

Os impactos da cultura organizacional na percepção de empoderamento em organizações públicas: um estudo de caso numa escola pública em Junco do Seridó/PB.

Adelice da Silva Santos¹, Mauricio Miranda Sarmet²

adelicesilva12@gmail.com¹, msarmet@gmail.com²

IFPB

RESUMO

O atual cenário organizacional, seja ele público ou privado, caracteriza-se por constantes mudanças, exigindo novas formas de atuação e posicionamento estratégico e tornando pertinente a adoção de estruturas flexíveis, que possibilitem a participação de todos na tomada de decisão. Para tal, é imprescindível promover uma cultura organizacional que encoraje a gestão participativa, podendo dar-se através do empoderamento, ou seja, da descentralização do poder do topo da hierarquia aos colaboradores. Assim, este trabalho teve como objetivo geral caracterizar como a cultura organizacional impacta na prática do empoderamento nas organizações públicas. Trata-se de uma pesquisa de campo, com amostra de 14 respondentes de uma população de 17 servidores técnicos administrativos de uma escola pública, utilizando-se de um questionário constituído pelas questões do IBACO resumido e pelas de percepções de empoderamento de Castelo (2012), bem como de entrevistas e da observação participante. Os resultados apontam pouca flexibilização da cultura organizacional vigente, assim como a exigência da adequação dos servidores à realidade institucional. No processo de empoderamento proporciona-se mínima preparação às partes envolvidas e busca-se compatibilizar os objetivos, não sendo possível os organizacionais prevalecem. Constatou-se, também, significativa participação dos servidores no processo decisório, embora o comprometimento e a motivação sejam minimizados pela escassez de recompensas e capacitações percebidas.

Palavras - Chave: Cultura Organizacional. Empoderamento. Organizações Públicas. Servidores.

ABSTRACT:

The current organizational scenario, be it public or private, is characterized by constant change, requiring new forms of action and strategic positioning and making appropriate the adoption of flexible structures, which allow the participation of all in decision making. To this end, it is essential to promote an organizational culture that encourages participatory management, which may take place through empowerment, i.e. decentralization of power from the top of the hierarchy to developers. Thus, this work had as general objective to characterize how the organizational culture impact on empowerment practice in public organizations. It is a field research, with 14 respondents out of a population of 17 technical administrative servers of a public school, using a questionnaire for IBACO issues summarized and the perceptions of empowerment of Castle (2012), as well as interviews and participant observation. The results show little relaxation of current organizational culture, as well as the requirement of adequacy of servers to the institutional reality. In the process of empowerment provides if the parties involved preparation minimum and seeks to make the goals, the Organization cannot prevail. It was noted, as well, significant participation of the servers in the decision-making process, although the commitment and motivation are minimized by shortage of perceived rewards and training.

Keywords : Organizational Culture. Empowerment. Public Organizations. Servers.

1. Introdução

As rápidas mudanças que caracterizam o atual cenário globalizado exigem novas formas de atuação e posicionamento estratégico das organizações. Estas precisam adotar uma estrutura flexível e passível de mudanças, possibilitando a participação de todos os seus membros na tomada de decisão como forma de alcançar seu nível máximo de excelência e fidelizar os clientes (público alvo).

Tidas como sistemas abertos, por interagirem regularmente com o ambiente, reajustando-se as condições do meio como forma de adaptação e sobrevivência, as organizações são dotadas de peculiaridades que as explicitam e diferenciam das demais (CHIAVENATO, 2000). Tais particularidades, além de potencializá-las, proporcionam a diferenciação e a qualidade dos serviços que ofertam.

Independentemente do tipo de organização, pública ou privada, esta se constituirá de uma cultura organizacional, a qual determinará a forma como suas atividades serão desempenhadas, bem como os valores que serão arraigados e difundidos no seu seio ao longo dos anos. Além disso, estará inserida em um contexto de competitividade, fato que exige adequação constante.

Torna-se pertinente, portanto, que gestores e servidores estejam conscientes da necessidade dessa nova roupagem em seu ambiente de trabalho, impulsionando assim uma readaptação e conseqüente transformação de mentalidade e das ações internas de ambos, promovendo com isso a satisfação de todos os *stakeholders*.

Dessa forma, na busca de ajustar as organizações a esse novo contexto administrativo, torna-se imprescindível promover uma cultura organizacional que encoraje a adoção da gestão participativa, como fator de inovação e de forte competitividade. Proporcionará, também, aos servidores o sentimento de pertencimento à organização na qual laboram (CASTELO, 2012).

Para tanto, faz-se uso do *empowerment* (*empoderamento*), ou seja, da descentralização do poder do topo da hierarquia aos colaboradores. Assim, substituem-se as estruturas administrativas tradicionais, por

ambientes maleáveis, marcados por alto envolvimento e comprometimento, uma vez que, as pessoas sentem-se motivadas por participarem diretamente, e com “autonomia”, dos processos decisórios.

Esse fato resulta numa maior agilidade e dinamicidade organizacional, por se utilizar de todo o capital intelectual disponível na organização, porém, torna-se indispensável a presença de um líder. Este, tem a incumbência de incentivar os colaboradores a buscar a eficiência e a eficácia dos serviços ofertados.

Conforme fala Kanter (1997), torna-se importante destacar que o empoderamento, por ser um conceito relativamente novo, depara-se também com a resistência de muitos gestores no que tange a sua adoção. Isso ocorre principalmente no setor público, onde as estruturas e as culturas organizacionais são demasiadamente tradicionais, fato que cria barreiras à introdução de novas práticas de gestão (TRACY, 2004).

Diante disso, o presente estudo será desencadeado com base no seguinte objetivo geral: caracterizar como a cultura organizacional impacta na prática do empoderamento nas organizações públicas.

Para dar suporte ao desenvolvimento e melhor entendimento do tema, torna-se essencial analisar alguns objetivos específicos: Investigar a percepção dos servidores acerca da cultura organizacional; levantar as práticas de empoderamento na organização; elencar os aspectos positivos e negativos da prática de empoderamento na organização; e, examinar se os servidores consideram importante ampliar essa prática na organização.

Nesta perspectiva, e visando responder ao objetivo geral, desenvolveu-se a seguinte hipótese: A cultura organizacional vigente na organização tende a melhorar a disseminação/receptividade do empoderamento.

2. Cultura organizacional

A cultura que reflete em uma organização é fruto de uma série de valores e tradições que são internalizados e acumulados através da socialização de cada indivíduo e, posteriormente, transmitidos ao longo de várias gerações pelas pessoas que ocupam os mais diversos ambientes organizacionais (ROBBINS, 2005). Neles, elas se unem e dão

origem a cultura organizacional, ou seja, as normas implícitas e explícitas que regem uma organização.

Para Chiavenato (2004), a Cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passada sucessivamente para as novas gerações.

Já na visão de Robbins (2005), cultura é um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização, possibilitando a esta ser diferente das demais. Assim sendo, as gerações mais novas são induzidas a adaptarem-se aos padrões culturais dos mais antigos, reagindo e causando mudanças gradativas.

Pires e Macêdo (2006, p. 83) colaboram com a conceituação de Cultura Organizacional ao afirmarem que falar sobre ela “implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido”. Desse ponto de vista, ressalta-se que a mesma apresenta como característica o desenvolvimento de suas inter-relações grupais e processos de adaptação.

Nesse sentido, Newstrom (2008) diz que o conjunto de leis e normas que conduzem uma organização quando em contato com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores oportuniza o desenvolvimento de um complexo sistema de regras, valores e costumes que se converterão no comportamento organizacional, particularizando, assim, cada ambiente laboral. Além de estabelecer relações complexas, a cultura organizacional permite o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento dos que fazem parte da organização.

Da forma geral, pode-se dizer que, da mesma forma que cada nação tem sua cultura, as organizações tem as suas, com características próprias e específicas. Chiavenato (2004) diz que a Cultura Organizacional é o modo como as pessoas interagem, as atitudes predominantes entre elas, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros de uma organização. Portanto, não é algo palpável que se possa ser percebido ou observado em si

mesma, mais por meio dos seus efeitos e consequências.

Espelha-se na forma de um *iceberg*, cuja parte visível é apenas uma pequena parte, ao mesmo tempo em que a maior permanece oculta. Ou seja, no contexto das organizações, a parte menor e visível trata-se dos aspectos formais como a política, os objetivos, a estrutura organizacional e as tecnologias adotadas, e a maior refere-se aos informais, internos, como os valores, os sentimentos, as normas, as percepções grupais, por exemplo (CHIAVENATO, 2004,). Essa comparação objetiva evidenciar que as organizações são dotadas de metodologias particulares que permitem ao servidor compreender como se dão os processos nos ambientes organizacionais.

Contribuindo com a conceituação de Cultura Organizacional, Schein (2004) a define como um padrão das suposições essenciais com os quais os grupos aprenderam a resolver as dificuldades externas e internas, no qual os resultados foram satisfatórios e, conseqüentemente, validados e aproveitados para disseminar aos novos componentes do grupo a forma adequada de se portar frente àquelas dificuldades.

Em se tratando de sua manifestação, a cultura pode apresentar-se por meio do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização, dos seus slogans, e, também, do comportamento da mesma e dos seus servidores (LUZ, 2003). Isto é, a cultura pode ser expressa pela forma como a instituição se apresenta ao seu público alvo.

Nessa conjuntura, McAdam e Leonard (2001) argumentam que todas as organizações buscam continuamente melhorar. Para tal, suas lideranças buscam alinhar as estratégias aos objetivos organizacionais, envolvendo todos os servidores, visando à satisfação deles enquanto clientes internos concomitantemente aos externos

Silva e Zanelli (2004), corroborando com o fato de que os gestores guiarão a forma com a qual os processos de trabalho serão executados, mencionam que os primeiros dirigentes de um empreendimento influenciam o arranjo dos valores ali adotados, tomando por base seus sistemas de valores particulares. Falam, ainda, que uma vez definidos, os comportamentos tidos como adequados são repassados às gerações futuras de gestores e a

organização em geral, como sendo a maneira correta de entender a realidade.

Torna-se importante salientar que as características culturais de uma organização, por sofrerem influências internas e externas constantemente, podem possibilitar o surgimento de subculturas no seu interior. De acordo com Morgan (2009), essas subculturas podem ser visualizadas ao observar como os servidores se comportam. Ainda, esta assimilação pode ser realizada quando somos parte integrante dela e a observamos de fora para dentro, assim as particularidades vão tornando-se cada vez mais evidentes, como por exemplo, a maneira de falar, interagir com os companheiros de trabalho e até mesmo a forma como realiza-se a rotina diária.

De forma sucinta, Silva e Zanelli (2004) alegam que as subculturas são grupos de indivíduos com um modelo específico de valores, porém não são sólidos como os valores que prevalecem na organização.

Em se tratando de setor público, de interesse deste trabalho, cabe frisar que é muito comum encontrar nele uma cultura burocrática profundamente arraigada, marcada por estruturas mais rígidas e centralizadas que o privado. Tudo isso, por vezes, pode dificultar a adaptação às necessidades organizacionais contemporâneas, tanto pela resistência de servidores quanto de gestores (PAIVA; CAPELA, 2002).

É importante pontuar que as organizações públicas, como quaisquer outras, atentam-se à qualidade dos serviços que ofertam (GUIMARÃES, 2000). Nessa perspectiva, muitos esforços têm sido direcionados para proporcionar a fluidez do sistema, abrindo assim espaço para implementar ações de empoderamento e reforçando a ideia de que a capacidade de contínua adaptação e mudança precisa ser desenvolvida (ROBBINS, 1999).

3. Capital humano, mudanças e competitividade das organizações

Independente da forma como estão estruturadas, o diferencial competitivo em qualquer organização é o seu capital humano. Uma vez que as tecnologias são as mesmas, as pessoas são as fontes detentoras de conhecimentos e as responsáveis pelas criações e inovações (ULRICH, 1998). Assim, as

aptidões e habilidades organizacionais e de liderança dependem dos indivíduos, fato que desafia as organizações à proporcionar condições para essas potencialidades aflorarem, bem como a atuar ciente de que as relações de trabalho e os modelos de gestões atuais sofrem constantemente os efeitos da mudança ambiental, induzindo-as a atuar “prevendo” o futuro.

Nessa conjuntura, a gestão partilhada, através do empoderamento, pode atuar como um meio de valorização desse capital humano, ao passo em que, por meio dele, se investe em seus talentos e lhe garante autonomia.

Em suma, para sobreviver as constantes mudanças que assolam o cenário que integram, sugere-se que as organizações eliminem gestões muito conservadoras, desburocratizando-se, flexibilizando a comunicação e aumentando a capacidade decisória de todos os seus membros, para tornarem-se mais ágeis utilizando-se do empoderamento.

Por fim, para que tudo isso torne-se viável, Albuquerque (1992) profere que gerir uma organização na contemporaneidade requer habilidades, conhecimentos, visão estratégica, competências e metodologias que viabilizem a tomada de decisão adequada.

4. Empoderamento

É notório que o atual cenário organizacional, seja ele público ou privado, é constantemente impactado pelas rápidas mudanças decorrentes da conjuntura global cada dia mais dinâmica e competitiva. Tais mudanças implicam, principalmente, na necessidade da evolução do pensamento administrativo como forma de suprir as demandas organizacionais frente às exigências do dinâmico mundo capitalista em que se encontram (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Para que essa transformação seja efetivada com o máximo de aproveitamento, é necessário o envolvimento de todos os participantes da organização. Nesse sentido, é imprescindível munir todos os colaboradores do máximo de informações possíveis, proporcionando o entendimento de que a realização de suas tarefas particulares estará diretamente ligadas ao cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

Esse envolvimento pode dar-se ao implementar a gestão partilhada, tão disseminada nos dias atuais. Isso ocorre quando os gestores abrem mão da centralização do poder em seus ambientes laborais e compartilha-o com seus colaboradores, ou seja, empodera-os. Para Chiavenato (2005), o empoderamento ou a delegação de autoridade, constitui-se na ação de atribuir poder às pessoas, juntamente com a liberdade e o conhecimento para auxiliar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização.

Colaborando com essa conceituação, Vasconcelos (2004) fala que trata-se do aumento do poder e da autonomia de indivíduos e grupos nas relações interpessoais e institucionais. Com isso, tem-se o início de uma nova realidade administrativa voltada para a descentralização do poder e valorização do capital intelectual de todos os integrantes de uma instituição (RODRIGUES; SANTOS, 2001).

Complementando, Hildsorf (2010) alega que transferir o poder verbalmente não é suficiente, é necessário proporcionar às pessoas condições reais para que atuem com total responsabilidade, como se fosse o próprio dirigente. Esse processo necessita da aceitação de ambas as partes, de forma que os colaboradores sintam-se motivados a se envolverem mais nas atividades, sejam capacitados para isso e conheçam os limites para a execução das tarefas, adquirindo destreza no seu trabalho e evitando a sobrecarga aos gestores.

Scott e Jaffe (1998) afirmam que o empoderamento só existe quando as atitudes e predisposições dos indivíduos, a ação das equipes e os valores institucionais lhe fornecerem o suporte adequado.

De modo geral, a literatura aponta que o empoderamento pode ocorrer em níveis distintos, que a constar são: individual ou psicológico, organizacional e comunitário. O primeiro trata-se dos indivíduos auferirem conhecimento e domínio sobre suas forças particulares; o segundo é gerado na/pela organização, o objetivando aumentar sua produtividade e; o último é onde os indivíduos de uma comunidade através de processos participativos atuam para alcançar seus objetivos, coletivamente delineados (CARVALHO, 2004).

Posto isso, pode-se dizer então que o conceito de empoderamento surge embasado nas necessidades de deter autonomia, no que tange a realização de suas tarefas, por parte dos colaboradores. Estes usufruem da performance de suas próprias incumbências ao atuarem com sua total eficiência e eficácia e, ao compreenderem seus pontos fracos, poderão melhorar o desempenho e ficar mais confiantes (CASTELO, 2012).

Essa tecnologia de gestão também é definida como a energização das pessoas e, seu foco é fazer com que cada membro de uma empresa, baseado nos conhecimentos que agrega, liberta sua capacidade de decisão (ARAÚJO, 2007). Traduzido como empoderamento, o *empowerment* oferece melhorias na produtividade e qualidade dos resultados apresentados aos clientes.

Pessoas empoderadas são pessoas não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também motivadas, criativas e imbuídas do espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e interesses organizacionais. Essas são pessoas que farão dos objetivos organizacionais os seus próprios (ARAÚJO, 2007, p. 327).

Diante disso, Mishra e Spreitzer (1998) apontam que a possível causa dos projetos de empoderamento tornarem-se falhos está atrelada ao fato de que muitos gestores de decisão nas organizações se mostram contrários, no que concerne ao incentivo dos mesmos, por receio de perderem sua autoridade. Isso pode justificar-se, pois ao conferir o poder, conferem, também, a capacidade decisória.

Vale salientar que, embora essas decisões sejam muito complexas, na maioria das vezes são bastante benéficas, tanto a nível pessoal quanto organizacional, por proporcionarem mais facilmente os objetivos traçados ao quebrar barreiras burocráticas e gerar fluidez no sistema (WILKINSON, 1998).

Complementando tal perspectiva, Thomas e Velthouse (1990) creem que os servidores empoderados são mais flexíveis no controle das suas funções, começando novas tarefas em resposta aos problemas ou oportunidades, evidenciando também, flexibilidade diante dos entraves, enfrentando suas próprias dificuldades, através do encorajamento.

Ressalta-se, portanto, que os servidores munidos de tais capacidades são detentores de empoderamento. Nas organizações privadas, onde o referido conceito disseminou-se inicialmente, são tidos como catalisadores de potencialidades tanto na resolução de problemas quanto na conquista de novos clientes. No setor público, mais burocrático e rígido, muitas organizações já são pressionadas pelo meio no qual estão inseridas, a tornarem-se maleáveis, com vistas a possibilitar, retornos mais rápidos e eficazes às necessidades do público em geral (OSBORNE; PLASTRIK, 1997).

Ainda falando em setor público, onde prevalece a prestação de serviços, Bowen et al. (1992) evidenciam que o empoderamento só será eficaz se houver o compartilhamento da organização com os servidores de quatro itens essenciais, que numa abordagem mais tradicional concentram-se no topo da gestão: informações, conhecimento, recompensas e poder.

5. Metodologia

5.1 Caracterização da pesquisa

Os tipos de pesquisa, para Vergara (2007), se classificam de acordo com 02 critérios: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como estudo de campo e de caso. Os estudos de campo procuram o aprofundamento das questões propostas, é neles que se examinam um único grupo ou comunidade em termos de seu arranjo social, ou seja, destacando a interação de seus membros.

Já o estudo de caso, ainda segundo Vergara (2007), é o circunscrito a uma ou algumas unidades, as quais podem ser entendidas como sendo indivíduos, famílias, produtos, empresas, instituições públicas, comunidades e até mesmo países. Pode ou não ser realizada em campo e tem caráter de detalhamento e aprofundamento. Assim sendo, o presente estudo de caso analisou o caso específico da Escola Municipal Santo Onofre em Junco do Seridó-PB, no tocante aos impactos causados pela Cultura Organizacional sob às práticas de empoderamento da organização.

Quanto aos fins, a pesquisa é rotulada como exploratória, esta objetiva propiciar mais

familiaridade com o problema, explicitando-o e formulando hipóteses sobre ele (PRODANOV; FREITAS, 2013). É também aplicada, onde conforme os autores acima supracitados, busca produzir conhecimentos para aproveitamento prático direcionados à solução de problemas específicos.

5.2 Participantes

A pesquisa foi realizada na Escola Municipal Santo Onofre, localizada no Município de Junco do Seridó-PB, visto que o objetivo é analisar os impactos causados pela Cultura Organizacional nas práticas de empoderamento da organização. Esta é a maior escola pública do município e atende a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I e II. Estruturalmente, seus setores administrativos distribuem-se da seguinte forma: Direção, supervisão, coordenação pedagógica, secretaria, biblioteca e laboratório de informática. Todos localizados lado a lado para facilitar a comunicação e a agilidade dos serviços ofertados, considerando que a maioria das atividades, apesar de serem realizadas em setores diferentes, depende de informações e documentos comuns uns aos outros.

Para Vergara (2007), População (Universo) da Pesquisa é o conjunto de elementos distintos que possui certa uniformidade nas características definidas para determinado estudo e, a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo escolhido conforme um critério de representatividade. Posto isso, a população desta pesquisa correspondeu aos 17 técnicos administrativos da EMSO, em Junco do Seridó-PB. Já a amostra foi definida por uma amostragem não probabilística, com um total de 14 servidores, utilizando o critério de acessibilidade, em virtude de 03 servidores estarem no gozo de suas férias, não sendo possível contato direto com todos.

5.3 Instrumentos

A coleta de dados foi realizada através dos seguintes instrumentos:

a) Questionários estruturados (fechados) - compostos de perguntas objetivas (com frases assertivas, utilizando uma escala Likert de 5 pontos) e detalhadas sobre os principais fatores correlacionados à cultura organizacional e ao

empoderamento na prestação de serviços da Escola Municipal Santo Onofre, no Município de Junco do Seridó-PB. Conforme Vergara (2007), este tipo de questionário permite ao respondente fazer escolhas e/ou ponderar, perante as opções disponibilizadas.

No geral compõe-se de 03 partes: A primeira, utiliza-se do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). De acordo com Ferreira *et al* (2008), esse instrumento avalia a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros. O instrumento compõe-se de 94 afirmativas que devem ser respondidas em escalas, variando de 1 a 5, em função do grau em que o conteúdo de cada afirmação aplica-se à instituição em que o indivíduo trabalha.

Nesta pesquisa utilizou-se a sua versão reduzida, que é constituída de 30 afirmações distribuídas igualmente entre 03 fatores de valores organizacionais (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e 03 fatores de práticas organizacionais (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal).

A segunda parte faz uso do questionário sobre as percepções de empoderamento de Castelo (2012). O mesmo é composto por 31 questões, as quais tentam englobar o máximo possível de percepções dos colaboradores em relação à prática do empoderamento no seu ambiente laboral.

E a terceira parte, busca caracterizar a amostra revelando as variáveis sócio-demográficas relacionadas à: Gênero, idade, nível de escolaridade e tempo de atuação no cargo.

b) Roteiro de entrevistas - Utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, onde um conjunto de perguntas já estava predefinidas, e outras foram acrescentadas conforme sentiu-se a necessidade de detalhes para melhor entendimento em relação ao assunto abordado. Para tal, abordou-se os seguintes tópicos: Conceituação de empoderamento, tempo percebido dessa prática na organização, ações à sua promoção, fatores que causam interferência, nível de autonomia para a realização de atividades e de estímulos a proatividade.

c) Roteiro da observação participante - A observação direcionou-se para os seguintes

itens: local escolhido, público alvo, rotina de trabalho, comportamento observado durante a prestação de serviços, comunicação e interação no ambiente laboral.

5.4 Procedimentos

Inicialmente foi contactada a direção da instituição pesquisada, onde foram explanados os objetivos do estudo. Neste momento solicitou-se, de forma documental, a autorização para a coleta de dados. Posteriormente, no mês de setembro, a pesquisa foi realizada por meio da aplicação dos questionários, da realização das entrevistas e da observação in loco.

Os questionários foram aplicados de forma impressa e individual, aos respondentes, em cada setor de trabalho da referida escola.

As entrevistas foram realizadas concomitantemente à aplicação dos questionários, objetivando levantar as práticas de empoderamento percebidas em seu ambiente laboral, pelos servidores técnicos administrativos da instituição de ensino acima mencionada. A mesma deu-se de forma breve, pois muitas informações já haviam sido coletadas por meio do questionário e, como já citado, ela voltou-se a evidenciar as práticas já concebidas. Para tal, utilizou-se do gravador de voz do aparelho celular.

A observação participante, por sua vez, realizou-se no dia-a-dia, pelo fato de a pesquisadora ser uma expectadora interativa da vida do grupo, ou seja, pela sua participação nas atividades normais do mesmo (VERGARA, 2007). Observou-se através da rotina de trabalho, se as práticas de empoderamento percebidas pelos servidores e mencionadas na entrevista de fato eram efetivas.

Por fim, os dados coletados foram tratados sob os aspectos quantitativos e qualitativos. O quantitativo, segundo Prodanov (2013), analisa tudo que pode ser quantificável, ou seja, revela em números, os conhecimentos gerados para classificá-los e analisá-los.

Já o qualitativo, preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, por exemplo, e não com a representatividade numérica. Nela, “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados” (PRODANOV, p.

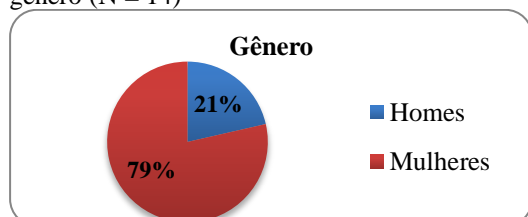
128, 2013). É importante salientar que, através desse aspecto, busca-se explicar o porquê das coisas, revelando o que convém ser feito.

6. Resultados

6.1 Análise dos fatores sócio demográficos

No geral, a aplicação dos questionários e entrevistas deu-se a uma amostra de 14 pessoas. Nesse total, notou-se a predominância do sexo feminino com 79%, ou seja, 11 mulheres, enquanto 21% são do sexo masculino, correspondendo a um total de 03 homens, conforme observa-se no gráfico 01.

Gráfico 01- Distribuição dos respondentes por gênero (N = 14)



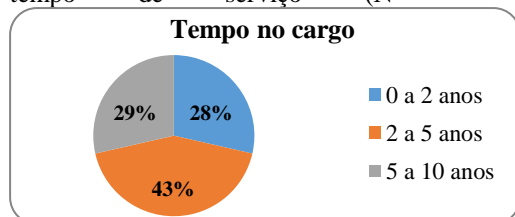
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que se refere à idade, a pesquisa evidencia uma faixa etária de adultos jovens entre os pesquisados, todos possuindo idade entre 20 de até 40 anos.

No tocante ao cargo ocupado na organização, o quadro de servidores técnico-administrativos mostrou-se bem diversificado. Os respondentes estão distribuídos da seguinte forma: 01 diretora, 01 vice diretor, 02 supervisores escolar, 02 coordenadores pedagógicos, 02 secretários escolar, 02 digitadores e 04 auxiliares escolar.

Quanto ao tempo no cargo, a grande maioria dos pesquisados estão na organização no período entre 5 a 10 anos, somando 43% do total, de acordo com o gráfico 02.

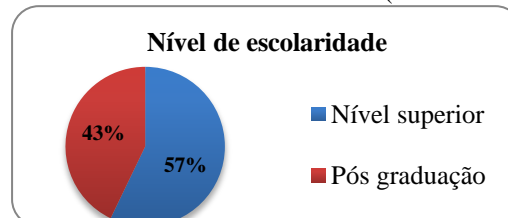
Gráfico 02 – Distribuição dos respondentes por tempo de serviço (N = 14)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Já em relação ao nível de escolaridade, os servidores pesquisados apresentam um ótimo nível de instrução. 100% possuem ensino superior completo (ou em curso) e, destes, 43% são pós-graduados, como mostra o gráfico 03.

Gráfico 03 – Distribuição dos respondentes por nível de escolaridade (N = 14)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

6.2 Análises dos valores e das práticas organizacionais

O objetivo específico 1 deste trabalho investigou a percepção dos servidores acerca da cultura organizacional vigente na Escola Municipal Santo Onofre. Para tal, foram aplicadas 30 questões abrangendo 03 tipos de valores relacionados à cultura organizacional: Valores de Profissionalismo Cooperativo (VPCs), Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista (VPIs) e Valores de Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBEs). Além disso, compreendeu 03 tipos de práticas organizacionais: Práticas de Integração Externa (PIEs), Práticas de Recompensa e Treinamento (PRTs) e Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs).

De acordo com Ferreira *et al* (2008), os VPCs correspondem à valorização dos servidores que desempenham suas funções com eficácia e competência, dedicação, espírito de colaboração, habilidade, e iniciativa contribuindo, assim, para o alcance das metas organizacionais, tais valores representados pelos itens de 1 a 5. Os VPIs, retratados pelos itens de 6 a 10, tratam da valorização da competência, da performance e da eficácia individual para o alcance das metas almejadas, mesmo que para isso seja necessário “passar por cima” dos colegas. Já os VBEs, reproduzidos pelos itens do 11 ao 15, estão atrelados à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos mesmos, ou seja, à humanização no ambiente laboral, tornando-o agradável.

Em relação às práticas organizacionais, ainda de acordo com Ferreira *et al* (2008), as PIEs estão associadas ao planejamento estratégico, a tomada de decisão e ao atendimento dos clientes externos, focalizando nos escalões superiores da instituição, espelhadas pelos itens 16 a 20. As PRTs, com representação dos itens 21 a 25, voltam-se ao cliente interno e aos sistemas de recompensa e treinamento seguido pela instituição. E, finalmente, retratados pelos itens 26 a 30, as PPRs voltam-se a promoção das relações interpessoais e da satisfação dos servidores, beneficiando dessa forma a coesão do ambiente interno.

Os itens em todos os fatores podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior for o resultado, maior será o grau em que o valor ou a prática organizacional estará presente na organização (FERREIRA *et al*, 2008).

A partir dos dados coletados por meio do IBACO, os respondentes apontaram que os valores organizacionais são razoavelmente adotados pela organização. O Profissionalismo Cooperativo (VPC média=2,94), o Profissionalismo Individual e Competitivo (VPI média = 2,90) e a Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBEs média = 2,80).

Em relação às práticas organizacionais, os servidores pesquisados ponderaram que todas elas, Práticas de Integração Externa, Práticas de Recompensa e Treinamento e Prática de Promoção de Relacionamento Interpessoal, são razoavelmente aplicadas. As médias obtidas pelas 03 foram iguais (PIEs, PRTs e PPRs médias = 2,80). Os dados descritos estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 01 - Média e Desvio Padrão dos fatores do IBACO – Resumido

FATOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
VPCs	2,94	0,67
VPIs	2,90	1,66
VBEs	2,80	0,28
PIEs	2,80	0,93
PRTs	2,80	0,74
PPRs	2,80	0,53

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

6.3 Análises do empoderamento

Em resposta ao objetivo específico 2, levantar as práticas de empoderamento na

organização, aplicou-se um questionário contendo 31 questões. Levando em consideração que o mesmo deu-se de forma a englobar todos os temas estreitamente atrelados ao empoderamento, mantendo-o coerente, as questões aqui analisadas serão abordadas separadamente. Para melhor compreensão, far-se-á uma apresentação em gráficos e, ainda, uma explicação a respeito de cada um deles.

Concomitantemente, tanto para evidenciar o ponto de vista dos respondentes em relação ao tema abordado quanto para elencar as práticas de empoderamento percebidas na organização, utilizar-se-á dos dados coletados por meio da entrevista, destacando que suas percepções em relação a tais práticas serão dispostas em ordem decrescente conforme quantidade de vezes foi mencionada pelos respondentes.

Inicialmente fez-se necessário investigar se os respondentes eram conhecedores do conceito de empoderamento, bem como sondar se eles sentiam-se empoderados para executar suas funções. Para isso, analisaram-se os itens 1, 2, 3, 4 e 20 do questionário e as perguntas 1, 2 e 3 da entrevista, estabelecendo algumas relações entre questões dos dois instrumentos, conforme mostra o quadro abaixo.

Tabela 02 – Relações questionário X entrevistas

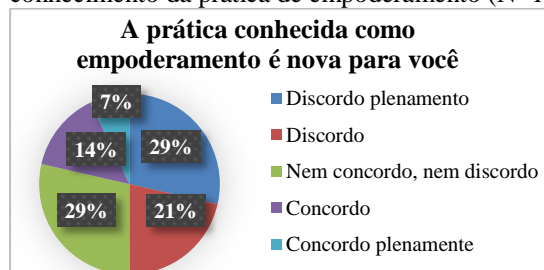
Relação questionário x entrevista
Item 2 x pergunta 1
Item 3 x pergunta 2

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em análise ao item 1 do questionário que apurou se “a prática conhecida como empoderamento é nova”, os resultados apontaram que 29% discordaram plenamente e 21% discordaram, o que permite observar que metade dos respondentes alegaram com propriedade que essa prática já existe, de acordo com o exposto no gráfico 04. Esse fato não corrobora com as ideias de Kanter (1997), ao destacar que o empoderamento, geralmente, depara-se com a resistência de muitos gestores e com as de Tracy (2004), ao afirmar que o setor público, por sua estrutura e cultura organizacional tradicional, impõe barreiras à novas práticas de gestão.

A justificativa para a ocorrência de a outra metade dividir-se entre nem concordar nem discordar com 29%, concordar com 14% e concordar plenamente com 7% pode dar-se pelo fato de alguns deles estarem atuando na organização há poucos meses e, ainda, não terem conseguido perceber claramente a cultura na qual estão inseridos.

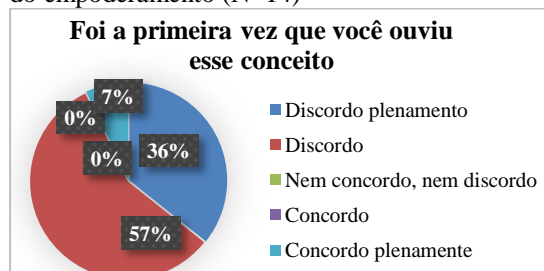
Gráfico 04 – Resultados percentuais do conhecimento da prática de empoderamento (N=14)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao item 2 que investigou se “foi a primeira vez que você ouviu esse conceito”, os valores percentuais apontam que 93% são conhecedores dele (somando os que discordam e discordam plenamente), conforme o gráfico 05. Para complementar essa afirmação, as respostas da pergunta 1 da entrevista permitiram estabelecer o conceito de empoderamento na visão dos técnicos administrativos da escola pesquisada. O mesmo traduz-se da seguinte forma: é um conceito de gestão de pessoas, voltado à delegação de poder para decidir e de autonomia aos servidores de uma organização, fazendo com que o conhecimento e o poder sejam disseminados por todos os setores. Tal definição ratifica o exposto por Wilkson (1998) ao citar que embora complexas as decisões de empoderar pessoas são benéficas, pois quebram barreiras burocráticas e geram fluidez no sistema.

Gráfico 05 – Expressão do tempo de conhecimento do empoderamento (N=14)



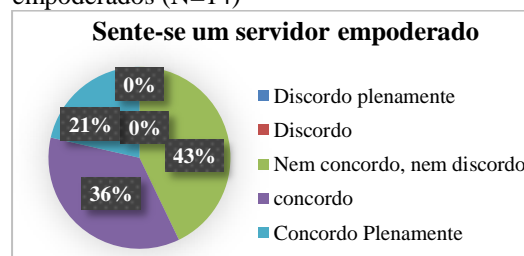
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O item 3 averiguou se os servidores sentiam-se empoderados. Como mostra o gráfico 06, através dos percentuais de concordo 36% e concordo plenamente 21%, mais da metade alegaram que sim. Posto isso, vale frisar que Araújo (2007) declara que pessoas empoderadas farão dos objetivos organizacionais os seus próprios.

Já para 43% dos servidores que nem concordaram e nem discordaram, o empoderamento precisa ser melhor delineado e, posteriormente, incorporado para tornar-se totalmente abrangente em toda a escola.

Com os resultados expostos acima, pode-se concluir que ações de empoderamento fazem parte da gestão organizacional vigente, sendo ratificado pelas respostas da questão 2 da entrevista, “você observa a utilização de ações de empoderamento na Instituição a qual está vinculado (a)? Em caso afirmativo, há quanto tempo?”, que confirma que todos os servidores desde o momento em que são incorporados ao ambiente laboral observam ações voltadas a empoderar os indivíduos, embora não sintam-se imediatamente munidos dessa prática.

Gráfico 06 – Representatividade dos servidores empoderados (N=14)

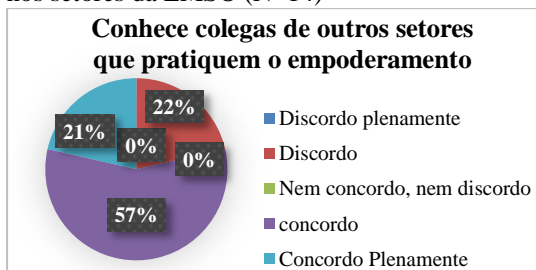


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em resposta ao item 4, “conhece colegas de outros setores que pratiquem o empoderamento”, a maioria dos respondentes disseram que sim, totalizando 78% dos que concordam e concordam plenamente, de acordo com os valores apresentados pelo gráfico 07. Desta forma, tem-se que essa prática é percebida em todos os setores, por quase todos os envolvidos nas atividades administrativas da escola pesquisada. Após esses resultados, cabe aqui mencionar que Bowen et al. (1992), mostram que o empoderamento só será eficaz se houver na organização o compartilhamento com todos os servidores de quatro itens essenciais:

informação, conhecimento, recompensa e poder. Assim, os resultados podem justificar-se pelo fato do item recompensa não ser percebido pela maioria deles, conforme mostra a média dos “Valores das Práticas de Recompensa e Treinamento” da tabela 01.

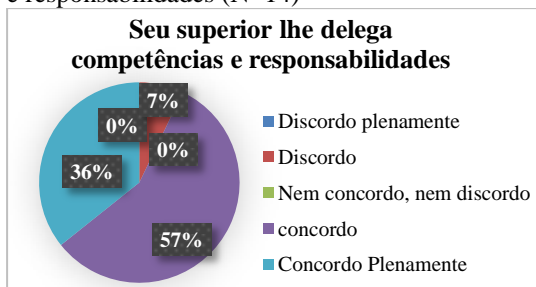
Gráfico 07 – Representação do empoderamento nos setores da EMSO (N=14)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A questão 20 que indaga se o “seu superior lhe delega competências e responsabilidades” obteve 93% de concordância (na soma dos que concordaram e concordaram plenamente), segundo o gráfico 08. Tais resultados permitem concluir que os dirigentes da escola pesquisada praticam a delegação de atribuições em seus setores, permitindo a participação ativa de todos nas decisões, corroborando com as ideias de delegação de autoridade de Chiavenato (2005). Torna-se importante pontuar que faz-se necessário junto com essas incumbências ofertar, também, condições para potencializar e motivar os servidores a atuarem com responsabilidade e segurança, conforme expõe Hildsfor (2010).

Gráfico 08 – Taxas da delegação de competências e responsabilidades (N=14)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim, após constatar que a prática do empoderamento é real na organização pesquisada, em resposta direta ao objetivo 2 desta pesquisa, a questão 3 da entrevista que averigua “quais ações são realizadas, na sua

visão, para promover o empoderamento na sua organização?” elencou, do ponto de vista de todos, de forma comum a maioria, as seguintes ações:

- Participação em cursos e formação continuada nas áreas de suas competências, refletindo em maior confiança e capacidade de ampliação da visão em cada área de atuação. Vale frisar que, os entrevistados das funções de secretaria e digitação, evidenciaram que essa prática é um pouco escassa quando refere-se a eles;
- Comunicação direta, com reuniões frequentes e uso diário de recursos digitais (como aplicativos de mensagens, whatsapp e e-mail). Esses *feedback's* sem intermediários aproximou todos os setores, permitindo a agilidade dos serviços;
- Delegação de limites aos colaboradores, delimitando-se até onde ele pode ir e dando-lhe a liberdade de agir (refletindo em satisfação);
- O ato de ouvir atentamente por parte de todos, através de diálogos e resolução de conflitos em tempo real, permite que os indivíduos sintam-se parte importante da organização e minimizam as chances de interrupção das atividades por “mal entendidos”;
- Acreditar nos servidores, descobrindo o que cada um faz de melhor e buscando forma deles se apoiarem mutuamente;
- Elogios/reconhecimento de esforços, fortalecendo a confiança.
- Flexibilização de horários, em casos excepcionais, para minimizar as faltas e perdas salariais.

6.4 Pontos positivos e negativos da prática do empoderamento

O objetivo específico 3 se propôs a elencar os pontos positivos e negativos da prática de empoderamento na organização. Utilizou-se para respondê-lo, da questão 4 da entrevista que buscou evidenciar o que cada respondente observa no tocante a esses pontos.

Os pontos positivos mais citados elencam-se a seguir:

- Melhoria no ambiente laboral, tanto em termos de relações interpessoais como do clima organizacional, na percepção de todos os respondentes;

- Aumento da cooperação entre os servidores e o afloramento do espírito de equipe, proporcionando facilidade no trabalho em grupo, conforme 13 pesquisados;

- Melhoria na qualidade da execução das tarefas e dos serviços ofertados, em decorrência das capacitações, na visão de 08 entrevistados;

- Aumento da produtividade, da motivação, da satisfação e da realização, por sentirem-se parte importante da organização e ter a capacidade de dominar várias atividades, citado por 08 indagados;

- Ampliação da visão e capacidade de iniciativa e decisão, percebido por 08 servidores; e,

- Satisfação e *feedback's* positivo do público alvo, ou seja, usuários dos serviços, identificados por 08 dos técnicos administrativos.

Já os pontos negativos citados, resumem-se em:

- Aumento da insegurança e do estresse por parte daqueles que, no início, não são/estão preparados para lidar com o aumento das responsabilidades, mencionado por 03 respondentes; e,

- Medo de correr riscos, citado por 01 entrevistado;

6.5 Importância da ampliação da prática do empoderamento

Em resposta ao objetivo específico 4, que examinou se os servidores consideram importante a prática de empoderamento na organização, todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que sim.

Nessa resposta, os respondentes foram enfáticos ao concordar que essa prática deve ser disseminada a todos os envolvidos na organização a qual pertence e que, para isso, deve haver mais investimentos em treinamentos/capacitações constantes, pois dessa forma os servidores sentirão maior segurança ao exercer suas funções e tomar decisões. Dessa forma, também, serão evitados erros e não haverá motivos para medo ou estresse, decorrentes de despreparos.

Outra sugestão dada pela maioria foi a de adotar, por parte da instituição, alguma forma de premiação ou bônus (periódicos) voltada ao reconhecimento dos que se destacarem nas suas funções. Essa iniciativa

estimularia uma competição sadia e refletiria em motivação, por sentirem-se valorizados.

7. Considerações finais

O objetivo geral deste artigo foi caracterizar como a cultura organizacional impacta na prática do empoderamento nas organizações públicas. Pode-se afirmar que o mesmo foi alcançado no sentido de que se tornou possível elucidar os dois conceitos no contexto público e estabelecer sua estreita ligação.

Considerando todo o material estudado, coletado e analisado observou-se que, o desenho organizacional das organizações públicas é marcado pela multiplicidade de níveis hierárquicos, estruturas estáveis e resistentes às mudanças, bem como de considerável interferência política. Além disso, ratificou-se que a cultura tende a se perpetuar, só podendo ser transformada através de um processo de construção social.

As análises, também, permitem considerar que o empoderamento proporciona melhores respostas e resultados para as organizações e para os desafios aos quais são submetidas constantemente. A técnica estudada, quando bem planejada, oferece subsídios necessários ao desenvolvimento das competências e ampliação do capital intelectual de todos no ambiente laboral, além de oportunizar elevados níveis de autonomia necessários ao trabalho ágil que precisam realizar diariamente.

Além disso, os ganhos observados nas organizações são bastante significativos considerando-se que, atualmente, observa-se um elevado grau de competição entre as instituições, até mesmo no setor público onde deu-se a referida pesquisa. Isso dar-se pela capacidade de proporcionar fatores essenciais a aceitação dos usuários, a exemplo do tempo minimizado da entrega dos serviços e da qualidade elevada considerada, também, como determinante à escolha.

Em suma, no caso em questão, observou-se que a cultura organizacional vigente é pouco flexível e no processo de implantação de ações voltadas a empoderamento ela institui que os servidores adequem-se a realidade já vivenciada no decorrer dos anos. Subsídios certa preparação, reconhecida por alguns pesquisados, porém

impõe a incorporação dos valores e princípios existentes. É notório que há um processo de compatibilização de objetivos, mas que quando eles não se alinham prevalecem os organizacionais e a busca maior dar-se pela eficácia dos resultados.

Por fim, verificou-se que pelas características do setor público, em que a recompensas são limitadas, os treinamentos são considerados escassos, os índices de motivação, satisfação e bem-estar dão de forma fraca, o papel do gestor no tocante ao empoderamento não é plenamente entendido. Ou seja, há maior participação de todos os envolvidos na organização, mas com um comprometimento e orgulho organizacional minimizado.

Esta pesquisa teve como principal limitação a pouca disponibilidade de tempo para englobar todas as instituições públicas de ensino do município. Identificou-se a necessidade de continuar realizando estudos no setor, devido aos fortes indícios de interferências de fatores políticos sobre a cultura organizacional da instituição, sendo este um tema relevante e cabível de aprofundamento.

Sugere-se incluir na análise os docentes, com o intuito de identificar se suas percepções são condizentes com as dos demais servidores acerca do tema. Essa análise também pode ser realizada de forma a abranger todas as escolas do município, com a intenção de verificar se as escolas da zona rural seguem o mesmo modelo que as da zona urbana, ou se este é um elemento particular de cada instituição.

Referências:

ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**. v. 27, n. 4, out./dez., 1992, p. 16-29.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. v. 2. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWEN, D.; LAWLER, E. The *Empowerment* of Service Workers. **Sloan Management Review**, Spring, v. 33, n.3, 1992, p. 31-39.

CARVALHO, Sérgio Resende. Os múltiplos sentidos da categoria *empowerment* no projeto de promoção à saúde. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, v. 20 n. 4, jul./ago. 2004, p. 1088-1095. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0102-311x2004000400024&script=sci_abstract. Acesso em: 26/08/2018.

CASTELO, Carmen Sofia Carrilho. *Empowerment* nos serviços administrativos da unidade local de saúde do norte alentejano, E.P.E. **Projeto de mestrado** (Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre. Elvas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v.7, n.2, p.271-280, 2008.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, mai./jun., 2000, p. 125-140. Disponível em: <file:///C:/Users/Adelice/Downloads/6284-12076-1-PB.pdf>. Acesso em: 03/09/2018.

HILSDORF, Carlos. **O que é Empowerment e como ele funciona?** 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-empowerment-e-como-ela-funciona/46403/>>. Acesso em: 18/09/2018.

KANTER, M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios da estratégia, gestão e carreira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MCADAM, Rodney; LEONARD, Denis. Developing TQM: The knowledge management contribution. **Journal of general management**. EUA, v. 26, n. 4, 2001.

MISHRA, A.; SPREITZER, Gretchen M. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign. **Academy of Management Review**, v.23, n.3, 1998, p. 567-588.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2009.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OSBORNE, D.; PLASTRIK, P. **Banishing Bureaucracy**: The Five Strategies for Reinventing Government. New York: Plume; Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1997.

PAIVA, Ana Luisa; CAPELA, Lurdes. **Manual prático para a certificação e gestão da qualidade com base nas Normas ISO 9000:2000**: um guia com os métodos e processos mais modernos. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, 2002.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.40, n.1, 2006, p.81-105. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 20/08/2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez., 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational, culture and leadership**. San Francisco: California, 2004.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. **Empowerment**: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

THOMAS, Kenneth W; VELTHOUSE, Betty A. Cognitive elements of *empowerment*: an interpretative model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**. Monterey, v. 15, n. 4, 1990, p. 666-681.

TRACY, Diane. **10 princípios para o empowerment**. São Paulo: Campus, 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **O poder que brota da dor e da opressão**: *empowerment*, sua história, teorias e estratégias. Paulus: Rio de Janeiro, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

WILKINSON, Adrian. *Empowerment*: theory and practice. **Personnel review**, v. 27, n. 1, 1998, p. 40-56.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. *Cultura Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2004.