

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MATEUS FRASSON RODRIGUES

**O EMPOWERMENT COMO FATOR MOTIVACIONAL EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO DE GASES INDUSTRIAIS E MEDICINAIS DO SUL
CATARINENSE**

CRICIÚMA

2018

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MATEUS FRASSON RODRIGUES

**O EMPOWERMENT COMO FATOR MOTIVACIONAL EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO DE GASES INDUSTRIAIS E MEDICINAIS DO SUL
CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas
do curso de Administração de Empresas
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Prof.^a Orientadora: Almerinda Tereza
Bianca Bez Batti Dias

CRICIÚMA

2018

MATEUS FRASSON RODRIGUES

**O EMPOWERMENT COMO FATOR MOTIVACIONAL EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO DE GASES INDUSTRIAIS E MEDICINAIS DO SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Criciúma, 06 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – Doutora – UNESC - Orientadora



Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC



Prof. Thiago Francisco - Doutor - UNESC

CRICIÚMA

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a minha família, aos meus amigos e mestres. A todos aqueles que de alguma forma tiveram participação na realização, não só deste trabalho, como também de todo o meu processo de formação acadêmica.

Também deixo registrado o meu muito obrigado por todos os funcionários e gestores da empresa na qual realizei a minha pesquisa, que se mostraram muito dedicados a ajudar no processo.

A todos aqui citados, meu muito obrigado!

“Conhecer o homem – esta é a base de
todo o sucesso”.

Charles Chaplin

RESUMO

CODIGO. O estudo do empowerment psicológico em uma empresa do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense. 2018. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Atualmente estudos revelam que o fator motivacional está extremamente interligado ao bom desempenho do funcionário na organização. Nesse contexto o empowerment emerge com o propósito de levar os trabalhadores a melhor interação com o seu trabalho. Este trabalho tem como objetivo analisar o empowerment na percepção dos trabalhadores conforme as dimensões cognitivas de Spreitzer (1995) em uma empresa do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense. Metodologicamente, trata-se de pesquisa qualitativa descritiva e de campo, cujos dados foram coletados por meio de entrevista com o gestor e questionário aplicados aos funcionários. A análise de dados se deu qualitativamente e, acerca do empowerment pelas dimensões cognitivas desenvolvidas por Spreitzer (1995). Verificou-se que a empresa pesquisada, segundo o gestor, não pratica o empowerment e sente os reflexos disso no dia a dia da empresa. O gestor demonstrou ter um conhecimento superficial acerca do assunto e reconheceu a sua importância para a gestão da empresa. Já na visão dos funcionários, pode-se observar que, de forma geral, eles se encontram conscientes de sua importância para a empresa e com poder e autonomia para realizar suas atividades, exceto em poucos casos que indicaram não ter acesso às informações da organização e não se sentem autoconfiantes na realização das tarefas.

Palavras-chave: Empowerment; Dimensões cognitivas de empowerment; Pesquisa qualitativa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO.....	12
2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	13
2.3 O EMPOWERMENT.....	16
2.3.1 Antecedentes do empowerment.....	16
2.3.2 Empowerment psicológico: significado e implantação	22
2.3.3 Modelos de empowerment psicológico	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 LOCAL DA PESQUISA	29
3.3 COLETA DE DADOS	29
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
3.5 SÍNTESE DOS PROCESSOS METODOLÓGICOS.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	32
4.1 PESQUISA COM O GESTOR.....	32
4.1.1 Apresentação da empresa.....	32
4.1.2 A empresa e os desafios no setor de gases industriais e medicinais	33
4.1.3 A empresa e o empowerment como fator motivacional	33
4.2 PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS	35
4.2.1 Perfil dos respondentes.....	35
4.2.2 Empowerment psicológico.....	36

4.2.2.1 Significado.....	36
4.2.2.2 Competência	37
4.2.2.3 Autodeterminação	38
4.2.2.4 Impacto.....	39
4.2.2.5 Desempenho	40
4.2.2.6 Recompensa	41
4.3 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO EMPOWERMENT.....	42
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A	53
APÊNDICE B.....	55

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário das organizações tem como um dos principais empecilhos o fator motivacional em seus colaboradores (VIEIRA; MANZOLLI, 1998). Para os autores, é de conhecimento popular que um funcionário desmotivado pode causar prejuízos e atrasar todo o processo de evolução da empresa, seja ele estrutural ou financeiro.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), ainda que muitos trabalhadores se sintam estimulados e prazerosos em seus trabalhos, querendo assumir postos cada vez de maior destaque, existe uma forte linha de pensamento que destaca a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, ou seja, além de fatores físicos que põem em risco a integridade do trabalhador.

Nesse sentido emergem as questões de bem-estar laboral e social, que é evidenciado até os dias de hoje. Essa preocupação se exacerbou e foi, também, um fator relevante para a inicialização do desenvolvimento e uso de técnicas para aumentar a compreensão dos funcionários e de suas necessidades (CORNWALL, 2016).

Dentre as abordagens que estudam esse fenômeno, tem-se empowerment, o qual, segundo Herrenkohl, Judson e Heffner (1999), é a união de vários processos que, por sua vez, procuram a interação das pessoas com o seu trabalho. Para os autores, essa interação é capaz de alavancar os trabalhadores a terem certas iniciativas capazes de alterar o processo produtivo.

Blanchard (2001) revela que empowerment é um processo que possibilita aos trabalhadores exercer autoridade em meio a organização, dividindo responsabilidades e descentralizando o poder da guarda do chefe. Para os autores, essa confiança faz com que os colaboradores se sintam mais autônomos de suas ações, sem se sentirem presos a um sistema, dessa forma tal autonomia ajuda nos fatores motivacionais, de desenvolvimento pessoal e na liderança.

Esses estudos que apontam para a relevância de proporcionar ao trabalhador o bem-estar no seu local de trabalho. Nesse sentido, o processo de

empowerment torna esse desejo uma realidade, levando as pessoas a construírem uma nova cidadania. Com esse processo, há o pensamento de que a população se torna capaz de controlar as mudanças de maneira a buscar o seu bem-estar, juntamente com fatores de desempenho para a organização na qual trabalham (CARVALHO; WESTPHAL; LIMA; 2007).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com os estudos de Oliveira e Ribaski (2011), os bons resultados de um grupo de trabalhadores estão diretamente ligados às boas condições de trabalho para que possam desenvolver suas atividades. Sendo assim, para os autores, não há como cobrar resultados de equipes que não possuem boas condições.

Dessa forma, segundo Moreto (2009), o empowerment surge para favorecer as condições de serviço dos trabalhadores. Para o autor, esse favorecimento expresso pelo empowerment dispõe ao trabalhador a capacitação deles para os processos decisórios dentro da organização.

Para Horochovski e Meirelles (2007), o empowerment trata de solucionar problemas sem precisar recorrer ao gerente com tanta frequência, solicitar autorização aos gestores e aguardar respostas de determinados setores. Para os autores, o empowerment é uma ferramenta para se tomar decisões rápidas e precisas.

Sendo assim, o presente estudo busca responder à questão: **Qual o resultado das dimensões cognitivas do empowerment nos trabalhadores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense?**

1.2 OBJETIVOS

De acordo com Boaventura (2012), os objetivos possuem a complexa tarefa de descrever o que o pesquisador busca atingir com o trabalho em questão. Para o autor, o objetivo geral é a solução da questão exposta na situação problema e objetivos específicos acabam sendo todos os pontos que serão abordados na pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o empowerment na percepção dos trabalhadores conforme as dimensões cognitivas de Spreitzer (1995) em uma empresa do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender o contexto interno e externo de atuação da empresa;
- Entender o conhecimento e aplicação do empowerment na visão do gestor;
- Avaliar as dimensões cognitivas do empowerment dos funcionários;
- Verificar o acesso às informações sobre o desempenho individual.

1.3 JUSTIFICATIVA

A literatura indica que falta em muitos gestores de empresa é a percepção de identificar uma equipe mal treinada e desestimulada com os interesses da organização, mas também que há gestores desinformados sobre novos modelos de gestão, além de haver, em alguns casos, divisão de poderes com funcionários. No entanto a divisão de responsabilidades para tomada de decisão pode desenvolver novos talentos na organização, alcance mais fácil das metas e a abertura de novos horizontes para todos IBICT/TECPAR (1997).

Logo, visando o maior englobamento de todos os funcionários e a divisão de responsabilidades para o bem comum, o empowerment chega como um novo conceito e ainda pouco explorado, que pode ser uma possível solução para o relacionamento das pessoas nas empresas e, dessa forma, o propulsor de novos comportamentos e costumes na organização (BLANCHARD, 2001).

Sendo assim, o empowerment tende a colaborar com uma visão humanística o trabalho dos gestores, buscando levar as decisões para todos os setores da empresa nos quais ocorrem as ações. Nesse contexto, o papel dos

líderes é importante, visto que eles devem organizar e gerir as decisões, prezando pela motivação da equipe (RUTINA; PEREIRA, 2000).

O presente estudo se torna relevante por contribuir com a literatura sobre o tema, em razão da disseminação de conhecimento e propagação de boas práticas, capazes de desenvolver ainda mais as empresas e instituições, bem como favorecer a motivação e satisfação dos trabalhadores. Atualmente as produções científicas acerca do tema estão crescendo e disseminando-se em diferentes áreas e práticas profissionais. A maior parte das publicações hoje são nas áreas de saúde pública, psicologia e administração (BAQUERO, 2012).

Além disso, também é importante para as pessoas ligadas aos setores administrativos, aos líderes de equipes e também aos trabalhadores da empresa em estudo, bem como para o aprendizado do pesquisador.

Esta monografia é composta por cinco capítulos, iniciando por esta introdução na qual são apresentados a contextualização do tema, a pergunta e objetivos da pesquisa. No segundo capítulo, tem-se o referencial teórico, o qual dá o embasamento científico acerca do tema deste trabalho; no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia, que descreve a sistemática adotada para a realização da pesquisa aplicada; no quarto, os resultados da pesquisa de campo; e, por fim, no último capítulo, as considerações obtidas nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, é apresentada a revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento do empowerment. Passando por um processo evolutivo, desde as relações de trabalho, a motivação e satisfação profissional até chegar no empowerment propriamente dito.

2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO

Com o passar do tempo, as relações homem-máquina mudaram. De acordo com Fonseca (2003), o foco da proteção das relações se alterou, visto que as primeiras preocupações eram exclusivamente voltadas para a preservação da vida do trabalhador, uma vez que ele era exposto a um maquinário e a um ambiente agressivos.

Posterior a essa primeira preocupação, começa-se a vislumbrar algo a mais, isto é, a ver o trabalhador não só como uma engrenagem do sistema, mas sim como um ser complexo, com necessidades, anseios e preocupações. Este movimento teve início após o início da primeira guerra mundial, fazendo com que os donos de empresas começassem a se atentar para a manutenção da qualidade de vida no trabalho (DEJOURS, 1992).

Segundo Schaff (1993) e Lojkine (1990; 1995), com a revolução informacional, ou ainda pode ser chamada de terceira revolução tecnológica, os processos de produção tiveram grandes mudanças, visto o aumento exacerbado da globalização. Para os autores, outras mudanças ocorreram nas relações de trabalho, no comércio tanto nacional quanto internacional, em seus câmbios, compras e vendas, com isso houve alteração nas finanças, nas esferas de governança e política e por fim em diversos aspectos da vida social como um todo.

Porém, para Fonseca (2003), começou-se a notar que a qualidade de vida no trabalho não estava apenas ligada as relações de trabalho, ela também levava em conta a saúde mental do trabalhador. O autor relata que,

em 1968, houve uma mobilização em larga escala para que as ações sindicais se voltassem a essa área.

Logo os sistemas de produção têm-se alterado, visto a incorporação de novos dispositivos eletrônicos para o sistema. Com isso se intensificou o processo de trabalho, uma vez que o capitalismo desenfreado proporciona essa intensificação, bem como o desgaste físico e emocional dos trabalhadores. Contudo, nas últimas décadas, a saúde dos indivíduos, na sua individualidade ou na coletividade tem aumentado de forma considerável (ELIAS; NAVARRO, 2006).

Nesse contexto, resgatando Feigenbaum (1994), o qual revela que a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada ao comprometimento com a qualidade do serviço prestado. Para o autor isso se confirma quando se realiza a observação do sistema de gestão, em que o comprometimento com a qualidade é maior em um ambiente onde os funcionários são participantes das decisões da empresa, decisões essas que estão ligadas as suas atividades.

Desta forma, como Costa (2004) expõe, o empowerment surge como uma ferramenta disponível para que os vários atores sociais, individuais ou coletivos sejam capazes de observar as suas habilidades e capacidades. Para o autor, com isso os indivíduos serão capazes de gerenciar e transformar suas realidades, seja em seu meio laboral, bem como sua vida social, se tornando os protagonistas das suas próprias histórias.

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

O trabalho possui uma história de evolução que leva em conta as transformações da sociedade. Nesse contexto, é de conhecimento que o trabalho nem sempre foi o que se conhece hoje, como uma atividade remunerada que busca sempre o valor justo de acordo com a atividade realizada. Antigamente o trabalho era uma forma de castigo ou ainda, quando passou a ser remunerado, ele era injusto e tratava de um valor irrisório, apenas se tratando de uma questão de sobrevivência (LIMA, 2001).

Por esse motivo, vários estudiosos buscam estudar e compreender os fatores que levam as pessoas a adotarem algumas práticas para alcançar

os seus objetivos e metas. Com isso, começou a surgir diversas teorias a respeito, sobretudo focalizando à motivação (VIEIRA, 2002). Nesses estudos, percebe-se que a motivação do trabalhador está ligada de forma direta com o como ele se sente, se possui disposição e vontade para trabalhar produtivamente (ANTUNES; SANT'ANNA, 1996).

Além de fatores pessoais, Santos e Rodrigues (1995) descrevem que existem os externos que levam em consideração a autonomia no local de trabalho, o pagamento, as condições, carga horária e outros fatores. No entanto, como Angerami, Gomes e Mendes (2000) expõem em seus estudos, o salário não é um fator total de motivação, ainda que seja considerado como muito importante por todos os profissionais.

Sendo a motivação um ramo bastante abrangente e que atinge a todos, estudiosos começaram a lhe conceituar. Saavedra (1998) afirma que a motivação está ligada ao sistema cognitivo e que induz as pessoas a realizarem algo que será capaz de proporcionar satisfação a quem o realizou.

Retomando Rosa (1994), o autor esclarece que o sentido da palavra motivação derivada do latim, que significa “mover”. Ele descreve que motivação é uma derivação do ato de mover-se. Ou seja, para o autor, a motivação funciona como um motor que propulsiona o indivíduo a se mover e realizar atividades.

Nesse sentido, para Chiavenato (1999), a motivação é aquilo que, de uma forma geral, impulsiona o cidadão a agir de uma forma específica, ou que lhe confere um comportamento diferenciado para realizar suas atividades, podendo ser provocado por um estímulo interno ou externo. Do ponto de vista de Lieury e Fenouillet (2000, p. 9) motivação é:

O conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade.

Para Spector (1997), além de motivação, a satisfação é outro fator importante ao trabalhador. Para o autor, a satisfação no ambiente de trabalho está diretamente ligada aos sentimentos que as pessoas desenvolvem pelo seu trabalho, em todos os seus sentidos. Com isso o autor ainda expõe que a

satisfação pode ser a mensuração do quanto os trabalhadores gostam ou não gostam do seu trabalho.

De acordo com Neves (1998), a satisfação organizacional é sim uma medida da qualidade de vida no ambiente de trabalho. O autor justifica a sua afirmação sob a ótica de que a satisfação está ligada a estados emocionais, influenciando as suas atividades. No entanto, Neves (1998) em seus estudos expõe que não há comprovação causal na relação de satisfação e motivação. O autor remete ao antigo conceito de que um empregado quando está satisfeito se torna produtivo. Nesta conceituação, Neves (1998) esclarece que este pensamento é equivocado, pois pesquisas apontam que não existe relação entre satisfação e produção. O autor ainda cita os efeitos de vários eventos ou condições que influenciam na satisfação no trabalho, como demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Eventos e condições que influenciam na satisfação no trabalho

FONTE	EFEITO
Eventos ou condições:	
O próprio trabalho: desafio	O trabalho mentalmente desafiante que o indivíduo pode realizar com sucesso é satisfatório.
O próprio trabalho: exigências físicas	O trabalho cansativo gera descontentamento
O próprio trabalho: interesse pessoal	O trabalho interessante é pessoalmente satisfatório
Estrutura de recompensas	As recompensas pelo desempenho justas e educativas são satisfatórias
Condições de trabalho: físicas	A satisfação depende da correspondência entre condições de trabalho e necessidades físicas
Condições de trabalho: consecução dos objetivos	As condições de trabalho que facilitam a consecução dos objetivos são satisfatórias
Agentes:	
O próprio indivíduo	Elevada autoestima conduz à satisfação no trabalho
Supervisores, pares, subordinados	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que os ajudem a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que vejam as coisas da mesma forma que estes
A empresa e a gestão	Os indivíduos evidenciarão satisfação com as empresas que tenham políticas e procedimentos destinados à ajudá-los a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão descontentamento perante papéis conflituais e/ou ambíguos impostos pela empresa e/ou gestão
Fringe benefícios	Os benefícios não têm uma forte influência na

FONTE	EFEITO
	satisfação no trabalho para a maioria dos trabalhadores

Fonte: Adaptado de Neves (1998).

Com isso, para Rowland (1997), Chang, Shih e Lin (2010), começa a surgir estudos dentro das organizações que visam comprovar que o uso do empowerment como ferramenta de gestão pode atuar como fator motivacional a seus funcionários. Para os autores, essa ferramenta pode atuar como fator benéfico para que sejam alcançados os objetivos e metas impostos pelas organizações. Os autores ainda expõem que quando bem trabalhada esta ferramenta gera satisfação aos colaboradores e melhor desempenho as instituições.

2.3 O EMPOWERMENT

Nesta seção, são apresentados os antecedentes do empowerment, ou seja, quando e onde ele surgiu, bem como a descrição acerca do empowerment psicológico e os seus modelos.

2.3.1 Antecedentes do empowerment

O processo de empowerment é uma realidade recente tendo em vista outros procedimentos administrativos, já que a sua história teve início na década de 70 (FAZENDA, 2005). Para a autora, tal adesão ao setor administrativo possibilitou a mudança das características empresariais básicas, visto que, antes do advento do empowerment, muitas tomadas de decisão eram feitas de forma paternalista, lineares, sem consulta aos trabalhadores. Dessa forma, a autonomia centralizada nas mãos dos gestores dificultava a participação dos funcionários nos processos decisórios.

O empowerment pode ser considerado, de acordo com muitas literaturas, uma forma de melhorar a situação de grupos em situações de risco. Porém, no liberalismo civil e religioso da cultura anglo-saxônica, este termo

surge como a tradução de um verbo sinônimo de habilitar, permitir (STOTZ; ARAÚJO, 2004).

Com isso, o conceito de descentralizar as decisões das instituições surgiu com o avanço dos estudos de Miss Follett. Mary Parket Follett que foi a primeira a desenvolver pesquisas relacionadas à motivação humana, levando em consideração, principalmente, valores individuais e sociais. Tal pesquisadora era parte constituinte do movimento das Teorias Transitivas da Administração, em que, para ela, a psicologia administrativa tem por objetivo retomar o laço entre os indivíduos e a organização, necessitando, dessa forma, compreender os indivíduos e suas ações de forma geral.

Tal pesquisadora foi responsável por, pela primeira vez, comentar sobre a importância de reduzir as intervenções centrais nos processos decisórios (LODI, 1971). Nesse contexto, Miss Follett expõe que não só os gestores, mas que os trabalhadores conseguem e, às vezes, até melhor decidir sobre como devem ser realizadas as suas próprias atividades. Para a estudiosa, a melhor maneira de uma hierarquia de posições funcionar é quando o gestor está em contato direto com a realidade cotidiana da empresa, sabendo suas necessidades e anseios (ARAÚJO, 2000).

Como os pesquisadores Hashemy, Yousefi, Soodi e Omid (2016) colocam, as organizações devem focar suas atenções as características dos vários tipos de empowerment dos seus funcionários, para que dessa forma possam canalizar o desempenho dos empregados. Para os mesmos autores, com isso a empresa estará focando em seu próprio desenvolvimento, sendo um crescimento pessoal e organizacional unidos, funcionando como estratégia de mercado e desenvolvimento.

Nesse meio, visando o comportamento organizacional, surge a Teoria Comportamental. Tal abordagem possui um enfoque maior no comportamento dos indivíduos em suas individualidades, visto que, com o decorrer do tempo, notou-se a complexidade do homem e de suas relações. Sendo assim, para que se consiga compreender o comportamento humano, é importante estudar a motivação humana. Por este motivo a motivação humana é um dos temas que compõe a Teoria Comportamental da Administração (CHIAVENATO, 1983).

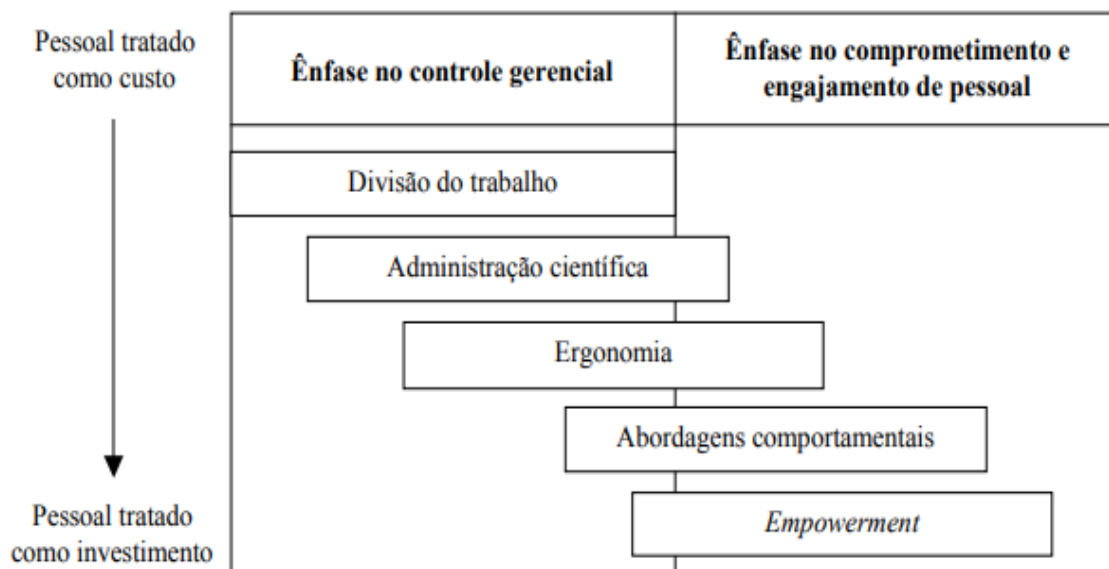
Chiavenato (1983) descreve que diversos autores behavioristas, ou seja, autores que estudam o comportamento humano vislumbraram em seus estudos que, para um administrador ter sucesso, deve compreender o comportamento humano e deve usar a motivação dos trabalhadores para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Com o avanço de estudos como de Miss Follett, chegou-se ao conceito de empowerment atual. Segundo Torquillo (2010, p.10), em um estudo sobre empowerment publicado no caderno de número 98, do caderno de Gestão e Estratégia de Consultoria, da Escola Brasileira de Administração Pública –EBAP: “É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, [...]. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores, são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo”.

Contudo, os avanços das empresas e as transformações que elas passavam em busca de satisfazer clientes cada vez mais exigentes oportunizaram o desenvolvimento e a adesão a novas técnicas administrativas. Ao final do século XX, todas essas mudanças fizeram com que técnicas como o empowerment, benchmarking e os sistemas de controle de qualidade total comesçassem a ter mais usabilidade nas organizações (ARAÚJO, 2000).

Slack et al. (1997) propõem, portanto, o empowerment como um processo que visa tratar os trabalhadores como um investimento e não mais como um custo para a empresa. Dessa forma, os autores caracterizam como uma fonte de engajamento de pessoal de grande relevância, conforme detalhado na figura 1.

Figura 1 - As diferentes abordagens do projeto do trabalho: cada uma implica equilíbrio diferente entre controle e comprometimento



Fonte: Slack et al. (1997, p. 312).

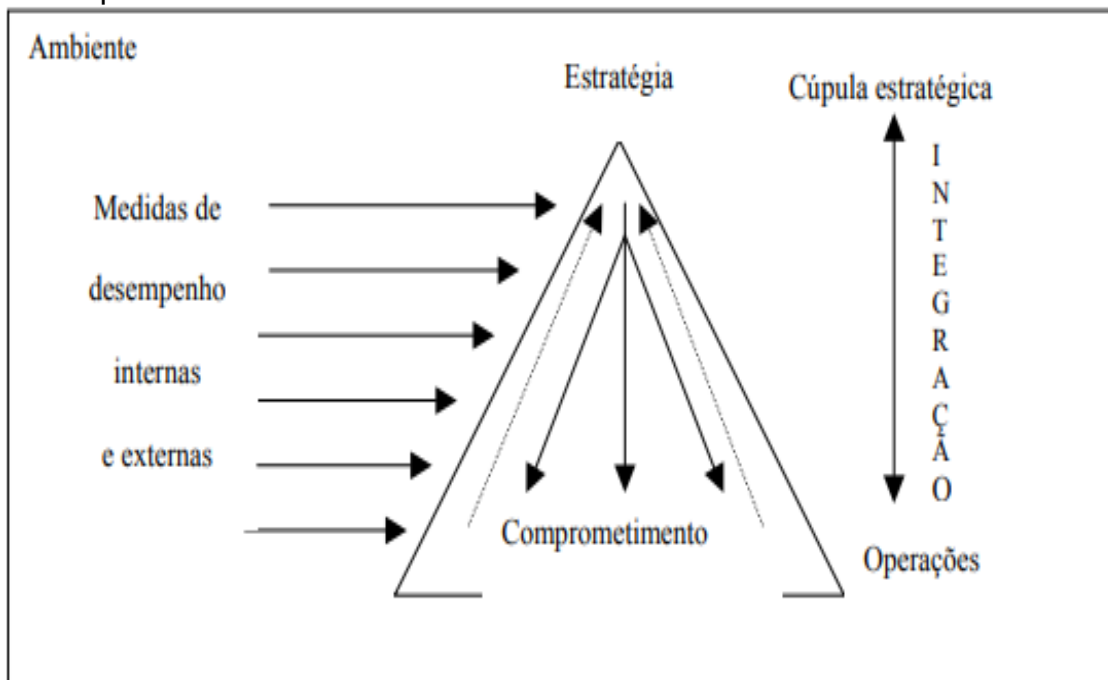
Foi então, nesse momento, que se consolidou o conceito de empowerment como uma estratégia organizacional que visa descentralizar o poder. O que antes estava unicamente sendo decidido por gestores e pelos ocupantes dos altos cargos, agora passa a ser revisado e decidido por trabalhadores e colaboradores ocupantes de cargos com níveis hierárquicos mais baixos (ALVES, 2015).

Retomando Rodrigues (2003), o empowerment é uma alternativa de renovar o modo tradicional e arcaico de gestão. Para o autor, nesse novo processo administrativo, busca-se o comprometimento dos colaboradores para com as decisões estratégicas dos processos de gestão, visando o desenvolvimento da instituição pela qual trabalham. Com isso, Rodrigues (2003) afirma que, neste processo, há uma mudança de conceitos, em que o gestor deve possibilitar a descentralização do poder, flexibilização de ações e tomada de decisão, desburocratização dos processos, principalmente hierárquicos e disponibilizar abertura para a inovação.

No entanto, como todo processo administrativo, o empowerment necessita de uma gestão. Essa, quando aliada a modelos que avaliam o desempenho, como apresentado na figura 2, podem garantir que haja uma boa

comunicação, capaz de aliar a estratégia empresarial com o comprometimento dos funcionários e com isso alcançar os objetivos (RODRIGUES, 2003).

Figura 2 – Integração entre gestão empresarial e sistemas de medição de desempenho

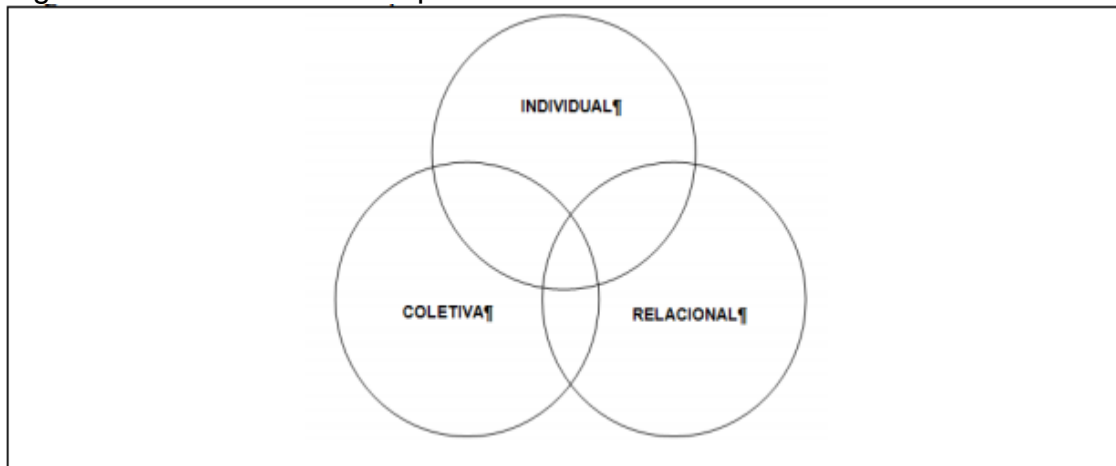


Fonte: Rodrigues (2003, p. 7).

Nesse contexto, entende-se, por modelos de medição de desempenho, aqueles processos que buscam alinhar as estratégias competitivas da empresa com medidas cabíveis de desempenho. Com isso, busca-se o desenvolvimento e a realização da estratégia que, por sua vez, procura alcançar os resultados planejados. Dessa forma a estratégia global da empresa visa se destacar no mercado, aumentando os níveis da competitividade, bem como a qualidade dos seus produtos e, por fim, a satisfação dos seus clientes (RODRIGUES, 2003).

Frente à questão de estudos científicos acerca do tema empowerment, pode-se observar que ele possui uma relevância considerável, a qual vem demonstrando crescimento expressivo, tanto no âmbito nacional, como também internacional (ROWLAND, 1997). De acordo com o referido autor, o empowerment é composto por três principais dimensões, como demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Dimensões do empowerment



Autor: Rowland (1997, p.14).

Para Rowland (1997), a primeira dimensão está relacionada à motivação e ao desenvolvimento pessoal, em que o colaborador tenta neutralizar conflitos internos, ligados principalmente a capacidade de realização de atividades, bem como da sua satisfação profissional. O autor a chama de dimensão Individual.

A dimensão individual, para Carvalho (2004), engloba pequenos fatores que são frutos diretos desta dimensão, sendo eles a autoconfiança, autoestima, compartilhamento de conhecimento, consciência crítica, entre outros. Carvalho ainda expõe que é neste ponto que o indivíduo se mostra capaz de controlar o próprio destino.

A segunda dimensão, exposta por Rowland (1997), é a relacional. Segundo o autor, é neste ponto que se dão as relações entre pessoas, seja no âmbito profissional, pessoal, social. O autor cita que tais relações são de extrema importância, visando que com ela sejam negociadas decisões, e o que possibilita que as ações a serem tomadas sejam estruturadas da melhor forma possível a fim de alcançar os objetivos predefinidos.

Silva e Martínez (2004) chamam essa dimensão de grupal ou organizacional. Os autores caracterizam essa dimensão como aquela que se relaciona com as organizações sociais, comunitárias ou com estruturas que envolvam pessoas. Para eles, essas estruturas são capazes de fazer com que se aumente as ferramentas para gerar segurança e confiança entre as pessoas do grande grupo, com isso se busca um melhoramento da vida social e em comunidade.

Por fim, Rowland (1997) descreve a dimensão coletiva. Nesta, o autor revela que é a exposição da necessidade individual de trabalhar em conjunto. Sendo assim, quando aceita a proposta de trabalho em equipe, em processo de cooperação, há uma facilidade aumentada de se alcançar objetivos, sejam eles financeiros, pessoais, profissionais, políticos, quais quer que sejam. Rowland (1997) cita que é nesta dimensão que se pode notar que o indivíduo quando trabalha em grupo, e não em função competitiva individual, porém ainda assim sem perder a sua autonomia, é neste ponto que se encontra o ápice do desenvolvimento.

Zimmerman (2000) descreve que, na dimensão coletiva, chamada por ele de nível comunitário, é o ponto no qual existe o contexto social em que as pessoas estão inseridas, bem como seus anseios a respeito da coletividade em que estão imersos. Para o autor, este nível diz respeito a um contexto “ecológico”, capaz de delinear trabalhos em grupo visando necessidades específicas dos mesmos, como também a sua necessidade de trabalho em equipe para atingir resultados cada vez maiores.

Atualmente no Brasil, há ainda outros dois sentidos predominantes do empowerment, sendo eles: o processo de mobilizar a pôr em prática objetivos que visão desenvolver grupos sociais, para assim melhorar a sua qualidade de vida; e o segundo tem por objetivo principal desenvolver ações destinadas a integrar pessoas excluídas e carentes de bens indispensáveis à sobrevivência humana, funcionando basicamente em um cunho assistencial (GOHN, 2004).

2.3.2 Empowerment psicológico: significado e implantação

No contexto de participação e evolução, o empowerment se caracteriza como uma fonte geradora de energia, felicidade e motivação aos participantes. Por esse motivo, Castro (1994) descreve que o empowerment é um processo de reestruturação de empresas, que tem por meio de ação a diminuição da distância de cargos e da hierarquia, fazendo com que todos os envolvidos sejam responsáveis pelo processo decisório.

Na visão de Martins (2007, p. 59), o empowerment significa: “‘dar poder’, e quando se tem uma gestão empresarial dentro desse contexto é porque se pretende: ‘dar poder e autonomia para o funcionário’”. O autor completa sobre a necessidade de promover treinamento e condições de trabalho como: “informações atualizadas, infraestrutura técnica, segurança e condições psicológicas adequadas”. (MARTINS, 2007, p. 59).

Além dos conceitos já existentes acerca do empowerment, Newstrom (2008) complementa ao esclarecer que pode ser qualquer processo em que os trabalhadores tenham a oportunidade de ampliar sua autonomia. O autor sugere ainda que essa maior autonomia pode se dar pelo compartilhamento de informações pertinentes ao desempenho profissional. Esclarece também que o processo de empowerment é capaz de sanar problemas relacionados à sensação de falta de poder e ao mesmo tempo os de autoeficácia.

Para Ornelas (2008), a participação das pessoas em ambientes sociais é essencial para a construção do significado de empowerment, porém por si só não é possível. Com isso Ornelas (2008, p. 48) cita como ponto de reflexão “A participação das pessoas no seu próprio processo de empowerment é essencial para a compreensão do seu significado que só é operacionalizado na relação entre os indivíduos, as organizações e a comunidade”.

Porém, para que o processo de empowerment possa ser colocado em prática, ele exige além de tempo, estudo e prática. Sendo assim, Fazenda (2005) descreve que tal procedimento ocorre em uma série de passos, sendo eles:

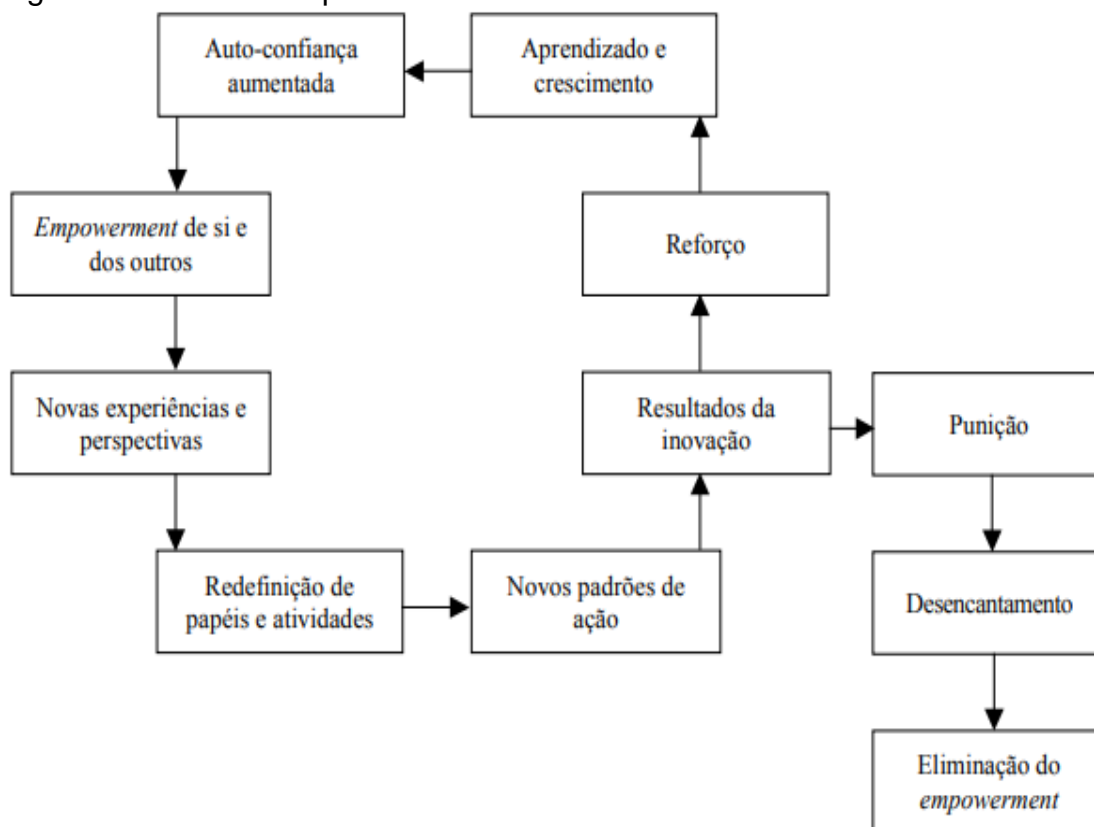
- 1 - Tomada de consciência pelos indivíduos ou grupos da sua situação de exclusão e falta de poder;
- 2 – Identificação com outros indivíduos ou grupos em situação semelhante;
- 3 – Levantamento de competências e recursos necessários para maior controle das suas vidas;
- 4 – Decisão de agir em áreas concretas.

Wilkinson (1998) corrobora Neves (1998), para os quais, para a realização do empowerment, é necessário que haja um contexto de ações para

se obter o sucesso do processo, além de descentralizar a decisão, compartilhar informação e autonomia.

Nesse sentido Quinn e Spreitzer (1999) descrevem que, para se ter uma implementação efetiva do empowerment, devem ser levadas em consideração uma série de etapas, já que esse processo não se faz apenas com o desejo do gestor ou dos trabalhadores e mais alguns fatores. Para os autores, o empowerment é um ciclo que une forças e ações em prol de um bem comum, servindo como um elo entre empresa e funcionários, como demonstrado na figura 4.

Figura 4 – Ciclo do empowerment



Fonte: Quinn e Spreitzer (1999, p. 24).

Sendo assim, o empowerment psicológico tem sido descrito de acordo com uma visão ecológica, a qual une a perspectiva psicológica, organizacional e comunitária. Dessa forma os ambientes descrevem a natureza deles, ou seja, os fatores psicológicos, organizacionais e comunitários são capazes de constituir o ambiente, seja ele de trabalho ou social. Contudo o

empowerment psicológico não é algo fixo, ele pode sofrer variações de acordo com o tempo (FRAIN, TSCHOPP; BISHOP, 2009; CHRISTENS, 2012).

O empowerment psicológico é constituído de três formas organizacionais, sendo elas: Intrapessoal, Interacional e Comportamental. A forma intrapessoal está ligada ao fato de se notar a capacidade de autoeficácia, que influencia na vida pessoal do indivíduo. Já a forma interacional se dá quando há combinação de pensamento crítico e resoluções de problemas, contando com o conhecimento e a visão do que causou o mesmo, juntamente com a divisão de tarefas e o acarretamento de recursos para mudar o ambiente. Por fim a forma comportamental é aquela que se manifesta com a participação do indivíduo em situações organizacionais, quando ele une esforços solidários em busca de influenciar o ambiente sociopolítico (ZIMMERMAN, 1995; PETERSON, et al., 2006; MENEZES, 2007; ORNELAS, 2008).

2.3.3 Modelos de empowerment psicológico

O empowerment psicológico, ou EP como é conhecido, é uma ramificação do empowerment que visa compreender o modo com que as pessoas (trabalhadores) enxergam suas atividades, bem como o seu envolvimento na comunidade. É no empowerment psicológico que as pessoas, trabalhadores e administradores conseguem correlacionar os seus objetivos as diversas formas disponíveis de os alcançar (ZIMMERMAN, 1995).

Sobre este tema, Fetterman e Wandersman (2004) citam que é um processo capaz de possibilitar que o indivíduo, trabalhador ou até mesmo os gestores, sejam capazes de controlar o seu ambiente físico, psicológico, emocional e social. Os autores completam que nesse caminho é possível desenvolver uma melhor qualidade de vida, seja no ambiente social ou profissional.

Nesse sentido, Thomas, Velthouse (1990) e Spreitzer (1995), dentre outros autores, a fim de descrever seus modelos, traçaram quatro dimensões cognitivas vinculadas ao empowerment psicológico, sendo elas: significado, competência, autodeterminação e impacto.

O conjunto das quatro dimensões cognitivas apresentam suas características voltadas à orientação para o desempenho no trabalho. Com isso, ao se desenvolver todas as definições de tais dimensões, obtém-se como resultado uma orientação ativa, a qual proporciona aos indivíduos que o praticam, a canalização dos desejos individuais. Com essa canalização, há uma maior facilidade de delinear o ambiente o qual está inserido, bem como a performance das suas atividades laborais (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995).

O Significado é uma dimensão cognitiva que está ligada as crenças e valores de cada pessoa. Ou seja, o que cada uma acredita de acordo com o que vivencia e conhece, de acordo com seu nível de instrução e experiências, sejam elas pessoais ou profissionais. Esta dimensão está diretamente ligada às condições histórico-sociais de cada indivíduo, ou seja, ela não é um ponto isolado e sim um estudo de caso geral. Com isso, há uma correlação em que essas crenças e valores estão intrinsecamente ligadas às características do trabalho dos indivíduos (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995).

Dentre as quatro dimensões cognitivas, a competência é o nível de autoeficácia do indivíduo em relação às suas atividades laborais. Ou seja, é a sua própria capacidade para desenvolver as atividades propostas em seu trabalho (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995).

A autodeterminação remete à consciência de poder fazer escolhas e de conseguir ter o controle de si sobre o seu trabalho e suas atividades. Com isso, os autores descrevem que a autodeterminação está diretamente ligada à autonomia laboral, em que o indivíduo pensa nas relações causa e efeito e assim escolhe os caminhos que pretende seguir para a realização do trabalho (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995).

De acordo com a quarta e última dimensão cognitiva, o impacto está relacionado com o que os indivíduos pensam e acreditam das suas capacidades quando existem questões organizacionais para serem resolvidas. Se são capazes ou não de realizar as tarefas as quais foram designados e se as farão da melhor forma possível (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; SPREITZER, 1995).

Muitos estudos têm surgido, tendo como tema de pesquisa o empowerment psicológico. Um desses estudos é o de Seibert, Wang e Courtright (2011), no qual revelam que trabalhadores que apresentam altos níveis de empowerment psicológico são aqueles que se mostram mais autoconfiantes, tornam-se mais competentes nas atividades desempenhadas e, da mesma maneira, desenvolvem um comprometimento maior com o seu local de trabalho. Para os autores, esses fatores tornam o indivíduo mais satisfeito com o local de trabalho e feliz.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Mattar (2005), a palavra metodologia deriva do grego *methodos* e possui significado de “ao longo do caminho”, por isso, segundo o autor, a metodologia estuda o caminho para se chegar aos objetivos almejados. Já os procedimentos metodológicos se apresentam como as várias formas de realizar a pesquisa, nos seus mais diversos estilos e com sua imensidão de procedimentos. É nesse item que são delineados os caminhos que a pesquisa irá percorrer (LIMA; MIOTO, 2007).

Neste capítulo, são apresentadas: as escolhas metodológicas quanto à abordagem, tipologia e estratégias; também o local e população da pesquisa; por fim as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como qualitativa descritiva e, quanto as estratégias, bibliográfica e de campo. A pesquisa qualitativa, de acordo com Goldenberg (1997), é a modalidade de pesquisa científica que não se preocupa com a expressão de dados na forma numérica, no entanto essa abordagem se volta para a compreensão do contexto social do grupo pesquisado, das suas características específicas, entre outros fatores. Dessa forma, é nesse estilo que busca compreender o ponto de vista do gestor e dos trabalhadores das implicações do empowerment como fator motivacional na empresa em questão.

A tipologia descritiva, segundo Vergara (2009), expressa as características de determinada população ou fenômeno a que se busca estudar, por meio de palavras. Para o autor, este processo é capaz de correlacionar variáveis e expor resultado de pesquisas que envolva opinião.

Por revisão bibliográfica se entende as pesquisas feitas de acordo com outras pesquisas realizadas anteriormente, em que o pesquisador cita autores que também pesquisaram o que ele busca estudar a fim de dar credibilidade ao mesmo. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa

bibliográfica busca expor de maneira sucinta as principais ideias já discutidas por outros autores sobre o mesmo tema, levantando dúvidas e críticas quando julgar necessário.

Por fim a pesquisa de campo, modalidade de pesquisa que se caracteriza por uma investigação que vai além da pesquisa bibliográfica. Tal pesquisa usa de dados colhidos por meio de pessoas com outros tipos de meios, como por exemplo, a observação *in locu* (FONSECA, 2002).

3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa que atua no ramo de gases industriais e medicinais, localizada no Sul Catarinense. Tal empresa atende o Sul Catarinense, das áreas de Passo de Torres a Garopaba.

Para realizar todas as atividades da empresa, ela conta com onze funcionários e o gestor. Dos onze funcionários, quatro possuem funções internas, ou seja, ligadas à administração, ao setor comercial e ao almoxarifado. Seis funcionários trabalham como motoristas de caminhão, para realizar o processo logístico de busca e entregas. E, por fim, uma funcionária destinada aos serviços gerais. Dessa forma, trata-se de pesquisa censitária com onze pessoas para avaliação do empowerment e entrevista com o gestor.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados foram primários, os quais foram coletados por meio da pesquisa de campo com os onze funcionários da empresa e o gestor da empresa. O instrumento de coleta de dados com o gestor foi a entrevista cujo roteiro é apresentado no Apêndice A. Marconi e Lakatos (2003) expõe que entrevista é uma conversa feita pessoalmente, de forma metódica e que proporciona ao entrevistador as informações necessárias para desenvolver o seu trabalho. Com os onze funcionários foi utilizado o questionário com base nas quatro dimensões defendidas por Spreitzer (1995).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente. Também foram consideradas, na análise, as quatro dimensões cognitivas desenvolvidas por Spreitzer (1995): significado, competência, autodeterminação e impacto, como demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões do empowerment

Dimensões	Características	Questões no questionário
Significado	Aquilo que a atividade significa para o colaborador. É a percepção dele em relação as atividades a serem realizadas e seus valores individuais.	1,7,13 e 19
Competência	Confiança nas próprias habilidades, na sua capacidade de realizar suas tarefas.	2,8,14 e 20
Autodeterminação	Iniciativa, motivação interna para realização de tarefas com empenho.	3,9,15 e 21
Impacto	Nível de influência do profissional dentro da empresa e na realização de suas atividades.	4,10,16 e 22

Fonte: Spreitzer (1995).

Além das dimensões cognitivas de Spreitzer (1995), foram utilizadas as dimensões desempenho e recompensa aplicadas por Nascimento (2010) e Nascimento, Dias e Verdinelli (2015), em que, na primeira – desempenho, é considerado o acesso às informações da e na empresa pesquisada, mensurada por meio das questões 5, 11, 17 e 23 do instrumento. E, na dimensão recompensa, que seriam os incentivos promovidas pela organização para os funcionários, avaliada por meio das questões 6, 12, 18 e 24.

3.5 SÍNTESE DOS PROCESSOS METODOLÓGICOS

A síntese dos processos metodológicos é um resumo da metodologia utilizada em cada parte do processo de execução da pesquisa. No presente trabalho está descrita no quadro 3.

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Abordagem da Pesquisa	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Classificação dos dados da pesquisa	Meios de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Compreender o contexto interno e externo de atuação da empresa.	Qualitativa	Descritiva	Primários	Entrevista	Qualitativa
Entender o conhecimento e aplicação do empowerment na visão do gestor.					
Avaliar as dimensões cognitivas do empowerment dos funcionários.				Questionário	Qualitativa Spreitzer (1995)
Verificar o acesso às informações sobre o desempenho individual.					Qualitativa Nascimento (2010) e Nascimento, Dias e Verdinelli (2015)

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa aplicada. Por uma questão didática, há duas seções: a primeira com foco na pesquisa com o gestor; na segunda com os resultados obtidos com os onze funcionários.

4.1 PESQUISA COM O GESTOR

Nesta seção, tem-se a descrição do resultado da entrevista com o gestor da empresa em estudo que visa responder aos objetivos específicos: compreender o contexto interno e externo de atuação da empresa e entender o conhecimento e aplicação do empowerment na visão do gestor.

4.1.1 Apresentação da empresa

A empresa surgiu no ano 2000 com o intuito de representar uma multinacional no ramo de gases. Desde o seu surgimento a empresa atua no sul do estado de Santa Catarina, situada em Criciúma, e busca atender uma faixa que compreende os municípios de Passo de Torres a Garopaba.

O produto comercializado são gases para uso industrial, medicinal, laboratorial e para o funcionamento de equipamentos como máquinas de solda, bicos de solda, maçaricos, reguladores de pressão, entre outros.

Atualmente a empresa conta com um quadro profissional bem completo e profissionalizado, composto por onze funcionários. O quadro está dividido por atividades específicas, assim distribuídas: dois funcionários são os responsáveis diretos pelos processos gerenciais, sendo eles o proprietário e o gerente geral. Abaixo dos dois, estão três auxiliares administrativos, responsáveis por processos logísticos, de compra e venda, estoque e atividades de escritório. Em relação a prática e atendimento direto ao público, há quatro funcionários, que são motoristas de caminhão, responsáveis por realizar as entregas e arrecadação dos cilindros vazios. Os motoristas contam com o apoio de dois ajudantes, que os auxiliam nos carregamentos e demais

afazeres. Por fim a empresa conta com uma funcionária de serviços gerais, esclareceu o gestor.

Importante ressaltar que a remuneração disponibilizada pela empresa é fixa, sem adição de comissão por vendas. Para que os funcionários recebam aumento salarial, eles devem ter estabilidade profissional na empresa. Os depósitos são feitos mensalmente por meio de conta salário.

4.1.2 A empresa e os desafios no setor de gases industriais e medicinais

Atualmente a empresa atua no mercado em âmbito regional, com sua área de atuação delimitada pela multinacional a qual representa. Dessa forma, dentro da sua atuação a distribuidora realiza as entregas com caminhões próprios e também disponibiliza a opção de o cliente realizar a compra e retirada do produto na própria empresa.

Sempre buscando ser a mais flexível possível para atender cada vez mais as necessidades dos clientes com a máxima qualidade, a empresa visa se destacar no mercado competitivo e desafiador do ramo de gases naturais e industriais. A empresa busca, portanto, ser reconhecida regionalmente em sua área de atuação, como a melhor empresa varejista de gases naturais e industriais, para que futuramente possa ampliar seus horizontes para outras regiões.

No nível local, segundo o gestor, há a preocupação com valores financeiros, principalmente em uma época de crise como a atual, porém a empresa visa oferecer a qualidade e benefícios em prol dos clientes, como sua facilitação de compra, entrega e principalmente de seu atendimento humanizado.

4.1.3 A empresa e o empowerment como fator motivacional

Segundo entrevista com o gestor, a empresa ainda não trabalha com o empowerment, ou pelo menos não de forma direta, visto que algumas atitudes propostas por esse modelo administrativo a empresa realiza, como o

bate papo direto entre funcionários e gestor, mas que não é parte de um processo alternativo que busca a motivação profissional.

O gestor revela, em seu discurso, que acredita que a empresa não realiza o empowerment por falta de conhecimento sobre a ferramenta, “a gente se formou já tem alguns anos, por mais que façamos alguns cursos de reciclagem e de aprendizagem, mas não é igual quando estávamos na academia”, com essa frase o entrevistado cita a relevância do contato com profissionais recém-formados e bem atualizados. No mesmo contexto, ele revela que a não aplicação da ferramenta também está atrelada a crise financeira que assola a indústria.

Apesar de até então conhecer apenas a terminologia e não as suas características propriamente ditas, após ler sobre o tema, o gestor reconheceu a importância do empowerment, visto que as atividades exercidas na empresa são estressantes, envolvendo ações entre empresas, clientes, consumidores, todos trabalhando com sistemas de metas, horários e entregas. Com tudo isso, o gestor reconhece que o ambiente de trabalho, às vezes, fica um pouco hostil, com alguns desentendimentos, ocasionados principalmente pela falta de comunicação e também por um setor não saber ao certo o que o outro realiza. O gestor cita ainda que todos esses fatores podem sim desmotivar os seus funcionários, e ainda expõe “até o colega compreender o que o outro está passando, no seu dia, na sua semana, naquele momento, às vezes já aconteceu algum problema”.

Na visão dos colaboradores da empresa, o gestor é qualificado para implantar esse processo na empresa. Para os mesmos, o seu gestor é aplicado e demonstra muito interesse na empresa, o que falta para por em prática esse procedimento é apenas um pouco mais de estudo e treinamentos para demonstrar para todos como que funciona.

A sequência da entrevista com o gestor revela a principal mudança que ele acredita que viria com o empowerment, tais como: melhora no ambiente geral dos seus funcionários, na motivação, no trabalho em equipe e consequentemente nos resultados da empresa. Ao responder ele revela “Uma equipe motivada é capaz de mover montanhas e gerar lucratividade até mesmo em épocas de crise”.

Outra ação citada foi a comissão, segundo o gestor, “é inegável que um pai de família, que trabalha e sabe que precisa daquele dinheiro para manter sua prole, quando possui a possibilidade de ganhar um extra, ele dará o seu melhor e com isso impulsionará a empresa junto”. Fora a comissão, a empresa poderia passar por mudanças no marketing interno, com promoções da empresa e exaltação dos resultados positivos obtidos pela equipe.

Além de ações pessoais e financeiras envolvendo apenas empresa e funcionário, outra ação extremamente abordada pelo gestor, considerando os funcionários e clientes, incluindo os motoristas e demais funcionários, já que esses possuem contato direto com os clientes, tenham autonomia para realizar negociações diretas, no entanto sempre dentro de um padrão preestabelecido pela empresa.

4.2 PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS

Nesta seção, são apresentados os resultados com relação ao perfil dos onze funcionários, bem como a avaliação do empowerment psicológico, por meio das quatro dimensões cognitivas desenvolvidas por Spreitzer (1995) e as dimensões desempenho e recompensa utilizadas por Nascimento (2010) e Nascimento, Dias e Verdinelli (2015) a fim de atender aos objetivos específicos: avaliar as dimensões cognitivas do empowerment dos funcionários e verificar o acesso às informações sobre o desempenho individual.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Analisadas as características do perfil dos pesquisados, verificou-se que a empresa conta com três funcionários na faixa dos 20-25 anos; dois dos 30-35 anos; três dos 36-40 anos; e três dos 45-55 anos. Dentre os pesquisados, o sexo predominante foi o masculino, dos onze funcionários, dez são homens e apenas uma é mulher que realiza a atividade de limpeza geral. Acredita-se que os homens são predominantes em razão da atividade da empresa.

Quanto à formação, com dez funcionários com segundo grau completo e apenas um que possui graduação. Sendo assim, observa-se que a equipe não possui especialização formal na área.

No entanto, quando se trata de conhecimento na área, do ponto de vista prático, deve-se levar em consideração o tempo de serviço. Na empresa está assim distribuído: três funcionários que possuem de 1-5 anos de experiência; três de 6-10 anos de experiência; três de 11-15 anos; dois de 16-20 anos. Dessa forma, percebe-se que, apesar de não possuírem formação específica na área. Os dados sugerem que o quadro de funcionários possui muita vivência na área e, conseqüentemente, acredita-se que conhecimento prático das atividades.

4.2.2 Empowerment psicológico

Nesta etapa com os onze funcionários, a pesquisa foi organizada de forma que as alternativas descrevessem a relação das pessoas com seu papel no ambiente de trabalho. Foi solicitado a eles que indicassem o seu grau de concordância com cada uma das alternativas usando seguinte a escala: 1 – discordo muito fortemente, 2 – discordo fortemente, 3 – discordo, 4 – neutro, 5 – concordo, 6 – concordo fortemente e 7 – concordo muito fortemente. O propósito é avaliar como o funcionário, neste caso, controlam seu ambiente físico, psicológico, emocional e social, no dizer de Fetterman e Wandersman (2004) a fim de melhorar seu desempenho individual.

4.2.2.1 Significado

Nesta seção, são analisados os resultados sobre as questões referentes ao significado das suas atividades, como demonstrado no quadro 4. Para Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer(1995), esta dimensão é o valor atribuído pelo empregado ao seu propósito de trabalho.

Quadro 4 – Dimensão cognitiva significado

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
O trabalho que eu faço é importante para mim	0	0	0	0	4	4	3
O trabalho que eu faço é significativo para mim	0	0	0	1	4	3	3
Minhas atividades são pessoalmente significantes para mim	0	0	0	1	2	6	2
Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho	0	0	0	0	5	4	2
TOTAL	0	0	0	2	15	17	10

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados revelam que os participantes da pesquisa, de modo geral, acreditam na importância das suas atividades para eles, os quais demonstraram ter valores positivos com relação as suas vivências no trabalho, sobretudo nas escalas concordo. Ainda de acordo com Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer(1995), o significado, portanto, refere-se ao valor do objetivo ou propósito do trabalho de um indivíduo, em termos de ideais e padrões.

4.2.2.2 Competência

Este bloco de questões teve como foco caracterizar a confiança do funcionário no próprio serviço que desempenha, em suas habilidades e competências. Segundo Spreitzer (1995) a competência é a autoeficácia, ou seja, se o indivíduo acredita que tem capacidade para realizar as suas atividades com sucesso. Nascimento e Beuren (2015, p. 64) ratificam que “A dimensão competência apresenta a percepção dos empregados em relação à sua capacidade individual de realizar o seu trabalho”. Sendo assim, no quadro 5, têm-se os resultados acerca desta dimensão.

Quadro 5 – Dimensão cognitiva competência

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho	0	0	0	1	3	1	6

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho	0	0	1	0	3	2	5
Tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho	0	0	0	1	2	1	7
Meu trabalho está dentro do alcance de minhas habilidades	0	0	0	0	1	5	5
TOTAL	0	0	1	2	9	9	23

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme os resultados, já que a maioria optou pela escala 7, seguida pelas 6 e 5, ou seja: todas concordando, considera-se, então, que os funcionários, de regra geral, têm confiança na competência deles para desempenharem suas funções. Houve um funcionário que não se sente apto confiante em suas capacidades e dois que se colocaram como neutros. Estes resultados sugerem que esses três colaboradores estão com falta de autoconfiança no que diz respeito as capacidades para realizar as atividades do trabalho, o que pode ocorrer por falta de estímulo e motivação, falta de treinamento específico na área e até mesmo por cobranças rígidas.

4.2.2.3 Autodeterminação

A autodeterminação é a condição de determinação e pró-atividade das pessoas. Para Holdsworth e Cartwright (2003), o grupo autodeterminação está ligado as percepções de liberdade e motivação nativas do indivíduo para realizar as suas tarefas. A avaliação obtida nesta dimensão é apresentada no quadro 6.

Quadro 6 – Dimensão cognitiva autodeterminação

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho oportunidade considerável para escolher com independência como fazer o meu trabalho	0	0	2	2	4	2	1
Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho	0	0	3	4	3	1	0
Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho	0	0	6	0	3	0	1

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho uma chance de usar a iniciativa pessoal para realizar o meu trabalho	0	0	0	4	5	2	0
TOTAL	0	0	11	10	15	5	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste grupo de perguntas, percebe-se certa falta de autodeterminação dos pesquisados. Ou seja: parte deles indicou que sente pouca chance de ter autonomia sobre suas atividades e que seguem ordens. Além disso, há um número significativo de neutros. Com isso fica evidenciado que ainda que os trabalhadores saibam das necessidades, da realidade das atividades e da forma de desempenho delas, eles não as podem modificar. Vale destacar que na pergunta “Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho” um dos funcionários não colocou nenhuma nota. Castro (1994) defende a necessidade de tornar os funcionários responsáveis pelas decisões referentes às suas atividades.

4.2.2.4 Impacto

Como o exposto por Matthews, Dias e Cole (2003), o impacto é o nível de influência que o comportamento do funcionário em relação ao desempenho do trabalho realizado. Para Nascimento e Beuren (2015, p. 64), esta dimensão “é compreendida como o grau de influência de um empregado no seu ambiente de trabalho e na execução de suas atividades”. Nesta seção, os resultados são apresentados no quadro 7.

Quadro 7 – Dimensão cognitiva impacto

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento	0	0	0	1	3	4	3
Eu tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento	0	0	0	4	3	3	1
Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento	0	0	1	1	4	1	4
A minha opinião conta na tomada de decisões do meu departamento	0	0	0	1	6	1	3

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
TOTAL	0	0	1	7	16	9	11

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados neste grupo foram mais significativos nas escalas de concordo e suas variações: 5, 7 e 6 respectivamente, o que sugere que os pesquisados acreditam que suas atitudes influenciam o resultado no coletivo do setor. No entanto, é preciso destacar a questão dois, sobre o controle acerca do que acontece no departamento em que está inserido, pois 4 optaram por neutro, ou seja: eles não partilham desse sentimento. Dessa maneira, eles não se sentem, por vezes, em condições de realizar as atividades, no dizer de Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995).

4.2.2.5 Desempenho

O desempenho caracteriza a opinião dos funcionários em relação ao acesso às informações da empresa, bem como aos objetivos, visão, metas, entre outros dados relacionados à empresa. Thomas e Velthouse (1990) afirmam que essa dimensão está ligada ao desempenho de uma tarefa específica. Para tanto o empregado deve ter acesso às informações e amplo conhecimento da missão, visão, objetivos e metas da empresa. Os resultados obtidos são explicitados no quadro 8.

Quadro 8 – Dimensão cognitiva desempenho

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhas bem o meu trabalho	0	0	0	4	2	2	3
Eu tenho livre acesso às informações estratégicas importantes para realizar bem o meu trabalho	0	0	0	2	1	3	5
Compreendo a visão da alta gerencia da organização	0	0	0	0	2	2	7
Compreendo os objetivos da organização	0	0	0	0	0	6	5
TOTAL	0	0	0	6	5	13	20

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste grupo, nota-se que grande parte dos funcionários indicou que possui acesso as informações e as diretrizes da empresa. Isso é bastante positivo tanto para eles quanto para a empresa. Mas é preciso observar os seis resultados apontados na opção neutro, talvez sugere que tais informações não chegam a todos. A empresa deve rever essa questão a fim de ter certeza de que as missão e objetivos organizacionais estão socializados para todos da empresa.

Newstrom (2008) esclarece sobre a importância de os trabalhadores terem oportunidade de ampliar sua autonomia e que, uma forma de isso acontecer é acesso às informações necessárias para que eles executem as atividades sob sua responsabilidade.

4.2.2.6 Recompensa

Nesta dimensão, é representada a visão dos funcionários com relação a sua remuneração. Segundo Neves (1998), as recompensas justas obtidas no desempenho de atividades bem como de forma educativa são meios que proporcionam resultados satisfatórios para a realização do empregado e a melhora do seu desempenho. Neste grupo de questões, eles puderam avaliar se sua remuneração está de acordo com a função que exerce, se está de acordo com o quão bem o mesmo realiza a sua função, entre outros fatores, como demonstrado no quadro 9.

Quadro 9 – Dimensão cognitiva recompensa

Pergunta/ Nota atribuída	1	2	3	4	5	6	7
Minha remuneração depende de como realizo meu trabalho	0	0	0	4	5	1	1
Minha remuneração está diretamente relacionada com quanto bem realizo o meu trabalho	0	0	2	2	3	3	0
O nível de remuneração e os aumentos dependem do meu desempenho	0	0	1	3	5	1	1
Minha remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho	0	0	2	2	5	2	0
TOTAL	0	0	5	11	18	7	2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que boa parte dos pesquisados entendem que sua remuneração está diretamente ligada à realização das suas atividades, no entanto uma parte significativa se colocou como neutro e cindo deles discordaram disso. Ou seja: a remuneração independe da realização da atividade. Vale destacar que dentro deste grupo, na pergunta “Minha remuneração está diretamente relacionada com quanto bem realizo o meu trabalho” teve um colaborador que não a avaliou.

4.3 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO EMPOWERMENT

Baseado nos dados obtidos no processo da pesquisa e na revisão da literatura, apresenta-se uma proposta de implantação do empowerment na empresa em estudo. A fim de que o processo seja efetivo e para que possa ser vantajoso para a organização, sugere-se que as etapas sejam seguidas, conforme ilustra a figura 5.

Figura 5 – Etapas de implantação do empowerment



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sendo assim, o processo começa com a consciência de que os trabalhadores não possuem autoridade ou poder. Tendo isso em mente, deve-

se atentar para os colaboradores que estão passando pela mesma situação, ou até mesmo grupos de colaboradores. Já tendo uma consciência da realidade, deve-se começar a atuar em um processo de levantamento de competências, ou seja, estudar as conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, bem como o reconhecimento dos recursos que possuem para aumentar o controle de suas vidas, seja no âmbito pessoal, como profissional. Fazenda (2005) esclareceu que é necessário primeiramente que a empresa oportunize a tomada de consciência pelos funcionários ou grupos da sua situação de exclusão e falta de poder, bem como o levantamento de competências e recursos necessários para maior controle das suas vidas. Ou seja, tendo consciência de que o ambiente não está agradável e tão rentável quanto poderia estar, começam-se os estudos em busca da melhoria contínua, fazendo com que os funcionários notem no que são bons e suas capacidades em prol da instituição em que estão.

Terminadas essas etapas, a organização deve promover o compartilhamento – socialização de suas definições organizacionais para que os funcionários possam entender o que a empresa almeja e ter assim uma visão compartilhada de seus objetivos e metas, enfim de suas expectativas. Dessa maneira, os funcionários vão se sentir responsáveis por executar bem suas atividades, já que entendem a importância delas para que a empresa alcance seus objetivos. É o que Quinn e Spreitzer (1999) chamaram de começar dos princípios básicos da empresa, ou seja, disseminar o conhecimento a respeito da missão, da visão e dos valores da empresa.

No desenvolvimento a empresa deve dar condições de trabalho, desde a sua estrutura organizacional, como também formações para que os funcionários se sintam valorizados e capacitados para desempenhar suas atribuições. Além das condições, eles devem ter clareza do que a organização espera deles, por exemplo eles podem ter metas as quais podem estar alinhadas com a remuneração, ou ainda gratificações e adequações salariais para beneficiar empregado e empregador.

Por fim os funcionários devem ter regularmente devolutiva de seu desempenho individual a fim de ter a certeza de que está no caminho certo ou ter a oportunidade de reorganizar-se conforme as expectativas da empresa.

Cabe ressaltar que o papel do líder nesse processo é fundamental, e ele também precisa estar preparado para executá-lo na empresa.

5 CONCLUSÃO

Com todas as mudanças ocorridas nos últimos tempos em relação às formas de trabalho, Vieira e Manzolli (1998) expõem a preocupação das organizações para com seus funcionários e, também, a relevância do fator emocional dos colaboradores para o bom desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, Quinn e Spreitzer (1999) propuseram que o empowerment psicológico, por meio de suas dimensões cognitivas avaliar como os funcionários se sentem com relação ao ambiente organizacional em que estão inseridos.

Sendo assim, esta pesquisa buscou analisar, na percepção dos trabalhadores, o empowerment psicológico, à luz de Spreitzer (1995), em uma empresa do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense.

De acordo com a pesquisa realizada, o gestor reconhece a importância para a empresa e para a motivação pessoal ligada ao processo laboral. Ele demonstrou algum conhecimento a respeito do assunto levantado, mas assumiu que a falta de tempo para dedicar-se aos estudos se tornam um empecilho, e, dessa forma, algumas técnicas praticadas na empresa acabam por não ser renovadas. Neste contexto Salum e Prado (2000) reafirmam que a educação continuada é extremamente importante, sendo um conjunto de experiências obtidas através de experiências vividas após a formação inicial e que colaboram para a atualização e aperfeiçoamento das atividades e técnicas.

Quanto à pesquisa realizada com os funcionários, pode-se observar, de modo geral, que os resultados foram positivos, mas avaliando especificamente as dimensões avaliadas, percebeu-se que sobre a dimensão significado, os funcionários entendem que o trabalho individual deles é importante para o desempenho da empresa; acerca da competência, da autodeterminação e do impacto, embora a maioria tenha avaliado positivamente, os resultados não foram unânimes, logo sugere-se que a empresa avalie ações para estimular a autoconfiança e autonomia dos colaboradores. Em se tratando do desempenho, é preciso garantir que as informações cheguem de forma eficaz a todos os colaboradores para que eles se sintam participantes de fato e de direito na empresa.

A principal contribuição deste trabalho do ponto de vista da literatura, foi o fato de ter sido apresentada proposta detalhada de implantação do empowerment e, também, ter sido realizada uma análise qualitativa do fenômeno em estudo. Fato este também gerador da limitação da pesquisa que foi devido ao fato de não ser possível fazer uma análise multivariada em razão de que a empresa objeto do estudo tinha onze funcionários. Sugere-se aplicar a referida pesquisa avaliando a influência das quatro dimensões no desempenho e recompensa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. C. **Liderança e empowerment a formação de novos líderes**. 2015. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Gerenciais, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2015.
- ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, D. L. S.; MENDES, I. J. M.. Estudo da permanência dos enfermeiros no trabalho. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p.52-57, out. 2000.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Métodos e estratégias de consultoria**. 2000. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, p.72, 2000.
- BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: instrumento de emancipação social – uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BLANCHARD, K. et al. **As 3 Chaves Do Empowerment**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **Read**, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 11, p.1-56, jan. 2005.
- CARVALHO A. I., WESTPHAL M. F., LIMA V. L. G. P. Health promotion in Brazil. **Promot Educ**. v.14, n.4, 2007.
- CARVALHO, S. R. Os múltiplos sentidos da categoria empowerment no projeto de promoção à saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1088-95, jul./ago. 2004
- CASTRO, A. P. Como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. **Zapp em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CHANG, L.C.; SHIH, C.H.; LIN, S.M. The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1983. 960 p.

- CHRISTENS, B. D. Targeting empowerment in community development: a community psychology approach to enhancing local power and well-being. **Community Development Journal**. v. 4, n. 47, p.538-554.2012.
- CORNWALL, A. Women's Empowerment: What Works?. **Journal Of International Development**, [s.l.], v. 28, n. 3, p.342-359, 28 mar. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/jid.3210>.
- COSTA, A. A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres. Salvador, março 2004.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho** – estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez Editora. Oboré, 1992.
- ELIAS, M. A.; NAVARRO, V. L. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 14, n. 4, p.517-525, ago. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692006000400008>.
- FAZENDA, I. Empowerment e participação, uma estratégia de mudança. **Centro Português de InvestigaÇÃO e Historia e Trabalho Social**, 2005, p.1-9.
- FEIGENBAUM, A. V. Controle de qualidade total. 40.ed. São Paulo: **Makron Books**, 1994. v.1 e v.2.
- FETTERMAN, D. M.; WANDERSMAN, A. Empowerment evaluation principles in practice. **Assessing Levels Of Commitment**, New York. p.1-31. 2004.
- FONSECA, R. T. M. da. Saúde mental para e pelo trabalho. **Revista Ltr**, v. 06, n. 67, jun. 2003.
- FRAIN, M. P.; BISHOP, M.; TSCHOPP, M. K. Empowerment variables as predictors of outcomes in rehabilitation. **Journal Of Rehabilitation**. v. 1, n. 75, p.27-35. 2007.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.
- GOHN, M. Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 20-31, mai./ago. 2004.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUERRA, E. L. de A. **Manual da pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte (MG): Anima Educação, 2014.

HASHEMY, S. H.; YOUSEFI, M.; SOODI, S.; OMIDI, B. Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, p 6-13. 2016.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T.; HEFFNER, J.A. Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.35, n.3, p.373-389, Set. 1999.

HOLDSWORTH, L.; CARTWRIGHT, S. Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. **Leadership & Organization Development Journal**, Cambridge, v. 24, n. 3, p. 131-140, 2003.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: **Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia** 25 27 de abril de 2007. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.cnpsa.embrapa.br/filo/adm/anx/anx155EMPODERAMENTO%200-%20conceito.pdf>>. Acesso em: 24, abr de 2018.

LIEURY, A. e FENOUILLET, F. (2000). **Motivação e aproveitamento escolar**. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. 1996.

LIMA, M. do C. F. **Mudança no trabalho. E agora, o que faço?**. 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3165/mudanca-no-trabalho-e-agora-o-que-faco.html>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Katalysis**, Florianópolis, v. 10, n. , p.37-45, abr. 2007.

LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LOJKINE, J. **A classe operária em mutações**. Belo Horizonte, Oficina de Livros, 1990.

LOJKINE, J. **A revolução informacional**. São Paulo, Cortez, 1995

MANUAL de gestão de unidades de informação. Curitiba: **TECPAR**; Brasília: IBICT, 1997.

MATTHEWS, R. A.; DIAZ, W. M.; COLE, S. G. The organizational empowerment scale. **Personnel Review**, v. 32, n. 3, p.297-318, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

- MORETO, L. A. B. **Empowerment – um novo aliado na gestão de projetos para o sucesso da empresa e de seus colaboradores.** 2009. 82 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Projetos) -Univesidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.leansixsigma.com.br/acervo/32152432.PDF>>. Acesso em: 23, abr, 2018.
- NASCIMENTO, S. do. BEUREN, I. M. A eficácia gerencial aferida pelo alcance das metas estabelecidas no sistema de recompensa e sua relação com o empowerment psicológico, **Rev. Innovar**, v. 25, n. 55, 2015.
- NASCIMENTO, S. do; DIAS, A. T. B. B.; VERDINELLI, M. A.. Relação do empowerment psicológico com o desempenho individual: um estudo no âmbito universitário. **CONTABILOMETRIA - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**, Monte Carmelo, v. 2, n. 2, p. 65-84, 2º sem./2015.
- NASCIMENTO, S. **Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre desempenho individual no empowerment psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial:** um estudo em empresa multinacional. 2010. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.
- NEVES, A. L. **Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações.** 1ª edição. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda, 1998.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional – o comportamento humano no trabalho.** Porto Alegre: Editora McGraw Hill, 2008.
- OLIVEIRA, C. de; RIBASKI, N. G. Estudo sobre o clima organizacional na autarquia de previdência social dos servidores públicos do município de são José dos pinhais – pr (prev são José). **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 2, n. 5, p.59-72, dez. 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/91-401-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2018.
- QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. **The road to empowerment: seven questions every leader should consider.** IEEE Engineering Management Review, v.27, n.2, p.21-28, 1999.
- RODRIGUES, C. H. R. Gerenciando o empowerment para viabilizar sistemas de medição de desempenho coerentes com a estratégia empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais.** Ouro Preto: Enegep, 2003. p. 1 - 8.

- ROSA, L. Cultura Empresarial – **motivação e liderança (psicologia das organizações)**. 1.^a edição. Lisboa: Editorial Presença, 1994.
- ROWLANDS, J. Questioning Empowerment: Working whit Women in Honduras. **Oxfam Publication**. p. 180, 1997.
- RUTINA, R.; PEREIRA, E. C. O empowerment na administração de unidades de informação. **Transinformação**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.21-29, jan. 2000.
- SAAVEDRA, I. **Motivación y comunicación en las relaciones laborales**. Madrid: Editora Pirámide, 1998.
- SALUM N.C; PRADO M. Educação continuada no trabalho: uma perspectiva de transformação da prática e valorização do trabalhador(a) de enfermagem. **Texto Contexto Enferm**. 2000
- SANTOS S. R., RODRIGUES F. J. **Enfermagem: fatores de satisfação**. Rev Bras Enferm: 1995.
- SCHAFF, A. A sociedade informática. São Paulo, Unesp-Brasiliense, 1993.
- SEIBERT, S.; WANG, G.; COURTRIGHT, S. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 5, 2011.
- SILVA, C.; MARTÍNEZ, M. L. **Empoderamiento: proceso, nivel y contexto**. Santiago/Chile, v. 13, n. 1, p. 29-39, mai. 2004
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.: **administração da produção**. São Paulo, Atlas, 1997.
- SPECTOR, P. **Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1997.
- SPREITZER, G. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy Of Management Journal**. v. 5, n. 38, p.1442-1466. 1995.
- STOTZ, E. N; ARAÚJO, J. W. G. **Promoção da saúde e cultura política: a reconstrução do consenso**. Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 5-19, maio/ago. 2004.
- THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**. v. 15, n.4, p. 666-681, 1990.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA M. J. **Imagem cultural e motivação na escolha da enfermagem.** Aracaju: EDUFS/ Fund. Oviêdo Teixeira; p. 19-50, 2002.

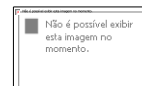
ANTUNES A. V., SANT'ANNA L. R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro.** Rev Bras Enferm 1996; 49(3): 425-34.

VIEIRA, M. J.; MANZOLLI, M. C. Imagem cultural e motivação na escolha da enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 51, n. 4, p.712-712, dez. 1998. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-71671998000400016>.

ZIMMERMAN, M. A. Psychological empowerment: issues and illustrations. **American Journal Of Community Psychology**. v. 23, n. 5, p.581-599, 1995.

ZIMMERMAN, M. Empowerment theory. En J. Rappaport e E. Seidman. **Handbook of community psychology**. p. 43-63. New York. 2000.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O presente roteiro integra a pesquisa que será desenvolvida pelo acadêmico Mateus Frasson Rodrigues e por sua orientadora, que tem por objetivo analisar as implicações do Empowerment, do ponto de vista motivacional, na percepção dos trabalhadores de uma do segmento de gases industriais e medicinais do sul catarinense. Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração pela UNESC, solicita-se a importante colaboração da empresa e de seus funcionários, por meio da participação nesta pesquisa.

MÓDULO I: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

1. Qual o histórico de surgimento de empresa?
2. Quais os produtos comercializados pela empresa?
3. Qual o número total de funcionários da empresa e as suas respectivas funções dentro da mesma?
4. Como é o sistema de remuneração aplicado pela empresa?

MÓDULO II: A EMPRESA E OS DESAFIOS NO SETOR DE GASES INDUSTRIAIS E MEDICINAIS

1. Como a empresa se posiciona no mercado local/regional/nacional?
2. Como a empresa distribui seus produtos de acordo com a sua área de vendas?
3. Quais os principais desafios da empresa de acordo com os níveis de atuação (local/ regional/ nacional)?

MÓDULO III: A EMPRESA E O EMPOWERMENT COMO FATOR MOTIVACIONAL SEGUNDO OS TRABALHADORES

1. A empresa já trabalha com o empowerment?
2. Caso a empresa já trabalhe com o empowerment, a mesma já possuía alguma experiência como esta ferramenta antes da sua aplicação?
3. Caso a empresa ainda não trabalhe com o empowerment, porque ainda não o faz?

4. Qual o grau de relevância do uso desta ferramenta de acordo com a sua área de atuação dentro da empresa?
5. Você enquanto gestor acredita que esta ferramenta alteraria a sua motivação no ambiente de trabalho?
6. O que você nota como a principal mudança que poderia vir junto com a aplicação desta ferramenta de gestão?
7. Você acredita que o seu gestor está preparado para realizar o papel correto para que esta ferramenta tenha o seu melhor desempenho?
8. O que se pode fazer para melhorar ainda mais a motivação no ambiente de trabalho, ligado a autonomia de decisões, processo esse que o empowerment preza?

APÊNDICE B - Questionário

PERFIL DO PARTICIPANTE

Idade:

Sexo: () Feminino () Masculino

Função:

Tempo que está na função:

Nível de escolaridade:

() 1º Grau

() 2º Grau

() Graduação. Qual?

() Especialização. Qual?

() Mestrado. Qual?

() Doutorado. Qual?

EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

Abaixo constam alternativas que descrevem a relação das pessoas com seu papel no ambiente de trabalho. Indique seu grau de concordância com cada uma das alternativas usando a escala seguinte: 1 – Discordo muito fortemente, 2 – Discordo fortemente, 3 – Discordo, 4 – Neutro, 5 – Concordo, 6 – Concordo fortemente e 7 – Concordo muito fortemente.

	PERGUNTAS DA PESQUISA	1	2	3	4	5	6	7
1	O trabalho que eu faço é importante para mim							
2	Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho							
3	Eu tenho oportunidade considerável para escolher com independência como fazer o meu trabalho							
4	Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece no meu departamento							
5	Acesso às informações estratégicas necessárias para desempenhar bem o meu trabalho							
6	Minha remuneração depende de como realizo meu trabalho							
7	O trabalho que eu faço é significativo para mim							
8	Eu sou autoconfiante em relação às minhas capacidades para realizar as atividades do meu trabalho							
9	Tenho autonomia significativa na determinação de como eu faço o meu trabalho							
10	Eu tenho um grande controle sobre o que acontece no meu departamento							
11	Eu tenho livre acesso às informações estratégicas importantes para realizar bem o meu trabalho							
12	Minha remuneração está diretamente relacionada com							

	quanto bem realizo o meu trabalho							
13	Minhas atividades são pessoalmente significativas para mim							
14	Tenho domínio das competências necessárias para realizar o meu trabalho							
15	Eu posso decidir minha própria forma de fazer o meu trabalho							
16	Minha influência é grande no que quer que aconteça no meu departamento							
17	Compreendo a visão da alta gerência da organização							
18	O nível de remuneração e os aumentos dependem do meu desempenho							
19	Eu realmente me importo com o que eu faço no meu trabalho							
20	Meu trabalho está dentro do alcance de minhas habilidades							
21	Eu tenho uma chance de usar a iniciativa pessoal para realizar o meu trabalho							
22	A minha opinião conta na tomada de decisões do meu departamento							
23	Compreendo os objetivos da organização							
24	Minha remuneração e aumentos salariais dependem do meu desempenho							