

CAPÍTULO 2

O EMPOWERMENT COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL PARA A AUTONOMIA DOS COLABORADORES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA



<https://doi.org/10.22533/at.ed.262122511042>

Data de aceite: 28/04/2025

Arteniza Silva da Silva

Araújo, Hugo Leonardo Ferreira

José Samuel Scriviner Neto

<http://lattes.cnpq.br/1215148224727673>

Railson Marques Garcez

RESUMO: Torna-se uma tendência nas organizações a adoção de uma administração que faz uso da tomada de decisão conjunta, com maior envolvimento dos funcionários, incitando o senso de pertencimento, fortalecendo a empresa dentro do mercado competitivo. Neste sentido, surge o *empowerment* que representa um novo modelo gestão baseado na coletividade, democracia e participação de todos os colaboradores de uma organização, visando à desburocratização e descentralização de seus processos internos, aumentando o nível de comprometimento dos seus colaboradores, e desta forma melhorando o desempenho organizacional e o aumento da produtividade. O problema de pesquisa deste artigo visa investigar quais as vantagens da adoção do *empowerment* como

instrumento de orientação e autonomia para a tomada de decisão dos colaboradores. Objetivo geral consistiu em analisar os benefícios do emprego do *empowerment* como estratégia organizacional para a autonomia dos colaboradores. Utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica integrativa com uma amostra final de oito publicações que atenderam todos os critérios de pesquisa. Diante dos resultados, concluiu-se que os processos se tornam mais eficazes e os colaboradores conseguem ter uma participação mais ativa no processo de trabalho, melhorando os seus níveis de autonomia e desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: *Empowerment*. Estratégia. Gestão de Pessoas. Gestão Participativa.

EMPOWERMENT AS AN
ORGANIZATIONAL STRATEGY
FOR EMPLOYEE AUTONOMY: AN
INTEGRATIVE REVIEW

ABSTRACT: It is becoming a trend in organizations to adopt an administration that makes use of joint decision-making, with greater employee involvement, instilling a sense of belonging and strengthening the

company within the competitive market. In this sense, empowerment is a new management model based on collectivity, democracy and the participation of all employees in an organization, aimed at reducing bureaucracy and decentralizing its internal processes, increasing the level of commitment of its employees, and thus improving organizational performance and increasing productivity. The research problem of this article aims to investigate the advantages of adopting empowerment as an instrument of guidance and autonomy for employee decision-making. The general objective was to analyse the benefits of using empowerment as an organizational strategy for employee autonomy. The methodology used was an integrative literature review with a final sample of eight publications that met all the research criteria. The results show that processes become more effective and employees are able to participate more actively in the work process, improving their levels of autonomy and organizational performance.

KEYWORDS: Empowerment. Strategy. People management. Participative Management.

INTRODUÇÃO

O *empowerment* ou empoderamento é um conceito de gestão de pessoas bastante empregado na administração de empresas e que denota a importância de descentralizar poderes concedendo maior autonomia aos colaboradores nas organizações, facilitando nos processos de tomada de decisões. Muito difundido a partir da década de 1980, principalmente por conta de movimentos gerenciais como GQT (Gestão da Qualidade Total) e GRH (Gestão de Recursos Humanos), o *empowerment* se apresenta às organizações como uma face da cultura empreendedora e inovadora que enfatiza o envolvimento dos trabalhadores na qualidade em processos de inovação. Esse novo momento é, sobretudo, uma proposição e um avanço à filosofia e ao *modus operandi* do taylorismo-fordismo, esgotado no final da década de 1960, e à possibilidade de criação e desfrute de relações de trabalho produtivas e satisfatórias que geram valor e prazer (Rodrigues; Santos, 2001; Kirkpatrick; 2021).

A autonomia ou ainda a autogestão no ambiente de trabalho pode ser evidenciada através de responsabilidade, entusiasmo e vontade de participar em múltiplas atividades ou pela demonstração do comportamento interno que está relacionado aos valores e interesses reais do indivíduo. Desse modo, a autonomia, ao atribuir total responsabilidade ao funcionário pelos seus atos e decisões, permite que colaboradores engajem em atividades laborativas por própria iniciativa e mostra-se necessária para a boa performance das empresas no mercado, considerando o ritmo de mudanças. Cabe ainda destacar que o empoderamento amplia a participação e comprometimento dos trabalhadores, confiança nos processos e impacta decisivamente no clima de inovação (Argyris, 1998; Ulrich, 1998; Ramírez; Ostos; Arteaga, 2020).

O *empowerment*, nesse sentido, corresponde a uma prática organizacional e estratégica que se assenta, sobretudo, em dimensões como poder, motivação, liderança e desenvolvimento. A sua adoção nas organizações busca a valorização e o desenvolvimento do capital humano, uma vez que, tal prática tem reflexos diretos no desenvolvimento

institucional e diversos benefícios operacionais. As transformações socioeconômicas e culturais afetam as organizações em diferentes dimensões e exigem uma liderança engajada, motivadora e auto orientada que desenvolva ambientes sem medo e comprometidos com a excelência exigida pela competição dos diferentes mercados globais (Greasley et Al, 2005; Kirkpatrick; 2021).

Destarte, a problemática desta pesquisa é: Quais as vantagens da adoção do *empowerment* como instrumento de orientação e autonomia para a tomada de decisão dos colaboradores? O objetivo geral consiste em analisar os benefícios do emprego do *empowerment* como estratégia organizacional para a autonomia dos colaboradores. E para isso, buscou-se discorrer acerca da gestão de pessoas e a cultura organizacional; compreender o conceito de *empowerment*; e verificar a relação do *empowerment* com a promoção da autonomia aos colaboradores.

Para alcançar os objetivos pretendidos neste trabalho, utilizou-se a metodologia de revisão bibliográfica integrativa sobre o tema, com foco descritivo e qualitativo, utilizando dados coletados através de trabalhos acadêmicos, artigos em base de dados, periódicos nacionais e internacionais, dentre outras fontes. Vale ressaltar que todos os trabalhos utilizados como fonte literária foram publicados entre os anos de 2010 a 2023, usando os seguintes descriptores: *Empowerment*; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Gestão; Engajamento e Gestão Participativa.

O artigo está dividido em cinco partes além dessa introdução. No capítulo dois faz-se um levantamento bibliográfico e teórico acerca da administração participativa, cultura e desenvolvimento organizacional. No capítulo três apresenta-se os principais métodos de implementação do *empowerment*, além de evidenciar a relevância do *empowerment* como estratégia para a elevação da autonomia dos colaboradores nas empresas. O capítulo quatro apresenta a metodologia da construção deste estudo, destacando a delimitação temporal e os critérios de inclusão e exclusão. No capítulo cinco, apresenta-se o resultado, dando ênfase nos artigos que contribuíram para o alcance do objetivo da pesquisa. E por fim, no capítulo seis, as considerações finais.

GESTÃO PARTICIPATIVA, CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional busca selecionar ferramentas que auxiliam aos colaboradores no processo de decisão, visando a diminuição da morosidade das atividades e otimização da autonomia do fluxo de trabalho. Neste sentido, o foco é dar aumentar o engajamento dos funcionários, bem como, o crescimento da empresa, a partir de práticas mais participativas e de autogestão nas empresas. No entanto, o autogerenciamento, enquanto categoria de estudo e análises do comportamento nos ambientes organizacionais, denota dentre outras variáveis complexas: autocontrole, autoconhecimento, resolução de problemas e planejamento (Gutierrez, 1988; Ferreira Da Costa; Kienen, 2021).

Torna-se uma tendência nas organizações a adoção de uma administração que faz uso da tomada de decisão conjunta, com maior envolvimento dos funcionários, incitando o senso de pertencimento e importância para o fortalecimento da empresa dentro do mercado competitivo. Essas práticas de engajamento impulsionam comportamentos mais favoráveis e contribuem para o alcance dos resultados institucionais, ao passo que gestão participativa é um processo que tem como finalidade desenvolver a organização, ao mesmo tempo que requer e valoriza a participação do trabalhador (Paiva, 2016; Ojochona et al., 2022).

A Administração Participativa pode ser entendida como um dos objetivos do Desenvolvimento Organizacional (DO) que visa o compartilhamento da administração com os funcionários. A administração participativa ou sistema de Likert significa que gerentes colocam abaixo a estrutura hierárquica e dão aos funcionários um papel importante na tomada de decisões. Para obter essa mudança, os gerentes devem conscientemente mudar a cultura organizacional por meio da mudança de atitudes, crenças e atividades de todas as pessoas (Chiavenato, 2014).

Entende-se que a cultura pode ou não ser facilmente observada, e tem interferência direta, seja ela positiva ou negativa, nas relações humanas. Uma cultura organizacional bem desenvolvida é um fator determinante para o sucesso e desempenho da organização, dando subsídios para a melhor tomada de decisões dos gestores, com maior compartilhamento de ideias entre os colaboradores e gestores, além de propiciar a melhora do clima no ambiente laboral e auxiliar na retenção de talentos. No entanto, é necessário considerar que, apesar de fortemente ligados, cultura e engajamento precisam ser tratados de forma independentes. Enquanto a cultura diz respeito ao conjunto de valores das organizações, o engajamento reflete a percepção dos empregados sobre o funcionamento da organização, ou seja, sobre o seu *modus operandi* (Souza; Fenili, 2016; Madruga, 2022).

GESTÃO DE PESSOAS E EMPOWERMENT

Em tempos de maior competitividade, transformações digitais e organizacionais, confluências geracionais, múltiplas possibilidades de atuação e de carreira, novas ocupações que permeiam o contexto competitivo das organizações, parece ser um desafio manter o interesse e o engajamento dos colaboradores. É, portanto, uma tarefa para os profissionais de Gestão de Pessoas estabelecerem planos estratégicos para as organizações alcançarem seus objetivos, a partir do entendimento das transformações que acontecem no mercado, bem como a compreensão do contexto do negócio que favorecem à tomada de decisões adequadas (Ulrich et al., 2011).

Sem sombras de dúvidas, as organizações dependem cada vez mais de um maior grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com seus objetivos estratégicos, os quais só são alcançados com o atendimento de necessidades e expectativas desses colaboradores, o que corrobora com o alcance de melhores resultados, mais lealdade interna e externa e maior retorno financeiro à organização (Dutra; Dutra; Dutra, 2023; Madruga, 2022).

Ademais, é necessário também, sobretudo, a compreensão de que a construção de uma cultura organizacional que entregue propósito para além da promoção de bem-estar, é salutar para a realização e alcance desse objetivo. Neste sentido, é imperativo uma prática organizacional que combine empoderamento e engajamento, uma vez que o engajamento no trabalho, em suas múltiplas dimensões como vigor, dedicação e absorção, representa a força propulsora que gera orgulho e satisfação as pessoas (Porto-Martins; Basso-Machado; Benevides-Pereira 2013; França, 2022).

A expressão “*empowerment*” é termo em inglês que, traduzido de maneira literal, significa empoderamento, ou ainda, entregar poder a alguém, o qual surgiu em meados dos anos 90, quando a gestão participativa começou a ter seu espaço no ambiente organizacional (Dutra, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2012).

O *empowerment* representa um novo modelo gestão baseado na coletividade, democracia e participação de todos os colaboradores de uma organização, visando à desburocratização e descentralização de seus processos internos, aumentando o nível de comprometimento dos seus colaboradores, objetivando a melhora do desempenho organizacional e o aumento da produtividade (Avellar, 2021).

Na administração, o *empowerment* é utilizado como uma estratégia para exercer um modelo de gestão descentralizado, onde todas as decisões não são responsabilidades exclusivamente de uma única pessoa, normalmente daqueles que ocupem o mais alto cargo na hierarquia da organização. Nesse sentido, o gestor compartilha com os funcionários tanto as oportunidades quanto os impactos que o processo da tomada de decisões pode trazer para a organização, sendo um modelo de gerenciamento que visa à distribuição do poder e autoridade para todos os níveis organizacionais, de modo que as pessoas envolvidas se sintam responsáveis pela execução dos processos internos da empresa com qualidade (Tracy, 2014).

É importante mencionar também que, como um processo de mudanças, ele tem em sua base a reestruturação de empresas mediante suas atitudes, comportamentos e tem por intenção minimizar a hierarquia e o distanciamento entre os cargos e departamentos, buscando a atribuição de responsabilidades e poderio a todos que interagem direta ou indiretamente com os clientes, descentralizando o poder e garantindo autonomia aos colaboradores (Vasconcellos, 2013)

Segundo Avellar (2021), o *empowerment* trata do fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da organização ou elaboração de poder decisório para os trabalhadores, no caso de organizações mais sólidas e controladoras. Através dessa prática, é possível oferecer aos funcionários da empresa maiores oportunidades de atuarem de forma plena e ativa no processo de decisões, com o propósito de alcançar melhores resultados.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa, que tem como objetivo agregar e epilogar os resultados de pesquisas que versam acerca de um determinado tema ou assunto, de forma metodizada e ordenada, o que favorece a compreensão plena da temática explorada e a aplicabilidade de resultados de estudos selecionados e significativos na prática (Souza; Silva, Carvalho, 2010).

Enquadra-se também como uma pesquisa bibliográfica, utilizando fontes que abrangem as produções científicas já tornadas públicas em relação ao tema evidenciado e que permitem ao investigador a cobertura de uma gama mais ampla de fenômenos para além da pesquisa direta (Gil, 2019).

Desse modo, esta revisão bibliográfica integrativa foi realizada entre os meses de março a junho de 2023, estruturada sistematicamente em seis etapas metodológicas: 1) identificação do tema e elaboração da questão de pesquisa; 2) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; 3) categorização dos estudos selecionados; 4) avaliação dos estudos incluídos na revisão; 5) interpretação dos resultados; 6) apresentação sintetizada do conhecimento.

Destarte, foi realizada uma pesquisa de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, escritos em português, inglês e espanhol, disponíveis nas bases de dados elencadas a seguir: Base de Dados em Ciências Sociais Aplicadas do CNPQ, Periódicos CAPES e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Para tanto foram aplicados os Descritores (DeCS), a saber: *Empowerment*; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas; Gestão; Engajamento e Gestão Participativa.

No que tange a seleção, os artigos foram separados em consonância com os seguintes critérios de inclusão: existência dos descritores estipulados no título do estudo ou apresentados no corpo do resumo; artigos na íntegra, disponíveis na *internet*, classificados como pesquisa de campo, estudo de caso, relato de experiência, com publicação no período de 2010 a 2023.

Salienta-se que, tal período amostral foi escolhido devido a maior margem de disponibilidade, informações atualizadas e acúmulo de publicações acerca da temática em discussão. Já em relação aos critérios de exclusão adotados, exclui-se os artigos que não atenderam aos requisitos do título ou do resumo, ou que apareceram em duplicidade nas bases de dados avaliadas, e que seja do tipo revisão bibliográfica ou sistemática.

Desse modo, foram encontrados 221 artigos nas bases de dados consultadas, sendo 69 no Periódico CAPES, 98 na SCIELO e 52 no Ciências Sociais Aplicadas do CNPQ. Contudo, somente 08 artigos preencheram satisfatoriamente todos os critérios de inclusão pormenorizados acima e foram enredados no espaço amostral. Entre os 202 artigos descartados, 19 artigos apareceram duplicados em mais de uma base de dados, sendo que os demais não atenderam algum dos requisitos que compõem os critérios de inclusão supracitado.

Assim, a amostra final desta revisão foi constituída por 08 publicações, como mostra o fluxograma abaixo.

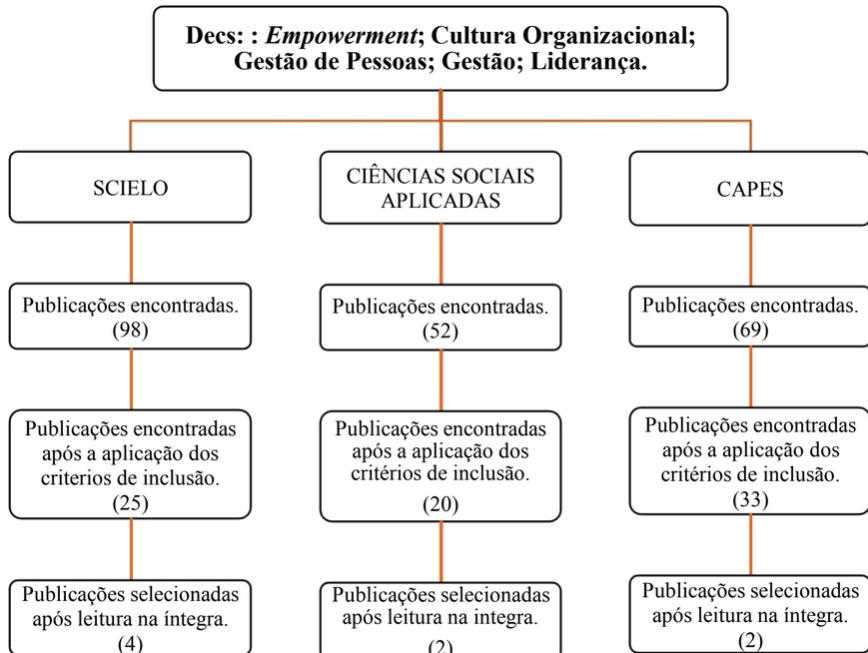


Figura 1 - Seleção da amostra

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da leitura sistemática de todo os artigos selecionados, com organização e distribuição por categoria dos artigos, organizou-se por ordem alfabética, conforme disposição no quadro 1 abaixo:

AUTOR E ANO	TÍTULO	OBJETIVO	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
BEEZÃO; RICCI; FONSECA (2020)	Estudo sobre a gestão do empowerment como estratégia em uma empresa do ramo automotivo	Abordar a aplicação da ferramenta <i>empowerment</i> como uma estratégia para o diferencial competitivo e para a gestão de uma empresa do ramo automotivo.	Estudo exploratório e qualitativo	O resultado apontou que durante a aplicação da ferramenta <i>empowerment</i> houve dificuldade no que tange à oferta de autonomia ao funcionário na tomada de decisões de grande porte, necessitando passar pelo gerente responsável, e dessa forma, buscar a decisão dentro das normas e procedimentos da empresa.
BEU-REN; SANTOS; BERND (2020)	Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no Empowerment e na Resiliência Organizacional	Examinar os efeitos da percepção habilitante do Sistema de Controle Gerencial (SCG) no empowerment psicológico e na resiliência organizacional.	Estudo exploratório e qualitativo	Auxiliam as organizações no processo de absorver mudanças e retornar ao equilíbrio após alguma anomalia temporária, no caso de aquisições de empresas. Conclui-se que os SCG habilitantes favorecem o empoderamento dos gestores e apoiam as empresas para lidarem de forma mais eficaz com as turbulências externas e internas a que estão expostas.

GON- TIJO; MELO (2017)	Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte	Analizar as relações de gênero no setor educacional, por meio de pesquisa bibliográfica e análise de relatos de histórias de vida de diretoras de Instituições de Ensino Superior privadas	Estudo exploratório e qualitativo	Constatou-se, ao final do estudo, que, embora as três diretoras estejam à frente em seus processos de empoderamento, situações cotidianas mostram a existência de um “teto de vidro” construído por meio de um preconceito velado no ramo educacional.
MACÁ- RIO; RIBEIRO; PEREIRA (2020)	O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas	Verificar o contributo do comprometimento organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas	Estudo exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional	Atualmente, a positividade é o foco de todas as organizações que pretendem possuir um clima organizacional saudável e assim se destacarem em um mercado global, cada vez mais competitivo. Assim, o empowerment mostrou-se como uma estratégia base para melhorar as transformações organizacionais. Em outras palavras, os participantes desta investigação caracterizam-se como indivíduos emocionalmente relacionados com a organização e, por isso demonstram maior engajamento e desejo de contribuir com o sucesso da empresa.
MANRÍ- QUEZ; MATEO; FER- NANDEZ (2019)	El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el empowerment	Determinar se o impacto do capital humano no desempenho empresarial é determinado pelo significado, a autodeterminação, competência e fluidez da informação das microempresas localizadas em Celaya, Guanajuato, México.	Estudo exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional	Os resultados indicam que, para o microempresário, a autodeterminação e o significado são mais importantes, ou seja, para ele é essencial que o capital humano ou os grupos de capital humano sejam mais valorizados, oferecendo mais autonomia para realizar as atividades que lhes são confiadas (autodeterminação). Destaca-se ainda que , embora a competência e a fluidez da informação não sejam reveladoras neste estudo, as variáveis propostas neste estudo sobre empowerment são relevantes para explicar o impacto do capital humano no desempenho empresarial.
MOURA; RAMOS (2014)	Engagement e Empowerment Psicológico Como Antecedentes da Satisfação Profissional: Um Estudo Exploratório	Analizar as relações do empowerment psicológico e o engagement no trabalho sobre a satisfação profissional.	Estudo exploratório, quantitativo, descritivo-correlacional	Constatou-se a importância do engagement e do empowerment psicológico para a melhoria de qualidade de vida no trabalho, favorecendo dessa forma o desenvolvimento do sentimento de saúde organizacional do trabalhador e consequentemente o alcance de melhores resultados organizacionais.
SANTOS et al., (2014)	Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa	Analizar a estrutura fatorial da escala de Empowerment Psicológico numa amostra portuguesa de 230 indivíduos, funcionários de universidade pública portuguesa.	Estudo quantitativo e de caráter descritivo	Os resultados da análise fatorial confirmatória, da escala de 12 itens, mostram uma estrutura de quatro fatores, com elevada consistência interna, o que sugere a sua pertinência para aplicação à população portuguesa, indicando que antes de implantar a estratégia de Empowerment é salutar realizar um diagnóstico, visando obter todos os benefícios dela.
SANTOS; ANZI- LAGO; LUNKES, (2017)	Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: um estudo de relações	Investigar como a relação entre sistemas de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial podem ser explicado pelas variáveis intervenientes de clareza de papel e empowerment psicológico.	Estudo quantitativo e de caráter descritivo	Os resultados evidenciam que, os sistemas de mensuração de desempenho afetam a clareza de papéis (objetivos e processos) e a dimensão competência do empowerment psicológico; que a clareza de objetivos e processos afetam o desempenho gerencial, entretanto o mesmo não é afetado pela dimensão impacto do empowerment psicológico

Quadro 1– Instrumento de coleta de dados contemplando os seguintes aspectos: base de dados, título, autor, tipo de estudo e resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observou-se em todos os estudos levantados que o *empowerment* permite que os colaboradores tenham pleno acesso as informações que direcionam a sua prática diretamente ligada ao poder de decisão, e que um processo de implementação eficaz auxilia no sucesso da gestão da empresa.

No estudo de Beezão; Ricci; Fonseca (2020), foi realizado uma pesquisa de campo na empresa denominada de DNA Centro Automotivo, buscando reconhecer os aspectos positivos necessários para os funcionários de linha de frente. Desse modo, a prática do *empowerment* proporcionou melhoria contínua na empresa, com uma eficiente transformação cultural da equipe, na melhoria dos serviços prestados para os clientes e especialmente na motivação operacional, a fim de que todos se sintam valorizados e participem de forma mais ativa na tomada de decisões.

Já a pesquisa de Beuren; Santos; Bernd (2020), que foi realizada com 161 gestores de empresas brasileiras que incluíram a ferramenta *empowerment* nas atividades da organização, melhorou o clima organizacional e o desenvolvimento de habilidades positivas que interferem na resiliência e preparam a empresa para lidar com as turbulências e eventos inesperados.

Nota-se que tanto estudo de Beezão; Ricci; Fonseca (2020) quanto de Beuren; Santos; Bernd (2020), corroboram para o entendimento harmônico de que a prática do *empowerment* auxilia na compreensão e percepção dos problemas existentes dentro do ambiente organizacional, e que, essa prática é imprescindível para motivar, estimular e gerar a satisfação dos colaboradores, o que por sua vez, facilitam na tomada de decisão e contribui para o crescimento da organização. Logo, o *empowerment* quando bem implantado na organização, favorece ainda, o ingresso da mulher nas atividades decisórias da organização, consolidando o respeito social e profissional, conforme aponta o estudo de Gontijo; Melo (2017).

Nessa linha de raciocínio, evidencia-se que, a Gestão de Pessoas exerce papel estratégico quanto ao estabelecimento de políticas que promovam o *empowerment*, sendo um caminho tangível para o desenvolvimento de habilidades e competências que estejam alinhadas com a integração dos indivíduos, respeitando a diversidade, e criando estratégias que permitam o alcance dos objetivos e das metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional, por meio da gestão compartilhada (Gontijo; Melo, 2017).

A fim de robustecer a discussão, a pesquisa de Macário; Ribeiro; Pereira (2020) realizada com 205 participantes pertencentes a três organizações do setor industrial apontou que o nível de *empowerment* e comprometimento dos seus colaboradores são elementos decisivos para sanar alguns problemas, tais como: o absentismo, o *turnover*, desempenho, desmotivação laboral e melhorar as práticas de gestão de recursos humanos, motivando os colaboradores e atrairindo outros talentos que contribuem positivamente para o crescimento das organizações.

A pesquisa de Macário; Ribeiro; Pereira (2020), de Gontijo; Melo (2017) e de Beezão; Ricci; Fonseca (2020), ratificam a relevância das características do *empowerment* nos colaboradores de forma a melhorar o seu nível de autonomia e desempenho organizacional. Assim sendo, o *empowerment* é uma estratégia eficiente para melhorar as organizações voltadas para resultados, por meio do engajamento e gestão compartilhada.

Os resultados indicam também que, a autodeterminação e o *empowerment* auxiliam o gestor na administração do comportamento humano nas organizações e no alinhamento dos objetivos da organização com suas metas e crenças pessoais do trabalhador, tornando os grupos de trabalho mais autônomos para realizar as atividades confiadas (Manríquez; Mateo; Fernandez, 2019).

Observou-se, ainda, um alinhamento de pensamento, entre o estudo de Manríquez; Mateo; Fernandez, (2019), e de Moura; Ramos, (2014) ao relatarem que o *empowerment* psicológico e o *engagement* no trabalho são os preditores mais fortes da satisfação entre os colaboradores. Desse modo, colaboradores que apresentam elevados níveis de vigor, dedicação e absorção, associados a sensação de autoeficácia são reflexos do *empowerment* na organização.

Cabe destacar que, o estudo de Gontijo; Melo (2017) enfatiza que a estratégia do *empowerment*, quando colocada em prática nas organizações, favorece a construção de um modelo participativo, onde atua como uma forma de expandir os conhecimentos dos funcionários, bem como na construção de um clima organizacional saudável na empresa. Entretanto, faz-se necessário estabelecer um planejamento adequado, tanto a empresa quanto para o colaborador, visando a incorporação dos benefícios desta estratégia organizacional.

Em entendimento divergente dos demais trabalhos selecionados, Santos; Anzilago; Lunkes, (2017), desenvolveram um estudo com 64 gestores de um grupo de lojas pertencentes a uma das maiores redes de varejo do Sul do Brasil, onde evidenciou-se que as organizações que implantaram o *empowerment* não tiveram influência positiva nas dimensões impacto e competência, ou seja, não afetou de forma relevante e positiva o desempenho gerencial dos gestores e colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que o *empowerment* é um tema atual e amplo dentro do mundo organizacional e que praticá-lo é suscitar inovação, criatividade, além de promover desenvolvimento para a equipe e viabilizar a alta performance organizacional. Frente ao atual cenário de elevados níveis de competitividade, as organizações precisam se antecipar as mudanças e buscar mecanismos que fomentem novos métodos que sejam capazes de gerar benefícios efetivos para as organizações e para seus colaboradores.

Observou-se, a partir dos estudos apresentados, que as empresas que aplicam de forma adequada essa ferramenta não perdem autoridade ou poder, pelo contrário, os processos se tornam mais eficazes e os colaboradores conseguem ter uma participação mais ativa no processo de trabalho. Nesse contexto, os colaboradores compreendem sua relevância nos processos de trabalho e conseguem exercer suas funções com segurança e autoridade, pois foi confiado a eles o poder de decisão.

O empoderamento agrupa às organizações melhorias, tais como aumento de eficiência e produtividade, comprometimento, satisfação dos colaboradores e clientes, a partir da valorização das pessoas, potencializando seus talentos e deixando-as fazerem parte de um processo de melhoria e desenvolvimento para a organização e para si mesmas. É importante mencionar também que, há desvantagem no emprego do *empowerment*, quando não existe um bom preparo do colaborador diante das mudanças organizacionais, e nessa situação, uma implantação precipitada do *empowerment* pode gerar perdas para a empresa.

O processo deve ser bem pensado, analisado e aceito por toda equipe, para sua posterior aplicação de forma consciente, priorizando as pessoas como foco principal, pois são elas que usarão seus conhecimentos em prol da organização, promovendo a diferença que se espera. Nessa seara, foi possível compreender que a implementação do *empowerment* é capaz de agilizar processos, desenvolver pessoas e incentiva-las a contribuir com a empresa.

O *empowerment* assim, surge como uma alternativa para garantir o comprometimento do colaborador com os resultados da empresa. Logo, é imprescindível reconhecer os colaboradores das empresas não apenas como executores de orientações, mas como colaboradores capazes de tomar decisões relativas à produção e ao serviço prestado aos clientes.

Destarte, o *empowerment* potencializa o nível de satisfação dos colaboradores durante o trabalho, pois constrói uma sensação de realização por dominar diversas atividades, de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho, melhorando tanto o aspecto individual dos colaboradores como o aspecto organizacional, em termos de desempenho e resultados.

Diante dos dados apresentados, conclui-se que o estudo respondeu a problemática levantada, bem como alcançou-se o objetivo apresentando as vantagens para as organizações e trabalhadores com a adoção do *empowerment*.

Sugere-se, como estudo futuro, realizar uma pesquisa quantitativa inferencial, realizando uma investigação de influência de variáveis como liderança, motivação, grau de realização pessoal e qualidade de vida no trabalho sob o *empowerment*.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. Empowerment: the emperor's new clothes. **Harvard Business Review**, May/June 1998, p. 98-105.
- AVELLAR, Marina Hartz Pinto. Empowerment: descentralização de poderes na empresa e sua eficácia. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 07, Vol. 05, pp. 63-82. Julho de 2021.
- BEEZÃO, A.; RICCI, M.; FONSECA, B.G. Estudo sobre a gestão do empowerment como estratégia em uma empresa do ramo automotivo. **Revista Científica UNILAGO**, v.1, n.1, 2020.
- BEUREN, I.; SANTOS, V.; BERND, D.C. Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no Empowerment e na Resiliência Organizacional. **Revista Brazilian Business Review**, v.12, n.7, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria geral da Administração**. 9.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza, DUTRA, Tatiana Almendra, DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas - realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2023.
- FERREIRA DA COSTA, Edneli Natalia; KIENEN, Nádia. Autogerenciamento: Uma interpretação analítico-comportamental. **CES Psicol**, Medellín , v. 14, n. 2, p. 20-47, Aug. 2021.
- FRANÇA, Luiz. **Cultura de confiança: a arte do engajamento para times fortes e que geram resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2022.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONTIJO, M.; MELO, M.C.O. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. Faculdade Novo Horizonte, **READ**, Porto Alegre, vol. 23, Nº Especial, Dezembro 2017, p. 126-157.
- GREASLEY, K., BRYMAN, A., DAINTY, A., PRICE, A., SOETANTO, R. and KING, N. Employee perceptions of empowerment. **Employee Relations**, Vol. 27 No. 4, pp. 354-368, 2005.
- GUTIERREZ, Gustavo Luiz. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 7–19, 1988.
- KIRKPATRICK, Doug. **O poder do empowerment: desburocratizar, dar autonomia às equipes e ter resultados exponenciais**. 1.ed. Rio de Janeiro: Ubook Editora, 2021.
- MACÁRIO, C. A.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P. O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 29-55, 31 jul. 2020.
- MADRUGA, Roberto. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. 1.ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.
- MANRIQUEZ, M.; MATEO, C.; FERNANDEZ, M.D.S. El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el empowerment. **Revista GeSec**, São Paulo, SP, Brasil, v. 10, n. 3, p. 69-88, 2019.

MOURA, D.; RAMOS, A.O. Engagement e Empowerment Psicológico Como Antecedentes da Satisfação Profissional: Um Estudo Exploratório. **Revista Gestão.Org.**, v. 12, n. 2, 2014. p 103-112.

OJOCHONA, Rabi Achimugu *et al.* HRM Practices and Organisational Performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 1–22, jan. 2022.

OLIVEIRA, Luciana Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415–431, jul. 2017.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional**. 1.ed. Curitiba: Appris, 2016.

PORTO-MARTINS, Paulo Cesar.; BASSO-MACHADO, Pedro Guilherme; BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria Teresa. Engagement no trabalho: uma discussão teórica. Fractal: **Revista de Psicologia**, v. 25, n. 3, p. 629–644, set. 2013.

RAMÍREZ, Manuel Fernando Montoya; OSTOS, Jhony; ARTEAGA, Arturo Rodolfo Saenz. Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 3, p. 183–194, maio 2020.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SANTOS, E.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R.J. Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: um estudo de relações. **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 143-161, jul./set., 2017.

SANTOS, J.; et al. Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. **Avaliação Psicológica**, 2014, 13(3), pp. 325-332. set/dez 2019.

SANTOS, Joana Vieira dos *et al.* Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. **Aval. psicol.**, Itatiba , v. 13, n. 3, p. 325-332, dez. 2014.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILL, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 872–890, out. 2016.

SOUZA, Marcela Tavares de, SILVA, Michelly Dias da ; CARVALHO, Rachel de. Integrative review: what is it? How to do it?. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102–106, 2010.

TRACY, Diane. **10 princípios para o empowerment: um guia prático para a delegação de poder e energização de pessoas**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ULRICH, Dave *et al.* **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo. Futura, 1998.

VASCONCELLOS, Eduardo Mourão. **O poder que brota da dor e da opressão: empowerment, sua história, teoria e estratégias**. São Paulo: Paulus, 2013.