



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

GLENDIA NOTLIA MORAES DE SOUZA

***EMPOWERMENT* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
NOVOS LÍDERES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA**

FORTALEZA

2023

GLENDIA NOTLIA MORAES DE SOUZA

EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
NOVOS LÍDERES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

TCC apresentado ao curso MBA em
Gestão Estratégica de Pessoas do
Centro Universitário Fametro
(UNIFAMETRO) – como requisito
para a obtenção do grau de
especialista, sob a orientação do prof.
Me. Lucas de Souza.

FORTALEZA

2023

GLENDIA NOTLIA MORAES DE SOUZA

EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE
NOVOS LÍDERES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

Artigo TCC apresentado no dia 19 de dezembro de 2023 como requisito para a obtenção do grau de especialista do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro - UNIFAMENTRO - tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Profº. Me. Lucas de Souza
Orientador – Centro Universitário Fametro

Profª. Esp. Regina Raquel Filgueiras da Silva
Membro - Centro Universitário Fametro

Profª. Esp. Maria Aparecida do Nascimento da Silva
Membro - Centro Universitário Fametro

Ao professor Lucas de Souza, que com seu cuidado de mestre, astral e dedicação, orientou-me com tanta clareza na produção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus que tem cuidado de mim com um amor imensurável. No qual tem me sustentado, me protegido, me conduzido, me equilibrado, me dado ânimo e esperança de dias melhores.

A minha família, avó, mãe e irmão, que tem me dado apoio de maneira especial. A minha amiga, Tamara Vieira, que me encorajou a não desistir dessa caminhada de leitura e escrita.

E a todos os demais que direta ou indiretamente contribuíram com a formação do ser humano que sou.

“...estarei com você; nunca o deixarei, nunca o abandonarei.”

Deus, o Senhor.

EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS LÍDERES, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

RESUMO

Entendendo que colaboradores são tão parte dos negócios quanto os líderes imediatos, essa pesquisa fala sobre desenvolvimento de pessoas, a partir da utilização de *empowerment*. Acredita-se que essa ferramenta leva colaboradores a desenvolver novas habilidades a ponto de se tornarem novos líderes. Desse modo, o objetivo geral é compreender como o *empowerment* pode ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento de líderes, a partir de uma revisão bibliográfica. Esse objetivo é alcançado a partir de uma revisão bibliográfica que reúne artigos sobre *empowerment*, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento de novos líderes. Por fim, essa literatura permite compreender a contribuição dessa ferramenta atualmente frente aos grandes negócios. Em termos de resultados, foi possível concluir que *empowerment* representa um conjunto de técnicas, ferramentas e estratégias que contribuem para o desenvolvimento humano de colaboradores mais autônomos, independentes e flexíveis no ambiente do trabalho.

Palavras-chave: *Empowerment*. Desenvolvimento de Líderes. Colaboradores autônomos.

ABSTRACT

Understanding that employees are as much a part of the business as the immediate leaders, this research talks about people development, from the use of empowerment. It is believed that this tool leads employees to develop new skills to the point of becoming new leaders. Thus, the general objective is to understand how empowerment can be used as a leader development tool, based on a bibliographic review. This objective is achieved from a bibliographic review that brings together articles on empowerment, people development and development of new leaders. Finally, this literature allows us to understand the contribution of this tool currently in front of big business. In terms of results, it was possible to conclude that empowerment represents a set of techniques, tools and strategies that contribute to the human development of more autonomous, independent and flexible employees in the work environment.

Keywords: Empowerment. Leader Development. Self-employed employees.

1 INTRODUÇÃO

A temática de desenvolvimento humano tem muitas definições e autonomia e empoderamento fazem parte desse nicho. A partir da literatura que se referênciava neste trabalho se entende que faz parte dos negócios e dos seus processos, poder opinar, decidir e contribuir. Aplicar a ferramenta de *empowerment* desenvolveria a muitos e suas inúmeras habilidades adormecidas.

Segundo Silva (2016), em um mundo corporativo, competitivo e dinâmico as empresas desejam estar atualizadas, de forma antecipada, para tornar o ambiente de trabalho propício as adaptações mercadológicas, valorizando e investindo no capital intelectual já presente na organização. Atualmente, as organizações atuam em estimular a capacidade de responsabilidade de seus colaboradores os incentivando a fazer parte do negócio de maneira mais flexível, engajada, participativa e criativa (MAFACIOLLI; DIEHIL, 2018).

Assim, se entende que as pessoas representam o maior diferencial competitivo e o principal recurso estratégico das organizações. Nesse contexto, devido ao intenso e mutável cenário empresarial o capital humano traz muitas vantagens, pois, conforme Almeida e Fujita (2016, p. 3) os colaboradores que formam as empresas:

[...] não são consideradas simples recursos empresariais, mais seres humanos com capacidades, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidade específicas. Logo as organizações tendem a olhar os colaboradores como indivíduos em potencial de desenvolvimento imensurável e ao possibilitar o colaborador a um maior nível de responsabilidade os torna mais motivados, eficientes, assim desenvolvendo as competências necessárias de um líder.

Desta forma, as empresas têm otimizado tempo e recursos utilizando novas ferramentas de gestão que contribuem no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Para Dessier (2014), o *empowerment* vai para além de delegar poder, é um instrumento de transformação pessoal e profissional que leva liberdade e informação para todos os níveis hierárquicos, possibilitando o desenvolvimento do colaborador, tornando-o confortável na sua participação ativa na empresa. Com isso, surge a abordagem do texto que tem como foco compreender a importância e eficácia da utilização do *empowerment*, como ferramenta, no processo de desenvolvimento de novos líderes.

Diante da contextualização evidenciada acima, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: Como o *empowerment* pode contribuir para desenvolver lideranças? Para responder a essa questão de pesquisa, o presente trabalho busca, de forma geral, compreender como o *empowerment* pode ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento de líderes, a partir de uma revisão bibliográfica. Em termos específicos, essa pesquisa busca: 1) visualizar os principais entendimentos relacionados ao desenvolvimento humano nas organizações; 2) compreender as principais práticas de desenvolvimento de líderes; 3) aprofundar os entendimentos acerca das definições de *empowerment*.

Para o alcance dos objetivos aqui traçados, o presente trabalho desenvolveu uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva e bibliográfica. A coleta e análise de dados se deu a partir de materiais teóricos advindos de fontes, sobretudo, da internet como, por exemplo, o Google Acadêmico. Por fim, essa pesquisa ganha relevância ao contribuir com o campo teórico acerca de uma ferramenta atual como o *empowerment* para valorização do capital humano enquanto potência em seres humanos capazes de alcançar uma série de capacidades. Além disso, esse artigo contribui com o campo da Gestão de Pessoas ao evidenciar uma visão de como essa ferramenta pode proporcionar o protagonismo dos colaboradores como ferramenta na capacitação e desenvolvimento de novos líderes, viabilizando a transformação da cultura empresarial, tornando-as verdadeiras escolas de qualificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento do capital humano

Diante de um cenário de inovação e com diferentes gerações que fazem parte do mundo empresarial competitivo, a compreensão de como se pode desenvolver o capital humano nesse cenário tem se tornado uma área de relevância para as organizações. Assim, o desenvolvimento de pessoas tem sido um marcador de sucesso das organizações. Hoje as pessoas representam o maior diferencial competitivo e o principal recurso estratégico das organizações, nesse sentido Rosa Júnior (2005, p. 1) aponta que:

As pessoas são o ponto chave desta realidade. Ao desenvolverem suas competências podem atuar de forma eficiente na produção do conhecimento crítico. As competências podem ser mapeadas e os

empregados orientados, através da construção do perfil profissional, ligando-o a melhor função a ser desempenhada. Essas competências são conhecidas na aprendizagem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Com isso, entende-se que as empresas têm compreendido o valor de seus colaboradores e têm investido nos profissionais, que ao entrar na empresa almejam conquistar novos espaços ao passar dos anos, e esse movimento é conhecido como plano de carreira, como compreendido no trecho a seguir:

Entende-se, que a maioria dos profissionais do mercado atual, quando entram numa empresa, tem em mente um plano de carreira, onde vislumbram um crescimento dentro da organização. Assim, a empresa deverá ter em seus planos programas internos de formação de capital humano a partir do treinamento e desenvolvimento, visando desenvolver os seus funcionários (RABECHINE JUNIOR, 2015, p. 6).

Dutra (1996) traz em sua teoria que há no imaginário do senso comum que quando se pensa em planos de carreira significa que ficará absolutamente explícitas as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão o horizonte profissional. Dessa forma, constrói-se a ideia de plano de carreira como um caminho linear, plano e sem grandes alterações de uma forma que só precisa ser trilhada pelo profissional que será conduzido ao sucesso, à riqueza e a satisfação pessoal. No entanto:

o plano de carreira é uma realidade holística, onde, tanto o funcionário quanto a organização buscam realização e satisfação. O plano de carreira é o desenho de como as pessoas se movimentam dentro de uma organização (RABECHINE JUNIOR, 2015, p. 6).

Nessa lógica, Rosa Júnior (2005) aponta em seu artigo que o capital humano e intelectual assume um papel importante no sucesso organizacional, pois através deles, as informações viram conhecimentos, e podem ser disseminadas, transformando-se em riqueza para as organizações. Conseqüentemente, as empresas têm pensado fora da caixa e buscado adotar novos modelos de gestão que, segundo Lima (2019), dessa forma, as empresas podem conseguir dar respostas mais rápidas às suas necessidades e proporcionar uma gestão mais participativa trazendo versatilidade para o meio de treinamento e tornando as vivências na prática mais estimulantes a nível de desenvolvimento, propondo nova forma de aprendizagem. Nesse sentido, Spinelli (2015, p. 16) aponta, a partir de Neves e Costa (2012, p. 108), que na medida em que:

a “nova” economia avança, as organizações enfrentam o desafio de adaptar as suas estratégias e operações tomando por base o valor do

conhecimento na construção das suas vantagens competitivas. Aceitar o conhecimento como um recurso sugere que o conhecimento pode ser adquirido, transferido, combinado e usado, realizando-o como um potencial fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, em diálogo com Rosa Júnior (2005), novas ferramentas vão surgindo constituindo no que se chama de economia global, a partir da qual o capital humano passa a assumir um papel determinante nesse contexto organizacional, tendo em vista que através dele a informação se transforma em conhecimento, e esse conhecimento pode ser convertido em riqueza para a organização. Além disso, a própria expansão tecnológica, que inclui tecnologias de informação e de comunicação, atribui essa importância à valorização das ferramentas de produção de conhecimento. Nesse sentido, Severino (2016, p. 10) argumenta que:

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir (Lacombe, 2005), assim os recursos humanos são muito importantes em qualquer organização e a capacitação e motivação da equipe tem que estar em um nível satisfatório, para que os trabalhos sejam executados de forma eficaz e eficiente. Ainda segundo o autor, a principal razão pela qual as empresas oferecem treinamento, é para proporcionar novas habilitações ou melhoria no conhecimento, habilidades e atitudes que o funcionário já possui.

Ao contrário do cenário que hoje foi possível, durante décadas, o conceito que se foi atribuído à atividade humana nas corporações foi apenas de um mão-de-obra no que diz respeito meramente a atividades repetitivas, rotineiras ou de força física. Contudo, não é simplesmente dessa mão-de-obra que as empresas passam a necessitar cada vez mais, já que o trabalho tem se tornado cada vez menos físico e mais intelectual, o que segundo Spinelli (2015, p. 19) contribui para que “as pessoas deixem de ser vistas como mero recurso produtivo para se tornarem o capital humano que valoriza a organização”.

Considerando então essa expansão, novas ferramentas têm surgido, a fim de compor essa economia que hoje é global e que, segundo Lima (2019), traz a necessidade de uma transformação nos hábitos de liderança, assim como novas modalidades de trabalho o que inclui entrosamento, motivação e compartilhamento de informações. Entende-se, assim, que a capacidade de inovar e de articular, de forma eficaz, os conhecimentos e as habilidades empresariais estarão diretamente associados ao bom desenvolvimento do capital humano e intelectual presente na organização.

2.2 E afinal, o que é *Empowerment*?

A palavra *empowerment* é de origem inglesa que significa dar poder e, no dicionário formal, quer dizer: “domínio sobre”. No campo da administração, ela passa a ser utilizada para pensar, segundo Menezes *et al.* (2015, p. 3), “por equipes autogeridas, na medida em que estas passam a adotar sistemas orgânicos de administração e culturas participativas”. Desse modo, as organizações que se demonstram abertas para estabelecer a cultura *empowerment* significam que “estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, abrindo mão do controle centralizado” (MENEZES *et al.*, 2015, p. 4).

Considerando ainda Menezes *et al.* (2015), as organizações empresariais têm buscado aperfeiçoar suas estratégias de comunicação, de uma maneira que esse poder, por exemplo, consiga chegar de forma igualitária para todos que compõem a hierarquia empresarial, proporcionando aos colaboradores mais conhecimentos sobre o negócio e os capacitando e desenvolvendo para tomada de decisão. Posto isso, os autores apontam que:

o empowerment está firmado em quatro bases: Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação. Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejam o alcance das metas. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização. Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação (CHIAVENATO, 2003 apud MENEZES *et al.*, 2015, p. 4).

Sendo assim, com o *empowerment*, as empresas podem favorecer a independência que, para Almeida e Fujita (2016), gera autorrealização dos colaboradores de um modo que eles passem a se comprometer de forma motivada em demonstrarem suas habilidades e pertencentes ao meio no qual atuam. Por sua vez, Silva (2016) traz em seu trabalho que a Teoria Clássica da Administração, idealizada por Fayol, acreditava como ideal que a estrutura organizacional das empresas alcançasse sua excelência. Assim como a autora aponta que Taylor, o fundador da Administração Científica, baseou seus estudos nas experiências e tarefas operárias entendendo que:

Analisando todos os parâmetros operacionais, e constatando que os operários não se empenhavam em produzir o máximo, pois não recebiam incentivos para tanto, Taylor teve a preocupação em criar um sistema educativo que estimulasse o trabalho do operário a fim de atingir a eficiência empresarial. Foi ele o primeiro a fazer uma análise sobre administração das organizações, inclusive com o estudo contundente dos tempos e movimentos. A ideia era forçar os administradores a buscar métodos mais eficientes para a execução do trabalho (SILVA, 2016, p. 7).

Considerando a leitura de Silva (2016), o objetivo de ambas as teorias era fazer com que as organizações atingissem sua eficiência ao máximo compreendendo que se houver uma centralização, por exemplo, na chefia da sua força, experiência e sabedoria acerca dos trabalhos ali desenvolvidos há uma tendência para que seus colaboradores sejam reduzidos a simples auxiliares ou agentes de execução apenas, e não de tomadas de decisão.

Mafaciolli e Dihel (2018, p. 2) consideram que “a falta de autonomia dos colaboradores e um organograma com diversas áreas verticalizadas são características que impedem a maximização dos resultados”. Portanto, uma das medidas que as autoras consideram importante é que as organizações sejam desburocratizadas, a fim de se tornarem mais maleáveis e que os colaboradores e colaboradoras possam em suas funções exercerem algum tipo de autonomia tomando decisões rápidas em suas atividades rotineiras. As autoras apontam ainda que:

Conforme Tracy (1994), ao atribuir um nível maior de responsabilidade aos colaboradores, as organizações criam um ambiente propício para o surgimento de novas ideias e, como resposta, os colaboradores se sentem mais motivados e envolvidos nas decisões da organização, acrescentando métodos mais eficientes de trabalho (MAFACIOLLI; DIHEL, 2018, p. 2).

Assim, compreende-se que caso as chefias limitem seus colaboradores e colaboradoras em somente executar suas tarefas e somente diante de tomadas de decisões subordinadas às suas há como consequência o desinteresse e desmotivação desses profissionais. Nesse sentido, Silva (2016) aponta que os trabalhadores são vistos como inexperientes e não detentores de saberes relevantes para empresa, cujo papel é apenas de executar suas tarefas sob o controle e monitoramento de seus chefes. Posto isso, entende-se que, na leitura de Silva (2016), nas teorias das organizações no XIX, as chefias não adotavam uma perspectiva em que as demandas de seus funcionários

pudessem fazer parte dos níveis superiores das organizações no que diz respeito ao poder de decisão e planejamento de suas ações.

Nessa constituição, segundo Fazenda (2003), na concepção de gestão moderna, haverá a necessidade de adaptação às mudanças sociais principalmente entre as empresas onde a cultura da criatividade e da inovação predomina. Esse entendimento de Fazenda (2003) dialoga com a compreensão de que:

Muito além de apenas delegar poder, o empowerment pode transformar a cultura organizacional da empresa e a maneira de trabalhar dos funcionários. Parte-se da ideia de disseminar o poder, a liberdade e a informação entre os vários níveis da organização para tomarem decisões e participarem ativamente na organização (MAFACIOLLI; DIHEL, 2018, p. 2).

Desse modo, para acompanhar as necessidades consequentes das mudanças, as organizações buscam introduzir em sua gestão ferramentas de participação mais dinâmicas e passam a investir para que seus colaboradores sejam cada vez mais engajados nos processos decisórios e possam contribuir com seu conhecimento para o desenvolvimento organizacional. Como consequência, haverá o desenvolvimento pessoal e profissional no ambiente de trabalho (ARAUJO; LOPES; CARVALHO, 2017).

A partir dessas discussões e de Araújo (2010), *empowerment* significa fortalecer as decisões das pessoas que desejam participar mais ativamente dos processos de mudanças das empresas, objetivando o aperfeiçoamento de si mesmas. Nessa linha de pensamento, Araújo (2010) diz que o poder ofertado ao colaborador o desenvolve a ponto de torná-lo parte de uma liderança compartilhada, de uma maneira que, os colaboradores tenham mais oportunidades para pôr em práticas seus conhecimentos.

2.3 Empowerment e sua contribuição do desenvolvimento de novos líderes

A partir das discussões expostas por Araújo, Lopes e Carvalho (2017), por exemplo, se é delineando um trajeto de raciocínio, a fim de que seja possível compreender a contribuição da ferramenta *empowerment* para a formação de novos líderes nas conjunturas corporativas. Entendendo que *empowerment* é uma ferramenta de gestão que estimula o desenvolvimento de novos líderes e que a consideração no espaço empresarial de relevância diante do capital

humano se dá, segundo Alves (2015), já desde o final do século XX. Nesse sentido, as percepções dos líderes começaram a mudar diante das formas e estratégias de liderar que vinham sendo utilizadas nesses espaços, de um modo que, surge a necessidade de se buscar um equilíbrio entre as mudanças tecnológicas, a globalização e a inserção de novas gerações no mercado de trabalho.

Alves (2015) considera que a geração Y, atualmente, está composta por jovens dispostos, confiantes, inteligentes, dinâmicos, inovadores, visionários, que não aceitam injustiças, que investem em capacitação e que não possuem medo de arriscar. Nesse ponto, se compreende então que vários fatores contribuem para que um novo cenário componha a formação desses novos líderes que irão se somar a essa ferramenta. Considerando essas mudanças sociais e históricas, Lima (2019, p. 5) aponta que na área da Administração o:

[...] *empowerment* é utilizado como uma tecnologia para exercer um modelo de gestão descentralizado, onde todas as decisões não são responsabilidades exclusivamente de uma única pessoa, no caso do gestor ou daqueles que ocupem o mais alto cargo na cadeia hierárquica, mas elas são divididas com os demais funcionários. O objetivo dessa ferramenta consiste na transferência de autoridade e poder para capacitar os colaboradores para que eles próprios tenham autonomia e a liberdade nas tomadas de decisões, fazendo a gestão de suas próprias tarefas e responsabilidades.

Lima (2019) considera que para que o *empowerment* se torne uma ferramenta que atribuía essa confiança aos funcionários de uma empresa é preciso que a liderança desse grupo assuma o risco de toda a sua equipe assumir a responsabilidade pelo sucesso da corporação, de uma maneira que, a liderança procure treinar e capacitar sua equipe dando-lhe liberdade para acessarem novas ações no dia a dia, observando-os centrados na pessoa em si, muito mais que em sua função. Desse modo, Lima (2019, p. 8) aponta que:

Os resultados positivos que funcionários empoderados podem trazer para uma organização, não são possíveis quando toda a autonomia está centralizada no topo da hierarquia, fazendo com que toda a liderança assuma a responsabilidade por todo sucesso. Stone (2000) cita que o *empowerment* possibilita aos gestores um ambiente de menor pressão sobre fatos do dia-a-dia dando-lhes liberdade para novas oportunidades de negócios através do desenvolvimento de novas ações. Uma liderança baseada no *Empowerment* é centrada nas pessoas que, segundo Chiavenato, (2003, p. 153) “trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro da maior participação nas decisões.” Um líder centrado em pessoas entende que elas são o seu principal recurso dentro da organização. Ele prioriza

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

Considerando essas necessárias mudanças e adaptações que as empresas passam a demandar na medida em que as novas gerações começam a ocupar cargos no mercado de trabalho, Gomes Filho *et al.* (2004) falam da necessidade de inovação em formas de gerenciamento e acreditam que o *empowerment* é uma ferramenta útil para essas mudanças. Scoth e Jaffe (1988, p. 7 apud GOMES FILHO *et al.* 2004) vão trazer a compreensão de que *empowerment* não envolve apenas um conjunto de técnicas, mas uma forma diferente de se trabalhar em equipe, considerando cada parte dessa composição interna empresarial – gestores e colaboradores – capaz de encontrar sua identidade a partir da construção coletiva de atitudes, crenças e valores que se consolidem nos comportamentos e disposição de todos da empresa.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), analisar um texto envolve o processo de conhecer determinada realidade, é decompor um todo em partes com a finalidade de encontrar como as partes constitutivas de um texto, por exemplo, alcançam estrutura e se complementam. Nesse sentido, as autoras afirmam que se transita entre uma ideia-geral e seu conjunto de ideias mais precisas. Posto isso, essa investigação, sob a ótica da literatura, parte do pressuposto que o trabalho de reunir referências escritas que discutem sobre a ferramenta *empowerment* pode contribuir para a compreensão da ideia central de que a gestão de empresas de forma colaborativa é capaz de promover o empoderamento de pessoas que assumem tomadas de decisões diante desses contextos.

Essa pesquisa tem como premissa contribuir para produção de conhecimento científico no campo da Administração, mais especificamente no que envolve a área de Gestão de Pessoas. Entendendo a importância de relacionar teoria e prática, considera-se ainda a importância de se discutir sobre a temática aqui apresentada, tendo em vista que, esta possa orientar possíveis ações em gestão de pessoas nas empresas. Assim, esse trabalho envolve um

aparato de referências literárias, a fim de reunir autores e autoras que possam contribuir com esse debate.

Ao considerar o conhecimento científico como um conhecimento que demanda fundamentos de outros pesquisadores e pesquisadoras que possam legitimar esse debate, entende-se, a partir da leitura de Birochi (2015), que toda pesquisa irá partir de uma pergunta de partida; no caso em estudo é: “como o *empowerment* pode contribuir para desenvolver lideranças?” E para respondê-la foi feita uma revisão bibliográfica a partir de artigos, trabalhos de conclusão de cursos acadêmicos, trabalhos apresentados em eventos temáticos, reunindo assim publicações com discussões mais modernas – Almeida e Fujita (2016); Alves (2015); Araújo, Lopes e Carvalho (2017); Araújo (2010); Dessler (2014) entre outras; assim como discussões mais clássicas como, por exemplo, Dutra (1996).

Para o alcance dos objetivos aqui traçados, o presente trabalho desenvolveu uma pesquisa qualitativa que, segundo Birochi (2015, p.43), diz respeito a pesquisas que buscam investigar fenômenos tais como crenças, valores e atitudes, por exemplo, que, por sua vez são providos de características muito particulares, e exigem uma descrição mais detalhada. O autor considera ainda que:

Segundo os renomados autores de estudos qualitativos, Denzin e Lincoln (1994), apesar da dificuldade em precisar uma única definição para a pesquisa qualitativa, tendo em vista a multiplicidade de definições, pode-se afirmar que ela é “[...] uma atividade situada (intimamente ligada a um contexto), que insere o pesquisador na realidade” (DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 3, tradução nossa) que está estudando. Ou seja, o pesquisador faz parte integrante do contexto de sua pesquisa e utiliza um conjunto de procedimentos metodológicos específicos com a finalidade de “tornar o mundo visível” (DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 3, tradução nossa). Neste sentido, participa ativamente de um processo de desvelamento e construção da realidade através de instrumentos ou técnicas de coletas de dados [...], tais como anotações em seu diário de campo, fotografias, entrevistas* etc. Ao interagir com a realidade, o pesquisador realiza um processo contínuo de interpretação e transformação, que são atributos essenciais da pesquisa qualitativa (BIROCHI, 2015, p. 44).

A pesquisa fez uso da coleta e análise de dados a partir de produções teóricas advindos de fontes interdisciplinares, sobretudo, da internet como, por exemplo, o Google Acadêmico. Assim, o método utilizado por esse trabalho envolve pesquisa documental e revisão bibliográfica de artigos, trabalhos de conclusão de curso e pesquisas apresentadas em congressos e publicados em

revistas. A seguir, o Quadro 1 evidencia as obras analisadas de acordo com categorias temáticas, divididas entre título, autoria, ano e tipo de publicação.

Quadro 1 – Obras envolvendo a temática *empowerment*

Título	Autores	Ano	Tipo de Publicação
. <i>Empowerment</i> nas Organizações: Implementação e Desafios	Kawana dos Santos Lima	2019	Artigo
<i>Empowerment</i> : uma ferramenta para equipes de projetos de alta performance	Debora Mafaciolli e Liciane Diehl	2018	Artigo
A importância do uso da ferramenta administrativa <i>empowerment</i> nas empresas	Pedro Henrique Noboru Oda Almeida e Oscar Massaru Fujita	2016	Artigo
<i>Empowerment</i> : um estudo sobre a aplicação da ferramenta em uma empresa de serviço no norte do Tocantis	Marines Ribeiro da Silva	2016	Trabalho de Conclusão de Curso
Liderança e <i>Empowerment</i> : a formação de novos líderes. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis	Amanda Constantino Alves	2015	Trabalho de Conclusão de Curso

<i>Empowerment</i> e participação, uma estratégia de mudança	Isabel Fazenda	2003	Artigo
--	----------------	------	--------

Fonte: Elaboração própria (2023).

Além de obras sobre *empowerment*, a pesquisa fez uso da coleta e análise de dados a partir de produções teóricas sobre a temática de desenvolvimento humano, sendo essas obras advindas de fontes interdisciplinares, sobretudo, da internet como, por exemplo, o Google Acadêmico. O Quadro 2, a seguir, apresenta as publicações estudadas sobre essa temática.

Quadro 2 - Obras envolvendo a temática Capital de Desenvolvimento Humano

Título	Autores	Ano	Tipo de Publicação
. Formação, Desenvolvimento e Capital Humano e Vantagem Competitiva	Isabelle Maria Albuquerque Spinelli	2015	Trabalho de Conclusão de Curso
. Administração de Recursos Humanos	Gary Dessler	2014	Artigo
Desenvolvimento do Capital Humano	Antônio Rosa Junior	2005	Artigo
Desenvolvimento de Recursos Humanos através do Intraempreendedorismo e do <i>empowerment</i>	Antonio Costa Gomes Filho, Astrid Honesko, Maria Luiza Fernandes.	2004	Artigo

Fonte: Elaboração própria (2023).

A pesquisa bibliográfica, a partir dos entendimentos de Marconi e Lakatos (2003), tem oito fases, considerando a primeira que é a escolha do tema. Dentre as que vem em seguida, é importante destacar as fases da identificação,

localização e compilação dessa literatura, entendendo-as como fases anteriores às análises e interpretações que foi feito para esse trabalho. Gil (2008, p. 9) considera, apresentar o método aqui utilizado, o seguinte:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Considerando, então, o trabalho aqui desenvolvido, a partir das leituras de artigos, trabalhos de conclusão de cursos, livros e teses um trabalho de cunho bibliográfico. Além disso, o trabalho aqui desenvolvido é descritivo uma vez que se buscou, segundo Gil (2008), a partir de um fenômeno específico dentro das organizações, evidenciar as principais características e aplicabilidades da utilização do *empowerment* para o desenvolvimento de novo líderes. Nessa descrição, por sua vez, os dados foram analisados a partir dos recortes das obras estudadas, de trechos, frases, parágrafos; e, por fim, elaborou-se a seção de resultados e discussões evidenciada a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi possível compreender a partir das leituras feitas que *empowerment* representa um conjunto de técnicas, ferramentas e até estratégias que contribuem para o desenvolvimento humano de colaboradores mais autônomos, independentes e flexíveis no ambiente do trabalho. Essa compreensão é respaldada a partir dos trabalhos de Alves (2015), Fazenda (2003) e Silva (2016), por exemplo, que evidenciam que *empowerment* é uma forma de transformação dos colaboradores nos ambientes de trabalho.

Assim, relaciona-se que os principais entendimentos relacionados ao desenvolvimento humano nas organizações são que, na medida em que a gestão das tomadas de decisão passa a ser descentralizada ela estimula, segundo a compreensão de Almeida e Fujita (2016), que todos os colaboradores se sintam responsáveis pelo destino da empresa.

E, com isso, entende-se que as discussões aqui apresentadas afirmam que é possível compreender que as principais práticas de desenvolvimentos de líderes trazem os colaboradores em funções que até então só se viam atribuídas a cargos hierarquicamente superiores dentro da instituição. É possível que esse alcance atribuía a todos os funcionários a crença de que podem assumir cargos de gestão e liderança assim como os seus superiores. Essa compreensão vai ao encontro do que traz Araújo (2010) que conclui que *empowerment* envolve adoção de estratégias e concede aos colaboradores a oportunidade de desenvolver seus conhecimentos e habilidades nas tomadas de decisão, assumindo responsabilidades e exercendo uma liderança compartilhada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo realizar um estudo sobre a ferramenta *empowerment* a partir de um levantamento bibliográfico sobre a temática e a sua aplicação em organizações empresariais. Entende-se que essa pesquisa de cunho qualitativo contribuiu para compreender-se como *empowerment* contribui para o desenvolvimento de lideranças, tendo em vista que, como foi apresentado, estimula a iniciativa de colaboradores dentro das empresas em que estes trabalham.

Ao fazer esse recorte, ou seja, essa seleção de obras, trabalhos e pesquisas já realizados, buscou-se visualizar os principais entendimentos relacionados ao desenvolvimento humano nas organizações e como eles se deram historicamente. Buscou-se, também, compreender quais as principais práticas de desenvolvimento de líderes trazendo referenciais que apontam quais são essas iniciativas, de um modo que se aprofunda, assim, os entendimentos acerca das definições de *empowerment*.

Por fim, o trabalho apresenta uma discussão acerca de como essa ferramenta vem tomando espaço no ambiente corporativo, possibilitando uma maior atuação do capital humano, a partir de iniciativas que permitem que as empresas estejam abertas às contribuições, não só de pessoas que já estão em cargos de tomada de decisão, mas de funcionários que compõem todo o quadro funcional das organizações.

Essa discussão pode ser acessada a partir das tabelas apresentadas, tendo em vista que estas reúnem as obras que foram consultadas, dialogando com a perspectiva dos autores citados. Nesse sentido, se tem como principais resultados a compreensão da ferramenta *empowerment* como fundamental para se pensar atualmente a gestão de colaboradores nas empresas em que atuam. Entende-se, portanto, que a formação de novos líderes pode ser alcançada a partir do uso dessa ferramenta.

Mesmo com o alcance dos objetivos propostos, a compreensão que se teve acerca dessa ferramenta envolveu uma investigação bibliográfica que apresenta algumas limitações. A primeira reside no fato do critério ter sido apenas um trabalho de cunho teórico, fazendo uso de uma técnica exclusivamente bibliográfica, sem levar em consideração idas a campo, ou seja, sem abranger visitas em empresas, conversar com lideranças e colaboradores. Outro ponto é de que as fontes de pesquisas se restringiram a âmbito nacional, o que reflete uma delimitação do campo de compreensão.

Desse modo, considerando essa limitação do trabalho ter se alicerçado somente em pesquisas bibliográficas, como exposto anteriormente, recomenda-se para pesquisas futuras que sejam feitos e aplicados questionários, bem como entrevistas com lideranças e colaboradores de variadas organizações, tanto a nível local, regional, quanto nacional. Além disso, sugere-se que seja utilizada em pesquisas futuras fontes de referências internacionais, a fim de se ampliar o nível das discussões teóricas apresentadas nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Pedro Henrique Noboru Oda. FUJITA, Oscar Massaru. **A importância do uso da ferramenta administrativa empowerment nas empresas.** Toledo Prudente Centro Universitário, 2016.
- ALVES, Amanda Constantino. **Liderança e Empowerment:** a formação de novos líderes. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, Assis, 2015.
- ARAUJO, Ana C.; LOPES, Ana P. V. B. V.; CARVALHO, Marly M. **Equipes de alta performance em gestão de projetos.** Revista Project Design Management, n. 72, 2017.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração: CAPES, 2015.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras:** Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FAZENDA, Isabel. **Empowerment e participação,** uma estratégia de mudança. Lisboa: CPIHTS, 2003. Disponível em: < <http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf> > Acesso em 27 de outubro de 2022.
- FILHO, Antonio Costa Gomes. HONESKO, Astrid. FERNANDES, Maria Luiza. **Desenvolvimento de Recursos Humanos através do Intraempreendedorismo e do empowerment.** Repositório - FEBAB, 2004. Disponível em: < <http://repositorio.febab.org.br/items/show/4838> > Acesso em 14 de novembro de 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Editoras Atlas AS, 2008.
- JUNIOR, Antônio Rosa. **Desenvolvimento do Capital Humano.** Recife, 2005. Acesso em 14 de novembro de 2022. Disponível em: < <http://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/desenvolvimento-do-capital-humano.pdf> >
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Kawana dos Santos. **Empowerment nas Organizações: Implementação e Desafios.** Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, 2019.

MAFACIOLLI, Debora. DIEHL, Liciane. **Empowerment: uma ferramenta para equipes de projetos de alta performance.** Gestão e Desenvolvimento em Revista. V. 4, N.1, jan-jun/2018, p 4-20.

MENEZES, Nayra Karine. LIMA, Tereza Cristina Pinheiro. REIS, Irene. ABRANTES, Lucia. **Uma Ferramenta de Poder dentro da organização: empowerment** – um Estudo de Caso em Gestão de Pessoas. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Acesso em 14 de novembro de 2022. Disponível em: < <http://multiplosacessos.com/ri/index.php/ri/article/download/42/38> >

SEVERINO, Maurício da Silva Magalhães. **Implantação de Ferramentas da Qualidade e Desenvolvimento de Capital Humano para Melhoria da Qualidade em Serviços:** Estudo de Caso em um Centro Automotivo de Pequeno Porte. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

SILVA, Marines Ribeiro da. **Empowerment:** um estudo sobre a aplicação da ferramenta em uma empresa de serviço no norte do Tocantis. Araguaína, 2016.

SPINELLI, Isabelle Maria Albuquerque. **Formação, Desenvolvimento e Capital Humano e Vantagem Competitiva.** Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2015.