

**Luís Renan Gasse Bosoroy**

Bacharel em Administração pelo Centro Universitário São José - UNISJ  
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Estácio de Sá – UNESA  
Pós-graduando em Gestão de Projetos pela Universidade de São Paulo – USP

**Carolina da Silva Oliveira**

Bacharel em Administração pelo Centro Universitário São José - UNISJ

## RESUMO

A percepção de gestão na administração moderna influencia diretamente na tomada de decisões diante de um mercado altamente competitivo. Para se obter resultados que desenvolvam o crescimento de empresas a abordagem do empowerment torna-se um método de gestão inovador e onde se pode explorar uma estratégia organizacional que aborda diretamente com a qualidade de metas a serem alcançadas, fundamentado na motivação exercida em uma liderança com a delegação de funções que propiciam a redução de custos, melhor aproveitamento de tempo e atividades com menor burocracia para tomada de decisões. O empowerment é um método de gestão organizacional que possibilita à flexibilidade de organização, de melhor atendimento as demandas administrativas e institucionais. A flexibilidade estabelecida pelo empowerment permite o compartilhamento de informações fundamentais sobre atividades funcionais, planejamento e seus projetos institucionais, da delegação de autonomia para tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores tornando-os especialistas em suas áreas de atuações e primordiais na gestão, assumindo responsabilidades e liderança de forma estratégica.

**Palavra Chaves: cOrganização, Empowerment e Flexibilidade.**

## ABSTRACT

The perception of management in modern administration directly influences decision making in a highly competitive market. In order to obtain results that develop the growth of companies the approach to empowerment becomes an innovative management method and where one can explore an organizational strategy that directly addresses the quality of goals to be achieved, based on the motivation exercised in leadership with the delegation of functions that allow the reduction of costs, better use of time and activities with less bureaucracy for decision making. Empowerment is a method of organizational management that allows for the flexibility of organization, of better attending the administrative and institutional demands. The flexibility established by empowerment allows the sharing of fundamental information about functional activities, planning and its institutional projects, the delegation of autonomy for decision-making, and the active participation of employees, making them specialists in their areas of action and primordial in the management, Assuming responsibilities and leadership in a strategic way.

**Keywords: Organization, Empowerment and flexibility.**

## INTRODUÇÃO

A especificação de organização detalha-se em grandes vertentes na TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO, onde se abordam as comparações entre tipos de estruturas organizacionais. Tais atividades tornam-se importantes onde se destacam as funções de adaptação de diretrizes de evolução da gestão de um modo geral. Chiavenato (2011) explica que a organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais.

Observa-se que o crescimento contínuo do mercado e a busca por comprometimento de colaboradores com suas respectivas empresas vêm tomando um novo curso diante as abordagens organizacionais, onde ações para tomada de decisões são abordadas como resposta para buscar processos mais rápidos e eficazes para atingir o objetivo proposto em organizações que tenham desempenhos mais ágeis e compartilhamento de informações para que sejam integradoras e flexíveis. Buscando novos paradigmas de gestão organizacional, encontra-se o empowerment que vem ao encontro a uma proposta de organização funcional, que facilita a flexibilidade de comunicação e ação em busca de resultados ágeis, eficientes e eficazes.

Este estudo tem como objetivo identificar a influência do empowerment como elemento de aprimoramento de gestão organizacional na busca da melhor utilização de recursos humanos e capital intelectual na flexibilidade de tomada de decisões ágeis e atendimento eficiente nas atividades administrativas.

Justifica-se a elaboração de tal estudo referenciando-se na aplicação do empowerment na gestão organizacional para obtenção de resultados estratégicos na gestão de informações e tomada de decisões diante aos fatores motivacionais e de desenvolvimento de colaboradores para com as empresas correlacionando com a globalização e a um mercado altamente competitivo que consideravelmente cobra agilidade e eficiência para se obter resultados.

O presente artigo demonstra a sua relevância para evidenciar a flexibilidade na gestão de processos organizacionais desenvolvido pela prática do empowerment, onde consiste em uma nova abordagem de estrutura operacional para tomada de decisões dentro da empresa. A busca por resultados e a resolução de problemas tem como base para estruturar-se nas funções organizacionais para ações de planejamento da empresa, onde a aplicação do empowerment agiliza o desenvolvimento de atividades de atendimento as demandas da Empresa.

A pesquisa explicativa que segundo Vergara (2010) tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno e as técnicas de pesquisas bibliográficas. Tendo base também em Vergara (2010), o presente trabalho se constitui em um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Ambas foram utilizadas como metodologias para a elaboração deste artigo.

## ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Toda abordagem organizacional passa pela prerrogativa de um planejamento para melhor utilização dos recursos e do capital intelectual. Baseando-se nas teorias clássicas da Administração, onde podemos observar os conflitos entre as teorias de gestão centralizada para descentralizada, observa-se uma busca para melhor adaptar as atividades atuais de tecnologia, motivação e informação. Fica cada vez mais visível que as empresas buscam se adequar as transformações com velocidade e agilidade que o mercado atual vislumbra.

Para qualquer atividade que a empresa analise na busca para interagir com o mercado competitivo, associa-se paralelamente a missão de desempenho com a estrutura da proporcionalidade de integração de para alcance de objetivos que estimulem seu crescimento, com isso Chiavenato (2005, p.24) aponta que uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão para alcançar um propósito comum.

Em outro ponto Chiavenato (2011, p.79) apresenta mais uma abordagem relevante de organização, que implica na segmentação de estrutura organizacional:

*Em síntese, organização formal é a determinação dos padrões de inter-relações entre os órgãos ou cargos, definidos logicamente por meio das normas, diretrizes e regulamentos da organização, para alcance de seus objetivos. Assim, a estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos. O funcionamento da organização pode-se observa em alguns pontos divergentes nas características de ação que englobam a operacionalização da estrutura de atividades a serem desempenhadas.*

No processo de estruturação de gestão organizacional pode-se observar que toda percepção administrativa passa pela análise de melhor aproveitamento de funções diversificadas para se integrar com especializações que existem na busca de prerrogativas para interagirem de forma interdisciplinar na agilidade que as informações se atualizam diante as inovações no mercado, que planeja para se manter na competitividade e não perder espaço para concorrentes. A busca pela implementação de diretrizes que possibilitem o melhor aproveitamento da equipe ajustando com a melhor utilização do capital intelectual passa por diversas discussões de autores que entendem que possibilita um diferencial na aplicação de ações para o desenvolvimento da empresa e atuais atividades de gestão.

VILAS BOAS (2009, p.135) explica:

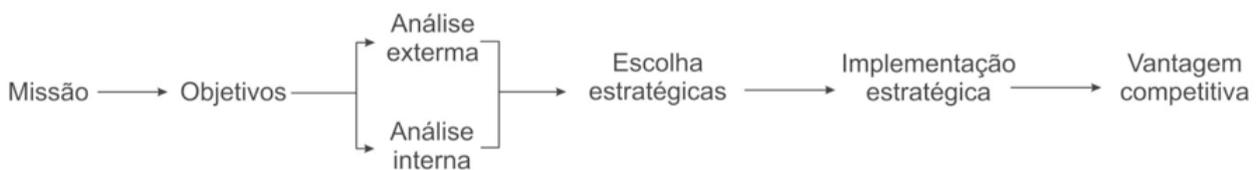
*As organizações podem empreender diversas ações para estimular o desenvolvimento de seus funcionários, sendo que muitas delas são dependentes de outras para atingir seus objetivos. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas é um processo integrado que utiliza diversas ferramentas visando desenvolver os funcionários não somente para suas atividades atuais, mas prepará-los para desafios futuros (VILAS BOAS, 2009).*

Toda elaboração para explorar o melhor aproveitamento das organizações passa pela estruturação de uma estratégia que identifique pontos que possam ser desenvolvidos para o crescimento da Empresa. A estratégia torna-se uma ferramenta importante para planejar e configurar parâmetros que possam auxiliar gestão de processos de criação e de inovação das atividades desempenhadas dentro e fora da empresa para acompanhar sempre as novas abordagens profissionais e de mercado. Observa-se que estratégia é um estudo de variáveis que identifica as principais abordagens em combinação com os objetivos da empresa. Tornando-se essencial para renovar e atualizar os investimentos desenvolvidos para o alcance de objetivos onde estão paralelamente engajados com a cultura da empresa.

Barney e Hesterly (2011, p.04) dizem:

*O processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar nesse ínterim.*

Pode-se observar que a gestão organizacional está interligada com diversas interfaces que possibilitam sua estruturação para o processo de analogias que identificamos nas empresas. A definição de conceitos e processos da administração dentro da empresa ajudam a estruturar a estratégia e a projeção deste investimento em leituras corporativas na proporção de aproveitamento de ações que colaborem com o desenvolvimento das atividades da empresa. Pode-se observar na ilustração abaixo o processo de organização passa pelas convicções internas interligada com as análises e metas a serem alcançadas.



**Fig. 1 – Processo de Administração estratégica**

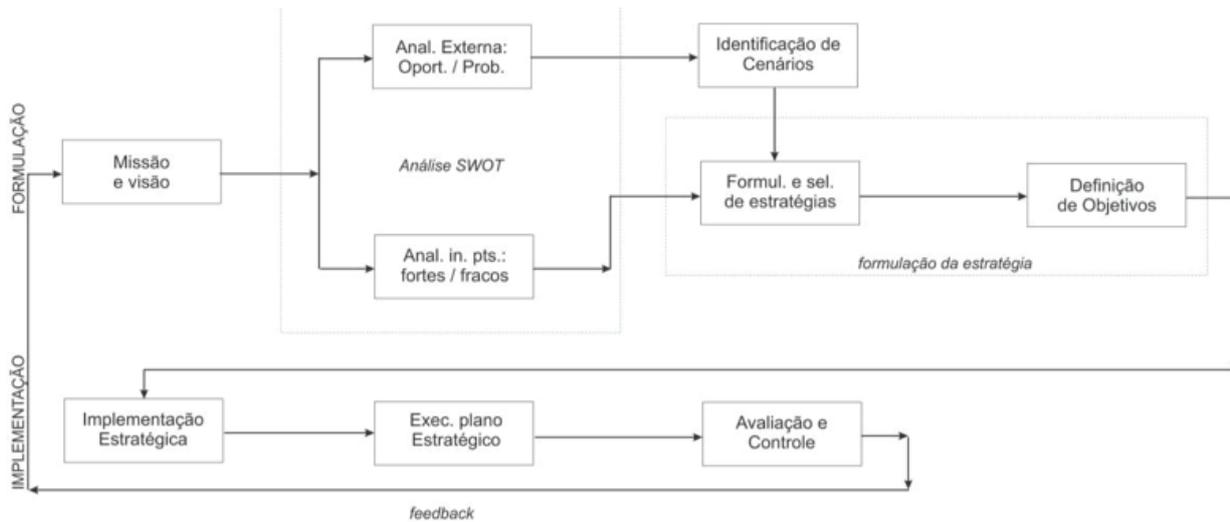
Seguindo a proposta abordada, identifica-se que para se torna possível a intensificação de uma abordagem competitiva, deve-se organizar a ordem de etapas a serem devidamente colocadas em ação pela empresa, essa definição tornará o processo estratégico eficaz onde poderá contribuir no processo de crescimento que as empresas buscam, tornando-se um diferencial no mercado. A busca pela inovação de gestão nos dias atuais ressalta as habilidades de adaptação as novas tendências de organização para atender os requisitos na busca de resultados compreendendo as propostas de crescimento empresarial na forma mais eficiente de atendimento ao cliente e as demandas da empresa. As organizações visam estratégias para o planejamento de propostas que desenvolvam uma melhor adaptação da organização para o melhor funcionamento da Empresa. A mudança torna-se necessária para interagir com as abordagens tradicionais que centralizam o processo e acabam tornando as atividades burocráticas.

Entende-se que para qualquer gestão que busca continuar com resultados financeiros positivos a inovação deve interagir com a estrutura e as formas conceituais de como a empresa atua diante do mercado. Para implantação de um método como o Empowerment, concebe-se muitas informações que devem estar claras e devem ser bem conduzidas pela liderança para consistir em abordagens funcionais bem desempenhadas. A integração de informações facilita o desenvolvimento de estratégias rápidas e melhor aproveitamento da equipe. Todo processo deve ser muito bem analisado para não se tornar uma abordagem sem retorno ou que ocasione conflitos internos que possam prejudicar o planejamento organizacional. Estes conflitos podem gerar atribuições na solução de demandas da empresa que implicam na produtividade e atendimento aos clientes. Podendo ocasionar um processo de atraso na funcionalidade tornando improdutivo e burocrático o planejamento organizacional.

OLIVEIRA (2010, p.107) ilustra em sua colocação um dos pontos que implicam a mudança organizacional sem uma diretriz de liderança com equipes auto gerenciais:

*Comumente, mudanças organizacionais são acompanhadas de mudanças no anterior do equilíbrio interno de poder: quando se elimina uma linha de produtos, por exemplo, membros da organização que anteriormente detinham um grande poder poderão perdê-lo para outros membros; por outro lado, certas mudanças levam à centralização de algumas decisões ou a um deslocamento destas de uma área para outra da empresa.*

Porém quando se analisa um poder de gestão integrada com as ações administrativas modernas de se fortalecer na combinação de organização, estratégia e comando compartilhado, conseguimos observar a inovação de produção e a implementação de elementos mais significativos na estrutura organizacional, que se fortalece na medida que aprimoram seus conceitos em novas vertentes que buscam sempre um melhor desenvolvimento e manter a produção tornando-se competitivo dentro das atualizações ágeis do mercado. A busca por inovações no mundo atual é tratada como diferencial para empresas que buscam sucesso e rendimento no compromisso dos colaboradores com a empresa diante das proporções das linhas de tecnologias e diversificações de produtos. Podemos entender no diagrama abaixo a utilização da estratégia na organização em diversos passos encadeados.



**Fig. 02 – Modelo de Estratégia**

Todos esses passos encadeados são incorporados a uma gestão que não só vislumbra resultados, mas que controla e absorve a informações para adaptar as estratégias.

As estratégias organizacionais facilitam a percepção de uma nova sistematização que englobe participações e ações mais participativas de seus colaboradores que trazem assim uma maior facilidade de incorporação de ações que intensifiquem a ligação com os objetivos da empresa onde Chiavenato, (2005, p.82) diz que desenvolve comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão. A organização funcional permite contatos diretos entre órgãos ou cargos interessados, sem necessidade de seguir canais formais e indiretos de comunicação.

Evidencia-se que para uma empresa reagir às ações de globalização e atualidades de relações comerciais deve-se atentar para as novas tendências de estratégias para originar formas de gestão de pessoas que possam mover suas provisões em resultados e tendências eficazes para alcançar os objetivos. Pode-se visualizar em ROSSI (2015, p.96) que “Organizações mais flexíveis são capazes de responder a mudanças do mercado com mais eficiência” diz Greg Welch, diretor de consultoria de recrutamento de altos executivos Spencer Stuart em Chicago, nos Estados Unidos.

Em estudos atuais podemos entender que a participação efetiva dos colaboradores torna os processos funcionais mais flexíveis e com isso a eficiência do resultado traz maior lucratividade para empresa em todos os sentidos. As abordagens funcionais especificadas anteriormente na administração neoclássica vêm ao encontro de sistemas atuais que trabalham na descentralização organizacional, onde podemos encontrar o Empowerment que traz uma estratégia de melhor aproveitamento de capital intelectual que mobiliza a maior participação e motivação na execução do trabalho trazendo uma flexibilidade para ações e tomada de decisões. Com mobilização e a projeção de ações mais participativas, as organizações criam novas estratégias e criam membros que desenvolvem suas atividades específicas em conjunto com a missão da empresa assim criando novos métodos para o alcance de objetivos, onde MOTTA (2011, p.20) aborda que assim, inovam-se as interações empresariais pela solidariedade social, redistribuição de riqueza, espiritualidade humana, consciência ecológica, sustentabilidade do processo e uma visão da clientela baseada na totalidade da pessoa.

Quando a estratégia na organização com foco nas pessoas muda, mudam também as necessidades de liderança estratégica. As características da organização em termos da cultura existente trabalham em proporções que buscam ações que integradoras. Para que haja a delegação de ações participativas como Empowerment, deve-se entender que a liderança deve trabalhar com maior análise nas relações interpessoais para desenvolver uma motivação consiste para o envolvimento de todos os colaboradores. Os elementos da organização devem também determinar o tipo de liderança que deve ser desenvolvido e exercido para se identificar a aplicabilidade de tais ações.

OLIVIERIA (2010, p. 168) aponta que a relação entre a organização e liderança para implementação de qualidade está na forma como serão abordadas as informações fornecidas para seus liderados:

*Em Administração, as ideias mudam muito rapidamente – e, portanto, um de seus conteúdos específicos, como a liderança, somente pode mostrar relativa precisão na descrição da parcela de realidade que lhe toca, quando pode oferecer aos seus praticantes um vocabulário confiável, em que termos usados têm significado relativamente estáveis. Disso dependerá a clareza das reflexões e a qualidade das aplicações que venhamos a fazer dessa disciplina.*

## LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Entre os paradigmas organizacionais abordados para melhor gerenciamento da produção de pessoas e implementação de ações que possam desenvolver o melhor processamento de resultados positivos acrescentasse um ponto importante que traz uma conjuntura de participação efetiva da liderança onde identificado por IRELAND, HOSKISSON, HITT, (2014, p.23) que líderes estratégicos são pessoas situadas em várias áreas e níveis da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para escolher ações estratégicas que ajudem a atingir sua visão e cumprir sua missão. Com isso são capazes de diversificar a visão global onde desdobra as relações pessoais com as organizacionais transcendendo num aprimoramento de produção motivacional que se apresenta nos resultados que possibilitam o crescimento das empresas em diversos aspectos administrativos e financeiros.

NOVAES3 (2011) explica que o investimento no capital humano se torna um diferencial para atingir metas:

*Sempre que falamos em relações humanas e seus novos desafios na gestão das organizações, não podemos deixar de citar o processo do empowerment; ou traduzindo em miúdos: Uma ação da gestão estratégica que visa dar respostas à necessidade das organizações de atuarem com maior rapidez e poder de decisão individual e coletiva para atingir metas do empreendimento. É a busca de respostas adequadas através da participação ativa do capital humano das empresas.*

O investimento no capital humano torna-se uma diferencial para gestões inovadoras que estão se atualizando de acordo com a globalização cada vez mais veloz do panorama empresarial. Para introduzir um sistema mais participativo e flexível como o empowerment, deve-se ter uma liderança sólida, eficaz e presente no funcionamento das atividades, afim de interagir sempre com propostas informativas que mobilizem e estejam sempre empenhadas na busca por resultados para o crescimento e desenvolvimento da empresa, assim estimulando os conceitos motivacionais que produzem maiores direcionamentos ao alcance de metas. O estímulo destas iniciativas não só produzem envolvimento motivacionais, mas enriquecem o processo de construção de resultados, onde possibilitam estabelecer metas superiores das planejadas anteriormente para se obter um diferencial organizacional dentro e fora da Empresa. Desta forma observa-se que com o envolvimento gradativamente maior dos colaboradores, onde os líderes conseguem desenvolver mais ações de planejamento e traçar novos objetivos, pois tem a função de direcionar onde sua equipe pode produzir de forma eficiente e alcançar novos objetivos.

VILAS BOAS, (2009, p.11) explica que o planejamento de metas define um parâmetro organizacional para direcionar e analisar o quanto sua empresa pode desenvolver e em quanto tempo pode ser desenvolvido tais atividades:

*Para minimizar os problemas com a quantidade e qualidade do pessoal para alcançar as metas da organização, o administrador elabora um planejamento, uma previsão de etapas ou mesmo uma sequência de passos para atingir um objetivo maior. No entanto, deve ser adaptável, pois não há um modelo único, ideal e universal de planejamento. Existe um procedimento mais apropriado para situações estáveis, em que os gestores planejam detalhadamente para períodos longos e outro para situações instáveis, em que os gestores planejam e replanejam de acordo com a evolução do ambiente, definindo áreas-chave e aspectos gerais. A fim de alcançar as metas organizacionais gerais e específicas, e dessa forma atingir a visão esperada e cumprir a missão.*

Todos esses processos são devidamente levantados na proporção de se avaliar o mercado atual. As empresas procuram investir no âmbito que seja cada vez mais proveitoso para seu crescimento. Embora muitas das empresas façam a opção por uma gestão centralizada, podemos observar que o crescimento por propostas que colaborem por uma adaptação de um trabalho integrado vem ganhando cada vez mais as empresas que buscam se manter e atingir novos objetivos

e com isso as estruturas administrativas e os planejamentos organizacionais bem desenvolvidos e especificados auxiliam na programação de um alinhamento de processos que se torna um diferencial dentro gestão administrativa. Assim facilitando a implementação de todo processo do sistema empowerment dentro de uma gestão organizacional. Observa-se abaixo esse alinhamento com seus pontos importantes e os processos que eles influenciam diretamente.



Fig. 03– Alinhamento de Estratégias, Organização e Competências4

Com esse desenvolvimento de ações que buscam aparelhar e alinhar a gestão organizacional com a melhor utilização de recursos de suas equipes, entende-se que um dos pontos importantes que se encontra é na atuação que desempenha o líder. Observa-se que em leadership-agenda5 hoje, cada vez mais, o sucesso das empresas e das organizações depende de líderes que atraem, desenvolve e retém talento, isto é, de sistemas de desenvolvimento de liderança que suportem a estratégia diferenciadora das empresas e que desenvolvam as competências que os seus clientes mais valorizam.

As novas tendências de mercado estão diretamente ligadas as evoluções de gestão que são desenvolvidas para atender as novas demandas criadas pelo fator de satisfazer de forma mais eficaz seus clientes focando não só fins, mas também nos meios. Isso significa que a Gestão foca no resultado final e processo como isso é desenvolvido. Por isso a importância de fortalecer as estruturas da empresa e de se criar meios eficientes com uma gestão ampla e que ficam mais fortes com líderes colaborativos onde fica fácil de entender que a mudança é um passo importante, mas que tem de ser planejado com uma definição segura das convicções da empresa. Na colocação de IRELAND, HOSKISSON, HITT, (2014, p.24) afim de lidar com essa mudança de modo eficaz, os líderes estratégicos devem ter ideias inovadoras e promover inovação em sua organização, que pode ser facilitada por equipe gerencial de ponta e diversificada, com diferentes tipos de especialização.

## IMPLEMENTANDO O EMPOWERMENT

A inovação está cada vez mais presente no que se entende por gestão organizacional como se pode observar até aqui. Essa busca constante das empresas por elementos que contribuam para o crescimento da projeção da Empresa no mercado trata diretamente da forma como são aproveitados os recursos internos e externos na forma de gestão. Após observar a importância da estruturação e do papel importante do líder nesse processo de renovação conseguimos visualizar com mais facilidade o aproveitamento do capital intelectual dos colaboradores, que se tornam essenciais nas abordagens modernas de administrar e direcionar os caminhos da empresa com maior flexibilidade de ações corporativas e de atendimento as necessidades de gerenciamento de ações rápidas. Seguindo no modelo de Gestão estratégica organizacional abordada por Periard<sup>6</sup> (2011) expõe que o empowerment permite aos funcionários da empresa tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa. Geralmente é utilizado em organizações com cultura participativa, que utilizam equipes de trabalho autogeridas e que compartilham o poder com todos os seus funcionários.

A Estruturação de implementação do sistema empowerment deve ser visualizada e inicialmente dirigida pelo alto poder das Empresas, gestores que buscam redirecionar as formas de aproveitar os recursos e a forma de lidar com seus colaboradores logo após a análise da melhor forma configurar essa nova gestão para que não se obtenha conflitos de antigas abordagens com novas abordagens atualizadas para o crescimento da Empresa. Qualquer mudança que se tenha na forma de dirigir uma empresa ou gestão diante as complexidades administrativas devem ser bem reforçadas e amparadas para não se perder em eventuais perdas de segmentos e principalmente do tempo que é um dos fatores importantes e sempre muitos abordados nas relações de novas gestões.

Deve se buscar ferramentas e novas proporções de ações para interagir com colocações mais participativas, especificando que todos são relativamente importantes para as novas diretrizes esperadas pelo mercado. Deixando de lado que só uma parte é importante, mas que o todo administrativo é importante para o novo e atual mundo que vislumbramos.

Segundo WILKINSON (1997, p. 41) podemos identificar no empowerment a relação de recursos humanos e qualidade nas atividades desempenhadas:

*O empowerment, associado à gestão de recursos humanos e gestão da qualidade total, é considerado como uma possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas e burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes.*

Fica evidente que nas abordagens atuais identificamos sempre pontos que possam contribuir de forma ágil e que proporcionem um conglomerado de ações que satisfaçam as necessidades financeiras e que são provenientes de atribuições de investimentos para tais relações que compreendam as novas tendências de gestão e de diversidades procuradas por todos os conjuntos de empresas e clientes. A inovação está na criatividade de criar novos planos de ações para eu os colaboradores se tornem parte da empresa. Em NOVAES<sup>7</sup>, (2011) Sempre que falamos em relações humanas e seus novos desafios na gestão das organizações, não podemos deixar de citar o processo do empowerment; ou traduzindo em miúdos: Uma ação da gestão estratégica que visa dar respostas à necessidade das organizações de atuarem com maior rapidez e poder de decisão individual e coletiva para atingir metas do empreendimento. É a busca de respostas adequadas através da participação ativa do capital humano das empresas.

OLIVEIRA (2010, p. 244) explica que em ações de compartilhamento de informações devem ser bem definidas pela empresa, para assim definir qual plano de gestão deve-se implementar:

*O Empowerment de um colaborador consiste em uma liberalidade da empresa: o poder é livremente concedido ao trabalhador, por ação direta do superior hierárquico deste. Desde já, essa circunstância aponta para uma dificuldade: nem todo gestor consegue praticar o empowerment, simplesmente porque, em muitos casos, o próprio gestor não tem o poder de conceder esse poder!*

As implicações deste método de gestão devem ser muito bem solucionadas nas aplicações de nova gestão que tem o objetivo de se tornar mais flexibilizada. O papel da gestão organizacional e dos líderes deve ser bem des-empenhado para que as informações possam ser analisadas e serem direcionadas de forma planejada para que não ocorram ruídos. A análise empresarial deve ser bem crítica para assim estabeleçam um perfil inovador e que esteja de acordo com as missões e características da empresa. Deve ser estudado a cultura organizacional e se ambientar com a proposta da organização para se perceber as implicações de implementação que utiliza de um compartilhamento de informações para agilizar e tornar o processo mais produtivo para determinar seus objetivos.

OLIVEIRA, (2010, p.246) ainda identifica que:

*Assim, se explicarmos claramente as implicações do empowerment a um grupo de gerentes e lhes perguntamos se aplicaríamos essa ferramenta com alguns de seus colaboradores, é provável que uma parte deles, talvez a maioria, responda: "Mas, eu não posso fazer isso sem autorização do meu próprio chefe!" Essa circunstância mostra que o empowerment tende a existir apenas em áreas ou departamentos isolados de uma companhia, ou ligado a funções ou cargos que estão subordinados a gestores especiais, que gozam de bom nível de prestígio e da efetiva confiança de seus próprios superiores hierárquicos. E, Final de contas, essa situação não corresponde à regra, mas à exceção, nas empresas.*

Esse método de gestão modifica todas as características de organizações lineares que desenvolvem atividades centralizadas, pois abrange segmentos organizacionais, estratégicos, corporativos e motivacionais em uma percepção atual da administração onde todos os componentes são levados em conta para obter o melhor resultado.

Muitas empresas tentam explorar qual a melhor forma de estimular o processo de criação, de inovar e utilizar a criatividade para trazer resultados. São paradigmas cada vez mais estudados em que a participação da equipe guiada por seus líderes se torna uma equipe interdisciplinar que consegue visualizar a empresa como um todo, onde se tornam especialistas nas atividades desempenhadas, pois tem a liberdade e o apoio da organização para produzir e com isso estrutura-se um pensamento coletivo que torna os colaboradores com parte integrante do projeto de ação frontal para alcançar as metas da empresa, onde Hilsdorf8 (2010) explora que o empowerment é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder. Devemos entender este poder como sendo o resultado do compartilhamento de informações fundamentais sobre o negócio e seus projetos, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão do negócio, assumindo responsabilidades e liderança de forma compartilhada.

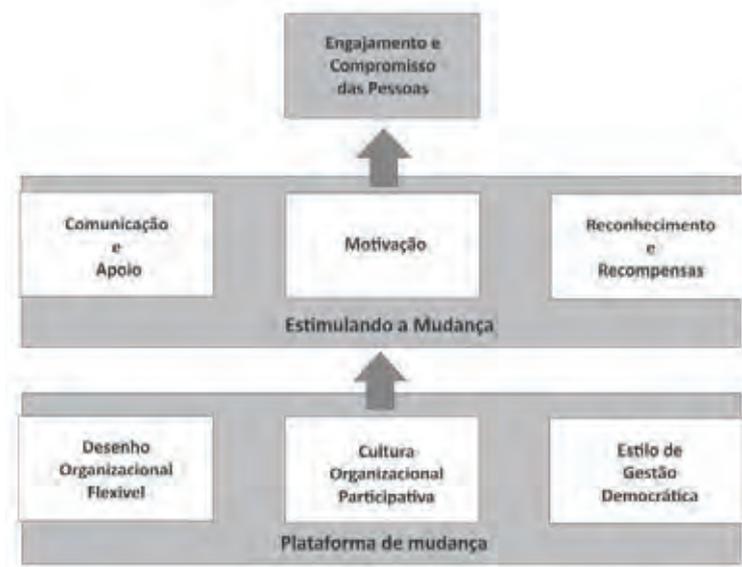


Fig. 04 – A plataforma e o incentivo para alavancar a mudança organizacional9

Toda forma de compartilhar informações traz consigo a importância de como são transmitidas. Quando se estabelece a reorganização de funções e a distribuição de atividades com a delegação de poder podemos identificar uma série de resultados benéficos para os colaboradores e para a empresa que investe em tal proporção de atividade que é expandida com tais ações de monitoramento de resultados e gerenciamento de atividades compartilhadas e mais participativas.

GOMIDES (2006, p.03) explica que:

*Pode-se deprender que empowerment é dar poder e responsabilidade para o funcionário desempenhar determinada tarefa, vinculando-se o seu uso a metas bem definidas e as constantes avaliações. Envolve autonomia com limites e almeja-se como efeitos, produtividade, autoconfiança e auto-estima, além do atendimento dos clientes, substituindo-se a hierarquia tradicional por equipes autogerenciadas.*

A globalização traz à tona a necessidade de explorar esse processo organizacional para acompanhar a concorrência diante da tecnologia e informação em tempo real, uma vez que a captação de resultados está na agilidade e no planejamento de ações rápidas e que proporcionem resultados e custos satisfatórios as empresas. E quando se obtém a participação efetiva de todos os colaboradores como membros estratégicos da empresa torna-se menos burocratizada nas departamentalizações, pois começam a ter uma visão motivada de participação interna e externa da Empresa.

Identifica-se que tais atividades de gestão compartilhada, onde as equipes tornam-se parte do processo ou auto gerenciais, cria-se o que muitas empresas buscam hoje de seus colaboradores o comprometimento com as ações e convicções da empresa. Com isso a visão do colaborador vem ao encontro do que as empresas buscam como ideologia de trabalho. Ações participativas que criam novas estratégias e tem uma visão de crescimento coletivo que abrange a todos os segmentos da empresa. Onde Oliveira (2010, p.243) em seu estudo explica que os pesquisadores Rodrigues e Santos, da Escola de Engenharia da USP, em São Carlos-SP, definem o empowerment como: uma abordagem de projeto do trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e participação de funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos funcionários em contribuir para decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão.

Flexibilidade está relacionada à forma de adaptação as tendências que as empresas e os clientes buscam. Formas para satisfazer as necessidades do mercado com qualidade para se obter mais resultados financeiros. Entende-se que para se acompanhar e produzir resultados deve-se investir na educação e especialização das equipes, tornando-as multidisciplinares, transmitindo confiança e demonstrando a importância que todos têm na organização. Onde entende-se que é mais viável e lucrativo ter uma equipe menor e especializada do que uma equipe maior com ações centralizadas.

Nesse sentido de buscar novas abordagens de organização, Hilsdorf<sup>10</sup> (2010) explica:

*A prática do empowerment é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões, que a torna lenta e burocrática. Com esta atitude a empresa descentraliza suas decisões e estabelece um estilo de gestão extremamente mais participativa, dando maior autonomia a seus colaboradores. As vantagens são: a maior motivação, a maior satisfação das pessoas e a maior agilidade e flexibilidade, portanto, o maior potencial de competitividade.*

O investimento em novas ideias de gestão traz o empowerment como uns dos principais métodos de gestão para integração de seus colaboradores com as convicções e ações corporativas da empresa. Tais proporções auxiliam cada vez mais no tempo que se desenvolve as atividades de atendimento. A descentralização abordada anteriormente em teorias clássicas da administração vem trazendo respostas cada vez mais satisfatórias as organizações que buscam agilidade e qualidade e tornam-se um diferencial para empresas que buscam ampliar sua produtividade e crescimento das perspectivas de retorno do trabalho integrado.

NOVAES, (2011, p. 107) aborda que a criação de uma gestão com o empowerment possibilita uma motivação maior com um acompanhamento mais preciso das necessidades da equipe e do que a empresa busca como objetivo a serem alcançados:

*O processo do empowerment é fundamental para criar um ambiente rico em mudanças comportamentais e técnicas, facilitando o surgimento e desenvolvimento de líderes nas empresas. Já que líderes podemos dizer que são aqueles que têm competência para conduzir mudanças. Descentralizar decisões é criar integração e motivação nas pessoas que fazem parte do time. Na maior parte das empresas elas acabam ficando no ostracismo e deixam de ter oportunidades e de mostrarem seu potencial. Dar poder a uma pessoa é a melhor forma de conhecê-la mais de perto, de poder analisar os valores humanos que sua empresa possui e quem sabe descobrir que há talentos em sua equipe.*

O empowerment é a ferramenta de funcionalidade de gestão que amplia o campo de comunicação interna e externa que habilita a especialidades de ações para tomadas de decisões ágeis sem burocracia. Com a delegação de tarefas é colocada em evidencia a motivação de colaboradores onde a confiança no trabalho em equipe e a organização de liderança tornam-se em uma gestão ampla que reduz o tempo para tomada de decisões e a abordagem de processos administrativos.

Nesta visão organizacional, é abordado o trabalho em conjunto para o alcance de metas, onde todos são importantes para o desenvolvimento de suas tarefas e para obter resultados esperados pela empresa. Quando abordado no texto, identifica-se que o processo de divisão de trabalho está cada vez mais evidente no processo de Gestão do Empowerment, onde se trabalha na motivação de que todos os colaboradores são vitais para alcançar resultados eficientes, eficazes e de forma rápida para atender as informações da tecnologia.

VILAS BOAS, (2009, p. 179) destaca que o trabalho em conjunto pode ser desenvolvido sempre de forma integrada em todos os segmentos da empresa para alcançar um resultado ainda maior:

*As organizações podem empreender diversas ações para estimular o desenvolvimento de seus funcionários, sendo que muitas delas são dependentes de outras para atingir seus objetivos. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas é um processo integrado que utiliza diversas ferramentas visando desenvolver os funcionários não somente para suas atividades atuais, mas prepará-los para desafios futuros.*

O investimento em um trabalho em conjunto, com apoio e estruturação de uma organização mais participativa que vem baseada no empowerment vem ganhando força como ponto de ação de empresas que buscam novas conjunturas de gerenciar suas atividades diante um mundo globalizado que evolui de uma forma cada vez mais rápida devido à era digital. Onde se cria diversas mobilizações em torno de um retorno expressivo que desenvolve lucro em todas as partes da empresa. Com isso pode-se observar que as empresas então direcionando o aproveitamento e investimento de recursos em proporções de resultado que seja amplo para toda estrutura organizacional onde em SEDIN, (2014, p.42) A filosofia propõe não só o lucro, mas "o lucro sempre", ou seja, clientes sempre felizes e funcionários satisfeitos e engajados. E substitui a expressão "redução de custos" por eficiência operacional, além de condenar as práticas de "retenção de pessoas"

Em OLIVEIRA, (2010, p.246) observa-se que a busca por atualização está nas atividades de sistemas integrados de gestão como o empowerment que se atualiza com o mundo globalizado e vem em controvérsia às estruturas burocráticas:

*Um último ponto merece atenção na definição dada anteriormente por Rodrigues e Santos. Os autores entendem o empowerment como "uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. " E, realmente, o empowerment é mesmo, como dizem eles, "uma solução para o problema das organizações tayloristas, burocratizadas na qual a criatividade está enrijecida e os trabalhos ficam alienados, descontentes.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em análise as cobranças feitas pela globalização das empresas atualmente podemos entender que neste estudo fica proporcionado uma nova estrutura de aplicação de gestão participativa. Onde se entende a importância da definição de gestão organizacional e o papel dos gestores como líderes desses novos segmentos.

Este artigo de pesquisa explicativa teve como objetivo apresentar os benefícios do empowerment como gestão ampla para alcance de resultados que buscam uma nova estruturação de um futuro cada vez mais atualizado com a tecnologia e informação. Pode-se observar que tal estudo abordou implicações de mudanças organizacionais e os resultados favoráveis em diversos aspectos que são explorados pelas organizações.

Buscou-se evidenciar que a dinâmica por organização que buscam a maior agilidade e eficiência na solução de demandas que está diretamente ligada a forma de gestão que se prolonga na busca por investimentos no capital intelectual que vem sendo muito bem referenciado com a contribuição dos acervos existentes como saídas para as atividades centralizadas e burocráticas das Empresas.

Assim entende-se que o planejamento estratégico passa a ser a ferramenta chave para abordagem do sistema empowerment, onde se identifica os pontos que podem crescer e evoluir

com a empresa na nova abordagem de delegação de funções e no que tange a nova colocação de uma equipe autogerenciável. Observa-se também a nova configuração na distribuição de tarefas e informações no controle de expansão motivacional, para que não ocorra crescimento sem controle que acabe desestabilizando a proposta de integração e trabalho em conjunto para alcance de metas.

Fica claro que as empresas nos dias de hoje não buscam só ideologias de trabalhos cooperativos e integrados que venham de encontro com suas missões e culturas organizacionais, mas maximizar suas projeções no mercado para obter lucro e ganhar cada vez mais espaço na alta concorrência de um mercado cada vez mais competitivo. Nesta visão expande-se que o melhor investimento está na abordagem de investir no capital humano que gera uma maior produção quando está devidamente motivado e engajado nas convicções de evolução da empresa. Se investe nas pessoas para se ter qualidade em menor quantidade de colaboradores. Tornando um ambiente agregador que possibilita o crescimento comercial e profissional que possibilita a empresa a traçar novos objetivos, pois se desenvolve espaço para inovação e criatividade de uma equipe participativa com visão englobada dos processos que acontecem nos ambientes internos e externos da Empresa.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. HESTERLY, W.S. Administração estratégica e vantagem competitiva; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni – 3 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

CHIAVENATO, I, Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, I, Introdução à teoria geral da administração – 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

GOMIDES, R.C., Hierarquia e Empowerment: um estudo preliminar. Rio de Janeiro: FGV - Caderno EBAPE.BR – Volume IV – Número 3 – Outubro 2006

HILSDORF, C, O que é empowerment e como ele funciona? 15jul 2010 - <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ela-funciona/46403/>. Acesso em: 10mar. 2015

IRELAND, R.D. HOSKISSON, R. E, HITT, M.A. Administração estratégica; tradução: Foco traduções. Revisão técnica Paulo Roberto Gião, Moacir de Miranda Oliveira Junior. –São Paulo: Cengage Learning, 2014

LEADERSHIP AGENDA. Liderança estratégica. <http://leadership-enda.com/index.php/gestao-do-capital-humano/82-lideranca-estrategica>. Acesso em: 15mar. 2015

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011

NOVAES, R. Empowerment o poder e a liberdade de decisões nas organizações. 28 de setembro de 11- <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empowerment-o-poder-e-a-liberdade-de-decisao-nas-organizacaoes/58568/>. Acesso em: 10mar. 2015

OLIVERIA, Marco A. Comportamento Organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010

PERIARD, G. O que é empowerment e como ele funciona? 17out 2011 - <http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 15mar. 2015

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro and SANTOS, Fernando César

Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gest. Prod. [online]. 2001, vol.8, n.3, pp. 237-249. ISSN 0104-530X. <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03.pdf>

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; Santos, Fernando César Almada. Empowerment: estudo de casos de empresas manufatureiras. Gestão da Produção. São Carlos-SP: Escola de Engenharia de São Carlos – USP, v.11, n. 2, maio/ago. 2004.

ROSSI. L. Revista EXAME, Para sair da mesmice, São Paulo, Jun 2015, Ed. 1091, Ano 49, nº 11, p 94-96.

SANTOS, C.M.R.G. Opinião pública: empowerment e interfaces – Bauru: Universidade Estadual, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2012

SEDIN, T. Revista VOCÊ S/A, Ele é o cara, Rio de Janeiro, Out de 2014, Ed. Especial, p 38- 42.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração – 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILAS BOAS, A. A., Gestão estratégica de pessoas, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. Personnel review, v. 27, art1, p 40-56, 1998