que propõe que os colaboradores de uma organização tenham mais autonomia nas decisões. Estes novos modelos de gestão obrigam as empresas a se adaptarem e aprenderem a enxergar o funcionário e seu comportamento como peça chave na geração de valor da empresa. O principal objetivo deste artigo é evidenciar que pelo uso do empowerment como ferramenta estratégica na gestão de pessoas é possível obter resultados favoráveis em vários aspectos essenciais à empresa que busca melhores resultados. Na primeira parte deste artigo foram tratados os fatores históricos e conceituais e aspectos sobre a implantação e disseminação da ferramenta nas empresas. Em seguida há uma exploração dos fatores estratégicos e como o empowerment influencia nas questões comportamentais. Os quatro pilares de formação do conceito que a ferramenta visa são trabalhados como fatores estratégicos e essenciais para a empresa que realiza mudanças. A parte final trata de resultados e considera aspectos que podem ser desfavoráveis. Se a ferramenta implantada é utilizada de forma assertiva, em médio prazo os resultados serão palpáveis e positivos no panorama de uma organização.

Palavras Chave: Capital Humano. Empowerment. Fator Estratégico. Resultados.

ABSTRACT

With the increasing demand of companies for results and the valuation of human capital, there is a real need to adapt to the new management models and managerial tools developed in the last years, such as the empowerment, which proposes that the employees of an organization have more autonomy in decisions. These new management models are forcing companies to adapt and learn to see the employee and his behavior as the key part in generating value for the company. The main objective of this article is to show that the use of Empowerment as a strategic tool in the people management it is possible to obtain favorable results in several essential aspects to the company that looks for the best results. In the first part of this article we covered the historical factors and concepts and aspects on the deployment and

dissemination of the tool in business. Then there is an exploitation of strategic factors and how the empowerment influences on behavioral issues. The four pillars of formation of the concept that the tool is designed to be worked as strategic factors and essential for the company that performs changes. The final part aims at results and considers aspects which may be unfavorable. If the tool is deployed is used in such a way assertion, in the medium term the results will be tangible and positive impact on the landscape of an organization.

Keywords: Human Capital. Empowerment. Strategic Factor. Results.

Este trabalho foi escrito na forma de artigo científico a ser submetido à Revista de Humanas da FUNVIC.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a liderança como capacidade de agir e influenciar pessoas através do comportamento é um conceito multifacetado e está ligado diretamente ao poder. Entretanto nos últimos anos esse assunto amplia seu espectro, partindo para conceitos diferenciados, como o Empowerment - ou Empoderamento - que envolve quatro pilares descritos por Chiavenato (2010):

- Poder: delegar autoridade e responsabilidade as pessoas, dar liberdade e autonomia;
- Motivação: incentivar os colaboradores, reconhecer um bom trabalho, recompensar as pessoas;
- Desenvolvimento: desenvolver competências, criar e desenvolve talentos;
- Liderança: orientar os funcionários, definir metas e objetivos, avaliar o desempenho.

A partir disso é possível ampliar o conceito de liderança que desenvolve uma visão voltada na gestão estratégica de pessoas, sendo este um dos motivos de base científica para justificar esta pesquisa.

Em decorrência das transformações sociais e econômicas que refletem no ambiente empresarial, as organizações precisam rever suas ações de mudança e tomada de decisões. Neste sentido o empowerment é uma ferramenta que traz dinamismo para gestão das empresas, por meio da descentralização de poder.

O conceito de empowerment trouxe novas fórmulas para moldar o administrador em relação à liderança e equipes dentro da organização. Percebeu-se que um líder de equipe, precisa confiar em seus funcionários, compartilhar informações e delegar autoridade, tendo uma visão motivadora que os inspirará a obterem melhores resultados para a empresa. E isso melhorará a velocidade e qualidade das informações.

Ao permitir que os funcionários tomem decisões pertinentes ao cargo que exercem, e que afetam diretamente suas vidas profissionais, despertará mais comprometimento e motivação dos trabalhadores, aumentando significativamente sua produção e estes serão capazes de vencer os desafios da competitividade.

Por outro lado, nesse modelo é necessária a capacitação de colaboradores a fim de que possuam o conhecimento para analisar e decidir questões que lhe são diretas e delegadas pela liderança.

É fundamental que a ferramenta seja implantada adequadamente, evitando custos não programados e desgastes em gestão de pessoas, além de que a implantação dessas novas ferramentas de estratégias é um dos desafios, pois apesar de várias empresas adotarem um novo modelo de gestão - mais participativo - as ferramentas acabam pouco conhecidas por organizações tradicionalistas,

Este artigo tem como escopo apresentar o conceito de empowerment e demonstrar como ele está sendo aplicado nos tempos atuais. E como objetivo específico: Demonstrar que o empowerment é uma ferramenta essencial na gestão estratégica de capital humano e desenvolvimento organizacional.

2DESENVOLVIMENTO

2.1 Desenvolvimento histórico e conceitos básicos

Uma das definições de liderança, segundo Maximiano em seu livro Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana á Revolução Digital (2012), a liderança é o processo de administrar ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Sendo assim, o conceito de líder está diretamente relacionado à capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não precisando estar aquela que influencia em uma posição hierárquica superior. Ao se falar de liderança em um contexto organizacional, podemos observar duas classificações: o estilo democrático e o estilo autocrático.

No estilo autocrático o poder de decisão está concentrado no líder, ele baseia-se em normas e em figuras de autoridade que forçam o cumprimento de todas as regras, dirigem suas ações a fim de conseguir realizar o trabalho, preocupando-se apenas com o procedimento e com as normas, deixando de lado as necessidades dos colaboradores e o clima organizacional. Já no estilo democrático, as decisões são influenciadas pelos integrantes da equipe, o líder permite que os liderados participem do processo de decisão, fazendo com que eles se sintam mais valorizados e envolvidos no processo.

Segundo Lopes (2010) hoje já não se preserva mais o modelo autocrático, que tem como característica a centralização do poder, processos e responsabilidades engessados. Na

administração moderna, o líder não pode se limitar a ter uma equipe de seguidores que não pensam e não tem atitudes para assumir riscos. A fim de facilitar a modificação do perfil de liderança nas equipes, é necessário desenvolver um trabalho de transformação de modelo mental. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013, p.166).

Atualmente, a maioria das organizações está redesenhando seus cargos e encargos, a fim de proporcionar aos colaboradores grande parte das decisões que antes eram tomadas apenas por gestores. A necessidade dessa mudança surgiu devido a alguns fatores, no livro *Administração Mudanças e Perspectivas* (ROBBINS, 2000), o autor cita alguns motivos. O primeiro é a mudança na mão de obra, que hoje em dia está mais qualificada; seguido pela complexidade de cargos, pois os trabalhadores atuais sabem qual a melhor maneira de realizar suas funções e por fim a competitividade atual, que faz com que as empresas sejam obrigadas a mudar com rapidez, ao permitir que as pessoas que realizam uma determinada função tomem suas próprias decisões de trabalho, a velocidade e a qualidade das decisões aumentam.

A Administração Participativa é uma das ideias mais antigas da administração, [...] apesar disso é uma ideia moderna, que integra práticas mais avançadas e é considerada um dos novos paradigmas da administração. (MAXIMIANO, 2012, p. 461).

As transformações econômicas, sociais e os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, obrigam as organizações a se reajustarem a um novo cenário que exige mais rapidez das empresas. O empowerment é um conceito que está ligado à delegação de poder aos funcionários, que contribuem com decisões estratégicas, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos, melhorando o desempenho da organização diante deste novo cenário.

Empowerment é um conceito de administração que sugere maior participação dos funcionários nas ações da organização, lhes dando maior autonomia de decisão e responsabilidades. Como ferramenta estratégica na organização promove rapidez, flexibilidade e melhoria no processo de tomada de decisão da empresa.

Com isso, os colaboradores da empresa tomam decisões com base em informações fornecidas pelos gestores. Essa estratégia de delegar poder aos funcionários os torna mais motivados e envolvidos nas decisões da organização. Quando um colaborador se sente com mais responsabilidades e autonomia, ele torna-se mais proativo e criativo, aumentando suas contribuições nos resultados da empresa.

Segundo Bateman; Snell (1998, p.371).

O Empowerment é o processo de partilhar o poder com os funcionários, aumentando assim sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam a empresa com sua contribuição. O Empowerment resulta em mudanças nas crenças dos funcionários do sentir-se sem poderes e acreditar firmemente em sua própria eficácia pessoal.

Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade as pessoas para torná-las mais ativas e produtivas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p.190).

A administração participativa, em primeiro lugar, é a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas: autoritário, impositivo, indiferente, paternalista – por cooperação mutua liderança, autonomia e responsabilidade [...] também implica o redesenho das estruturas. [...] A estrutura deve estimular as pessoas à participação. (LACOMBE; HELLBORN. 2003 p.331).

2.2 Implantação, Disseminação e Reflexos.

Tratando-se da aplicação do empowerment dentro de uma organização é necessário um amplo planejamento em conjunto com a alta gestão, que deve estar alinhada e ciente das mudanças que a implantação deste conceito causa no ambiente organizacional da empresa. De acordo com a Teoria Geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital (MAXIMIANO, 2003), o ato de implantar o Empowerment envolve mudanças em três dimensões da organização: Comportamental, Estrutural e na Dimensão de Interfaces. Ademais, no livro Administração: Princípios e Tendências (LACOMBE; HELLBORN, 2003) são descritas três condições indispensáveis para o processo de implantação: Compartilhar informações com o todo, criar autonomia por meio de limites e substituir a hierarquia por equipes auto gerenciadas.

O mercado atual exige uma maior flexibilidade das organizações, que se adaptam constantemente as novas estratégias, fator essencial para a sobrevivência e competitividade e com essas mudanças e adaptações o empowerment ganha força. A agilidade nos processos que é proporcionada por essa ferramenta, influencia na eficiência e nos resultados desejados pela organização. Para se obter sucesso, os funcionários tornam-se ponto chave, participando mais dos processos, com intenção de obter a energia necessária, para evidenciar a verdadeira liderança, dentro de suas esferas de competência e ao mesmo tempo ajudar a enfrentar os

desafios. Segundo (CHIAVENATO, 2010, p.182-183), o empowerment busca a energia, esforço e dedicação de todos, características que nem sempre são encontradas na empresa.

Ao propor a introdução do empowerment no âmbito da organização os gestores propiciam a autonomia e um processo de tomada de decisão mais eficiente e rápido, já que as equipes se auto gerenciam, a implementação também afeta diretamente a esfera comportamental, pois substitui o antigo modelo de gestão – autoritário ou centralizado – por uma gestão participativa que se trata de “[...] partilhar o poder com os funcionários, aumentando assim sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam a empresa com sua contribuição (CHIAVENATO, 2010)”.

A inserção do empoderamento no âmbito organizacional é sinônimo de mudanças, tanto na estrutura, quanto no comportamento colaborativo, e a médio e longo prazo ocasionam resultados substanciais, como é possível compreender pelo trecho abaixo do livro *Administração Construindo Vantagem Competitiva*:

"O empowerment resulta em mudanças nas crenças dos funcionários do sentir-se sem poderes e acreditar firmemente em sua própria eficácia pessoal. O resultado é que as pessoas tomam mais iniciativas e perseveram para atingir suas metas e a visão de seu líder até mesmo em face de obstáculos. Um ambiente assim reduz custos, porque são necessárias menos pessoas para supervisionar, monitorar e coordenar. Esse ambiente melhora a qualidade e o serviço, porque um alto desempenho é inspirado na fonte, as pessoas que fazem o trabalho." (BATEMAN; SNELL, 1998)

Explanando um pouco mais acerca dos reflexos e resultados, Chiavenato (2010) argumenta sobre esta temática, onde apresenta sete arquétipos de responsabilidades transferidas pelo colaborador que está incorporado no ambiente de Empowerment:

“1° Responsabilidade pela execução excelente da tarefa – essa é à base da excelência operacional. As pessoas trabalham com prazer e afinco.

2° Responsabilidade pela melhoria continua do trabalho – não se trata apenas de executar o trabalho, mais de melhorar continuamente.

3° orientação para as metas a alcançar – o trabalho passa a ser o meio e não o fim para p alcance de metas serem alcançadas e superadas.

4° Foco no cliente interno ou externo – o cliente interno ou externo torna se prioritário na atividade. Isso provoca uma rede de conexões, uma cadeia de valor através da qual o maior beneficiado e o cliente externo, que está na ponta final da cadeia.

5° Atividade grupal e em equipe – o trabalho e realizado em conjunto e produz maiores resultados devido à sinergia e ao apoio mútuo entre as pessoas.

6° Foco na missão organizacional e na visão do negócio – toda atividade e dirigida para contribuição à missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.

7º Ação traduzida em agregar valor – o importante não é apenas trabalhar, mais agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador. “(CHIAVENATO, 2010)

À vista disso, é concebível enunciar que a instituição passa a ter resultados mais expressivos a médio e longo prazo quando há o estabelecimento do empowerment no meio corporativo. As equipes auto gerenciadas passam a imputar uma gama maior de responsabilidades, visto que o empowerment garante a mudança comportamental nos colaboradores, desenvolvendo neles uma conduta que o leva a reconhecer seu próprio desempenho, por consequência favorecendo a efetividade e progresso da organização.

2.3 Fatores Estratégicos

A partir deste ponto devemos focar em um questionamento importante no desenvolvimento do artigo: Quais são os fatores estratégicos do empowerment?

Tomando o empowerment como uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, cabe elucidar a respeito dos fatores estratégicos que compõe este método de gestão, e que viabiliza a aplicação da ferramenta no meio empresarial. Trabalhar os pontos chaves deste conceito, permite o uso mais acertado da ferramenta, acarretando no proveito previamente calculado no planejamento da execução da ferramenta.

Apoiando-se no conceito de fatores estratégicos do empoderamento, podemos seguir o pensamento de Chiavenato, que os apresenta em quatro pilares: Poder, Motivação, Liderança e Desenvolvimento, constituindo-os como as bases para o empowerment. A figura a seguir esclarece acerca dos quatro fundamentos apresentados pelo autor.

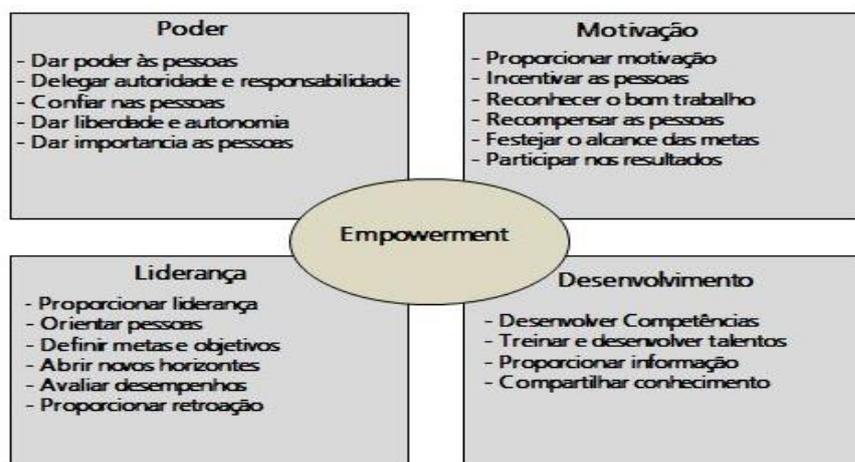


Figura 1 – Fonte: Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Há também outra linha de pensamento a se seguir, onde os fatores estratégicos estão voltados à participação nos processos da empresa. Esses conceitos foram apresentados por Antônio Carlos Maximiano no livro Teoria Geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, onde são ressaltados outros quatro fatores estratégicos:

- **Aprimoramento da informação:** As estratégias participativas baseadas na informação procuram aprimorar os canais de comunicação com funcionários, clientes e outras pessoas que tem algum tipo de relacionamento ou interesse na organização.
- **Participação no processo decisório:** O envolvimento no processo decisório vai além de simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões.
- **Participação na direção:** Participar da direção significa participar institucionalmente da estrutura de poder da organização, mais que simplesmente do processo de tomar decisões de um dirigente ou de um departamento da empresa.
- **Participação nos resultados:** Existem várias modalidades de participação nos resultados. Os empregados podem participar do faturamento, dos incrementos nas receitas, das economias ou ganhos de produtividade dos lucros e da propriedade da empresa. (MAXIMIANO, 2012)

A participação nos resultados fecha o círculo do mecanismo da recompensa: se as pessoas participaram dos problemas e decisões, também devem de alguma forma beneficiar-se dos resultados de seu esforço.

Por conseguinte, podemos afirmar que o uso do empowerment como ferramenta de gestão estratégica de pessoas, é precisamente vinculado às estratégias já comentadas anteriormente. Para que haja êxito na execução da ferramenta é imprescindível que a alta gestão esteja alinhada desde o início, assim como é essencial que a liderança e delegação de poderes sejam estruturadas de maneira correta, pois assim, é permitido beneficiar-se de todos os recursos que o empowerment disponibiliza e em pouco tempo usufruir dos resultados obtidos.

Em um ambiente de trabalho altamente competitivo, para um líder, abrir mão da centralização de poderes e autoridade, pode ser uma solução viável, para que se tenha mais velocidade, flexibilidade e capacidade de gestão das equipes. Um bom gestor sabe reconhecer a capacidade de cada colaborador, e seu potencial de desenvolvimento, não é apenas direcionar mais trabalho, mas que os colaboradores sejam capazes de responder por suas ações com responsabilidade e maturidade.

2.4 Comportamento e Empowerment

Considerando que o colaborador é ponto essencial no que este artigo deseja tratar podemos lançar mão do seguinte questionamento para entender melhor: Como o Empowerment reflete no comportamento do colaborador?

No momento presente, as organizações estão aplicadas em obter resultados favoráveis à empresa, todavia, encontra como percalço as questões de Gestão de Pessoas, e, portanto deve-se verificar meticulosamente esta adversidade e analisar os obstáculos que podem vir a influenciar os resultados, tão desejados pela empresa.

Dentro da esfera de gestão de pessoas, o colaborador é o cerne, encontrando-se diretamente relacionado aos resultados, cabe à empresa alinhar estratégias para unificá-los de forma equilibrada, beneficiando ambas as partes. É factível associar os pilares apresentados por Chiavenato, às estratégias de gestão de pessoas, que se encontram inseridas na caracterização da ferramenta de empowerment.

Ao correlatar o reflexo do comportamento dos colaboradores às estratégias da ferramenta de Empoderamento se usadas acertadamente pode-se dizer que o empowerment, abrangendo suas ações estratégicas, é um mecanismo proveitoso para empresas que enfatizam os bons resultados.

Permanecendo na ideia de que os pilares são essências para o comportamento do colaborador no ambiente corporativo, pode-se afirmar que as crenças das pessoas sobre seu trabalho também influenciam a motivação. As pessoas tiram conclusão sobre seu próprio desempenho no trabalho, sobre como seu desempenho será recompensado e sobre a equidade de tratamento(CHIAVENATO, 2010), e tratando-se de uma administração participativa, A maneira como os dirigidos avaliam a si próprio, em relação aos dirigentes, também pode favorecer a participação ou autoritarismo(MAXIMIANO, 2012).

Em um ambiente de trabalho altamente competitivo, para um líder, abrir mão da centralização de poderes e autoridade, pode ser uma solução viável, para que se tenha mais velocidade, flexibilidade e capacidade de gestão das equipes. Um bom gestor sabe reconhecer a capacidade de cada colaborador e seu potencial de desenvolvimento, não é apenas direcionar mais trabalho, mas que os colaboradores sejam capazes de responder por suas ações com responsabilidade e maturidade.

De acordo, com o livro Administração Management Construindo Vantagem Competitiva de Bateman e Snell, o empowerment é o processo de partilhar o poder com os

funcionários, aumentando assim sua confiança na própria capacidade de desempenhar suas funções e a crença de que influenciam a empresa com sua contribuição, logo, deduzimos que os resultados de cada colaborador é influenciado por fatores comportamentais relacionados ao modo como o Empoderamento está alicerçado na organização.

Por conseguinte, quando o empoderamento está consolidado como ferramenta de gestão estratégica de pessoas na organização, as mudanças comportamentais evidenciam-se, esse ambiente melhora a qualidade e o serviço, porque um alto desempenho é inspirado na fonte, às pessoas que fazem o trabalho(BATEMAN; SNELL, 1998).

Relacionado à gestão das organizações, é uma ferramenta que busca a delegação de poder por parte da liderança, contribuindo para uma maior participação do colaborador nas questões da empresa. E para que esta ferramenta gere resultados é preciso que haja um compartilhamento extensivo de informações dos líderes para os colaboradores, ocorrendo assim, uma gestão mais participativa.

Ângelo (2010) afirma que a delegação de poderes é uma ferramenta atual que está em alta no mercado, tendo como objetivo, a redução de sobrecarga de trabalho destinado ao gestor, e promover uma boa qualificação na mão-de-obra da organização e é um dos pilares do empowerment. É importante salientar que o resultado desse processo é ter colaboradores motivados e que busquem crescimento profissional, e uma organização capaz de gerenciar com qualidade e sem sobrecargas de serviço.

Atualmente, o fator humano é um diferencial nas organizações, ele é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pois pessoas que estão satisfeitas consigo mesmas, são mais criativas, produtivas, enfrentam seus desafios e envolvem-se mais na solução de problemas da organização. Para melhor compreendermos como a motivação interfere na vida profissional, é importante compreendermos o ser humano, que como ser social, desde que nasceu convive em grupos. Sendo assim, é natural que estes grupos exerçam influência sobre a forma como o indivíduo enxerga a si mesmo (FREITAS, 1999). Então, se a visão do grupo e a moral que é depositada no indivíduo forem positiva, aquele indivíduo acreditará mais em si e se sentirá mais motivado.

As empresas são formadas por grupos sociais onde os colaboradores interagem, se relacionam e até criam elos afetivos, tanto com as pessoas quanto com a organização. As motivações pessoais de cada colaborador podem aumentar o desempenho e gerar maior

comprometimento por parte dele com o trabalho. E esta motivação está diretamente ligada com a influência que a liderança passa para os demais colaboradores.

Segundo Maximiano (2004), o modelo de administração tradicional que está baseado na clara divisão de tarefas e níveis hierárquicos, não traz mais resultados eficientes ao novo ambiente competitivo que as organizações estão inseridas.

Na atual sociedade, o principal recurso econômico é o conhecimento, e a aplicação deste conhecimento no trabalho requer maior foco fator humano, gerando mais participação e colaboração nos resultados, fazendo com que a visão e os valores organizacionais sejam compartilhados (CHIAVENATO, 2000).

Conceder maior poder de decisão e responsabilidade às pessoas proporciona maior empenho na realização do projeto em que o colaborador está envolvido e na busca por reconhecimento dos seus resultados. O funcionário deve ser motivado a assumir essas responsabilidades e tomar decisões, pois no processo de empowerment o comprometimento por parte do colaborador potencializa o sucesso da organização.

O empowerment valoriza potenciais e competências da empresa, pois ao delegar autoridade e responsabilidade, faz com que os colaboradores identifiquem problemas e proponham soluções para as atividades que estão relacionadas à sua rotina dentro da empresa.

Com a autoestima elevada, o funcionário se compromete mais com o trabalho, tornando-se mais proativo e produtivo, aumentando significativamente sua performance dentro da empresa.

2.5 Resultados: O Fator Estratégico

Outra pergunta a ser respondida é: Como o Empowerment aplicado com foco em resultados influencia na organização?

De acordo com Franco; Rodrigues; Cazela (2013, p.160) Quando uma organização consegue, por qualquer meio, convergir todas as variáveis num sentido comum, temos a real criação de valor para o cliente interno. A esta criação damos o nome de Empowerment (apud CATUNDA e CERQUEIRA, 1999, p. 20). Partindo disso é essencial relacionar o conceito desta ferramenta com a busca de resultados no ambiente empresarial.

Toda empresa tem como missão gerar lucro, e faz parte gerar valor ao seu cliente.

Não somente aquele que compra o seu produto, mas aqueles que se encontram envolvidos nos processos: parceiros, clientes, fornecedores e acima de tudo seu colaborador.

E segundo Franco; Rodrigues; Cazela (2013, p.170) quanto maiores autonomia, amplitude, informação, visão de conjunto e reconhecimento no ambiente da empresa, mais se reduzem algumas desvantagens da divisão tradicional de trabalho. (apud MAXIMIANO, 1995, p. 93)

Logo, pode-se dizer que a empresa focada em resultados que opta por implementar uma ferramenta como empowerment, sai em vantagem por adotar um novo modelo de gestão onde, de acordo com Franco; Rodrigues; Cazela (2013, p.163):

[...] os colaboradores sentem segurança e confiança na organização para buscar os resultados positivos e que estejam de acordo com os objetivos da empresa. E o autor reforça que o programa de empowerment esteja fundado sobre a visão da organização, que é algo que alinha, une e dirige todos na mesma direção (apud MILLS, 1996).

O desempenho de uma empresa é essencial para seus bons resultados, os gestores e líderes dos dias de hoje são capacitados para apresentar resultados. Com o passar dos anos os conceitos de gestão foram evoluindo até o modelo de hoje, A Gestão de Pessoas, e como subtema deste conceito: a gestão participativa que é altamente relacionada ao conceito de empowerment, como já foi dito anteriormente, porém é importante destacar que a administração participativa não implica abolir as funções de chefia e liderança, as decisões e as responsabilidades são compartilhadas e esse conceito incrementa os fatores motivacionais, o desempenho e a competitividade das organizações. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2013, p.170, apud MAXIMIANO, 1995, p.17), ou seja, não se trata somente de delegar, mas de acreditar no desempenho do seu colaborador.

As empresas acreditam que seus colaboradores, são qualificados para desenvolver autonomia diante dos desafios com produção e equipes de trabalho. Nesse ponto o empowerment proporciona aos funcionários maior controle em suas próprias atividades e ganho de tempo para que os líderes e gestores exerçam todas as suas funções.

É dever do líder estar alinhado com a equipe e ser verdadeiro com seus colaboradores, pois segundo Franco; Rodrigues; Cazela (2013, p.161) as pessoas só estarão satisfeitas na empresa se a verdade estiver presente. O discurso dos líderes tem que ser igual a prática. A hipocrisia leva ao empowerment negativo, ou seja, a completa falta de motivação e desconfiança. (apud CATUNDA e CERQUEIRA, 1999, p. 20).

Este aspecto negativo é altamente prejudicial aos resultados da empresa, afeta diretamente no comportamento do colaborador, que é fator essencial no processo de geração de valor.

De acordo com Maximiano em seu livro Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, existem alguns fatores estratégicos acerca do conceito de Empowerment que trazem melhores resultados para a organização.

Gestões participativas que são baseadas na troca de informações buscam aprimorar seus canais de comunicação com seus funcionários, clientes e demais pessoas relacionadas com a empresa. Por meio desta troca de informações o indivíduo pode consultar pessoas ou equipes sobre a solução de problemas, e com isso participar da estrutura de poder da organização. A participação dos funcionários nos resultados da organização pode acontecer de diversas formas. Esta participação ocorre, pois o colaborador está participando dos problemas e decisões da empresa, então também deve beneficiar-se com isso.

2.6 Aspectos Desfavoráveis

Assim como o empowerment possui suas vantagens há dificuldades e riscos que devem ser levados em conta principalmente durante a implantação da ferramenta na empresa. De acordo com Chiavenato(2010), o empowerment é composto por quatro pilares: poder, motivação, liderança e desenvolvimento. Pilares estes que embasam todo o conceito de empowerment. Sendo assim se estes fatores estratégicos não forem alicerçados devidamente, a ferramenta em si será inadequada, pois não será utilizada da maneira correta.

Há riscos quanto a não adaptação da liderança a um modelo de gestão compartilhada, tornando-se resistente e permanecendo na hierarquia verticalizada, algo que também torna a ferramenta inviável, visto que um dos objetivos é a delegação de poder e autonomia aos colaboradores. Além disso, é possível que o colaborador ou líder não seja capacitado para fazer o uso da ferramenta, não possua experiência e nem competências necessárias para desenvolver o empowerment com eficácia.

Outro aspecto importante é o comportamento dos líderes em relação ao funcionário como foi citado por Franco; Rodrigues; Cazela (2013, p.161): As pessoas só

estarão satisfeitas na empresa se a verdade estiver presente. O discurso dos líderes tem que ser igual a prática. A hipocrisia leva ao empowerment negativo, ou seja, a completa falta de motivação e desconfiança. (apud CATUNDA e CERQUEIRA, 1999, p. 21).

É muito importante reforçar esse ponto, pois a motivação é um dos pilares que formam o empowerment, se o colaborador se encontra desmotivado ou infeliz com o que está fazendo é um sinal claro que o pilar Motivação não funciona.

Podemos imaginar o empowerment como uma plataforma que dá sustentação a uma construção, e logo abaixo, segurando esta plataforma há quatro pilares, ou seja, os pilares de Chiavenato (poder, motivação, desenvolvimento, liderança). Se todas as colunas estão funcionando corretamente, se foram bem implantadas, a plataforma permanece firme. Porém se um dos pilares está torto ou não foi bem firmado ao chão, há grande chance da plataforma cair. Assim é o empowerment.

Por esses motivos é necessário que aqueles que são responsáveis pela implantação e pela disseminação estejam devidamente capacitados para fortalecerem os quatro pilares, analisando também os pontos negativos que podem e devem ser mitigados para que a ferramenta apresente resultados: no capital humano, na satisfação dos colaboradores, na geração de valor e também no aspecto financeiro da organização.

3 MÉTODO

O trabalho teve embasamento em pesquisas bibliográficas, por meio da leitura de livros e artigos científicos e pesquisas em sites da internet.

A busca de informações foi objetiva, focada em encontrar informações pertinentes ao assunto tratado no artigo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empowerment é uma filosofia que se encaixa no ambiente das empresas que buscam a excelência utilizando os quatro pilares estratégicos que constituem a ferramenta:

poder, motivação, liderança e desenvolvimento, todos direcionados ao fator humano presente na organização.

Quando o colaborador se vê valorizado e com autonomia suficiente para tomar as decisões de acordo com o que ele julga adequado, ele se torna muito mais confiante e satisfeito com seu trabalho e com a empresa. Esses fatores¹ possibilitam resultados positivos, visto que, o trabalhador é peça chave nos processos de geração de valor para o cliente.

Entretanto, não se trata somente disso, é importante salientar que a empresa deve trabalhar a ferramenta adequadamente: ao implementar, disseminar a filosofia na organização e treinar os líderes e gerentes para estarem abertos as mudanças que o empowerment irá causar na organização.

Desta forma, podem-se reduzir os aspectos desfavoráveis e seguir rumo a excelência, pois é a combinação de todos estes fatores que tornam o empowerment uma ferramenta capaz de trazer sucesso para organização.

O empowerment, voltado a gestão estratégica de pessoas, trabalha com os pontos chave apresentados por Chiavenato para um uso mais assertivo da ferramenta. Com o aprimoramento desses fatores, as organizações ganham força e obtém melhores resultados.

A ferramenta também auxilia com processos de forte burocratização, visto que atualmente as gestões exigem maior velocidade. Atividades que são engessadas diminuem a eficiência, enquanto o empowerment permite melhorias em questões como: tempo, custos, processos e satisfação da equipe, que são aspectos essenciais para uma boa gestão estratégica, tanto de pessoas, quanto da empresa.

Desta forma, considerando que cada vez mais se requer das organizações eficiência e eficácia, e se exige dos líderes e colaboradores cada vez mais competências multifacetadas, cresce de importância e essencialidade a implantação e o desenvolvimento do empowerment como ferramenta de gestão estratégica de pessoas para o crescimento das organizações.

¹ Referem-se aos quatro pilares apresentados por Chiavenato, sendo eles poder, motivação, desenvolvimento e liderança.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Vanderlei Moraes de: **Empowerment: Delegação de Poderes**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-delegacao-de-poderes/45738/>> Acesso em 01/08/2017.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. 1ªed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998, p. 370-372.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Makron Books, 2000, 3ªedição São Paulo.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**.3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 182-191.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. **Tecnologia e Ferramentas da Gestão**. Campinas: Editora Alínea, 2013, p.158-173.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional, cultura, sedução ou carisma?** 4a edição, Editora FGV, 1999.

LACOMBE, F.; HELLBORN, G. **Administração Princípios e Tendências**. 1ªed. São Paulo: Saraiva 2003, p. 331.

LOPES Aldenes: **Empowerment: uma maravilha para a empresa!** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/empowerment-uma-maravilha-para-a-empresa/36932/>> Acesso em 02/08/2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução á Administração**. 6ª edição, Editora Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7ªed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012, p.303-315.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO (2003-2017): **Empowerment: dinamizando o processo decisório nas organizações**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/simplesmente-dinamizando-o-processo-decisorio-nas-organizacoes/4535/>>Acesso em 20/06/2017.

ROBBINS, S. P.; COUTER, M. **Administração**. 5ªEd, Rio de Janeiro: Pretice Hall do Brasil LTDA, 1998.

ROBBINS, P. STEPHEN. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000. P. 408-409.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

Amanda de Oliveira Souza; Ana Leticia da Silva
Pindamonhangaba, Novembro de 2017.