



EMPODERAMENTO COMO CHAVE PARA A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

ARTIGO ORIGINAL

NASCIMENTO, Vanessa Soares do¹, OLIVEIRA, Vitória Amanda Gomes de², PINHEIRO, Laís de Souza Lima³, BARBOSA, Denise Juliana Bezerra de Pontes⁴, MOURA, Kaíque Barbosa de⁵, RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura⁶

NASCIMENTO, Vanessa Soares do. Et al. **Empoderamento como chave para a motivação dos funcionários.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 09, Vol. 09, pp. 108-141. Setembro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios

RESUMO

A presente pesquisa estudou a importância do empoderamento na motivação dos funcionários. Através da forma que os colaboradores são motivados e vistos pelas organizações, é possível perceber como eles se comportam e como isso pode agregar ao sucesso da empresa. As organizações abandonaram o modelo de gestão com atividades monótonas e que não valorizam os funcionários e, hoje,

¹ Pós-Graduada MBA em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com Coaching, Centro de Ensino Superior Vale do Parnaíba - CESVALE. Bacharela em Administração, Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA

² Pós-Graduada em Administração Financeira, Bacharela em Administração - Centro Universitário Santo Agostinho- UNIFSA

³ Pós-Graduada MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança - UNIFSA. Bacharela em Administração, Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA.

⁴ Mestra em Gestão Pública (UFPI), Especialista em Gestão Pública (UESPI) e em Gestão de Pessoas (IFPI), Bacharela em Administração (UFPI).

⁵ Graduando em Engenharia de Produção no Centro Universitário Santo Agostinho - UNIFSA.

⁶ Orientador. Mestre Administração – UFPR. Capacitado em Tutoria da EAD – UFPR. Bacharel em Administração – UFPR (Universidade Federal do Paraná). MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento – UNIMAIS. Sargento Especialista em Comunicações Militares - ESA (Escola de Sargento das Armas / Exército Brasileiro).



passaram a tratá-los como peças fundamentais para o alcance dos objetivos. A pesquisa buscou responder ao seguinte problema: qual a importância do empoderamento para a motivação dos funcionários? O objetivo do presente artigo é analisar por meio de um estudo bibliométrico o empoderamento e a sua importância para a motivação do funcionário. Foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliométrica do tipo quantitativo, de caráter analítico e descritivo, com perspectiva temporal longitudinal (2010-2020). Como principais resultados se constatou que o empoderamento pode interferir positivamente dentro de uma organização e se concluiu que quando a organização demonstra que o colaborador é útil e desenvolve seus níveis motivacionais, há o alcance do sucesso organizacional e, também, que a cooperação entre a equipe é essencial para que o empoderamento ocorra. Logo, o empoderamento do colaborador proporciona engajamento para a solução dos problemas dos clientes e consequente satisfação e fidelização destes.

Palavras-Chave: Empoderamento, Funcionários Gestão de pessoas, Motivação, Organização.

INTRODUÇÃO

As empresas têm buscado integrar a sua política organizacional às estratégias efetivas de gestão de pessoas, visando garantir a motivação e qualificação dos profissionais. Para alcançar resultados positivos é necessário investir na potencialização e capacitação de todos os funcionários, de modo que cada um possa desempenhar suas funções corretamente, com efetividade, para que seja possível o alcance dos objetivos organizacionais (LACOMBE; CHU, 2008).

Para que ideias criativas surjam é fundamental que os colaboradores estejam motivados. Muitas delas são sucesso no mercado, entretanto proporcionar um ambiente de trabalho motivador tem sido o desafio para muitos gestores. A motivação precisa ser despertada e estimulada através de fatores internos e externos e possuir um objetivo para que não seja passageira. É possível encontrar obstáculos durante o estímulo motivacional, como a frustração de não conseguir



realizar o objetivo, o conflito e a ansiedade, e, nesse aspecto, cada um buscará alcançar os resultados ou recompensas individuais almejadas (MAXIMIANO, 2012).

Conseguir vencer tais obstáculos requer dedicação, treinamentos, desenvolvimento das competências dos colaboradores, socialização da missão e visão da empresa e buscar a integração da equipe, para se sentirem parte essencial da organização. Motivar uma pessoa desmotivada se tornou o desafio diário e o sucesso da empresa depende diretamente de tal fator. Muitos gestores estudam, em seus ambientes organizacionais, quais variáveis refletem de forma positiva ou negativa nos resultados da equipe e, identificar, isolar e amenizar a variável negativa é o avanço que muitos buscam, já que um colaborador motivado realiza sua função com prazer, foco e objetivo. (MACHADO; BIANCHI, 2008).

Ressalta-se que para que o empoderamento proporcione ao colaborador resolutividade e capacidade de decisão são necessários treinamentos e estratégias para que seja possível a delegação eficaz de autoridade e responsabilidades estratégicas. Muitas empresas ainda não têm capacidade e preparo para empoderar seus funcionários, elas vivenciam, ainda, a liderança centralizadora das decisões e veem esse novo método como algo arriscado, por não conhecerem suas equipes e seus potenciais (MORAIS, 2015).

Entretanto, em um mundo globalizado, é de extrema importância que os líderes conheçam os potenciais de suas equipes, que invistam nelas, através de treinamentos para as deixarem aptas ao empoderamento. Quando se tem uma equipe empoderada, que reflete a certeza de que seus gestores acreditam e confiam nela, as empresas passam a ter colaboradores motivados e comprometidos com seu trabalho, com as informações e com os resultados. Logo uma empresa que acredita que o empoderamento motiva seus funcionários possibilitando a si própria uma oportunidade para crescimento (RAMOS, 1990).

Para um colaborador que convive diariamente com problemas, conflitos internos, erros nos processos, é mais fácil conseguir visualizar a raiz do problema e a sua



solução, quando estes são motivados, especialmente em razão do ambiente de trabalho se tornar mais saudável e fluido nas tomadas de decisões. Além disso, importante é frisar que tudo isso reflete de forma positiva ao cliente, promovendo satisfação e fidelização com a organização (ROSA, 2015).

É fundamental, nas organizações, que o espírito de harmonia em equipe seja estimulado entre os colaboradores, assim poderão alcançar o resultado desejado, e não haverá impasses que acabem prejudicando o desempenho e sucesso da equipe. Mostrar que juntos são mais fortes e que individualmente não conseguiriam atingir o alvo desejado requer algumas vezes mais tempo, daí a necessidade de buscar conhecer cada membro da equipe, para que, quando forem necessárias, as delegações de funções sejam feitas da maneira correta (SANTANA; SANTOS, 2010).

Com a mudança no cenário econômico, deixou-se de lado a produção em massa e se passou a utilizar a produção enxuta, com isso o empoderamento tem tomado força dentro das organizações. Delegar poderes não é somente repassar uma função, mas é necessário ser *ownership*, ou seja, agir como se fossem proprietários do negócio, buscando sempre a melhor alternativa para a resolução dos problemas. Assim, a empresa promove qualificação da mão de obra e a redução da sobrecarga de responsabilidades nos níveis superiores, isso é delegar além do poder (FLEURY, 1980).

No cenário atual as empresas que estão conseguindo permanecer no mercado são as que oferecem qualidade, prazos menores e inovações, e essa é a chave do sucesso, porém saber onde usar essa chave é que tem sido a dificuldades de muitas. Dentro da empresa ocorrem muitas falhas nos processos, o que impede o foco em qualquer outro fator e, por não conhecer a sua equipe de colaboradores, o gestor acaba ficando sozinho nesse ambiente conflituoso (VASCONCELOS; HEMSLEY, 2003).



Proporcionar um ambiente de trabalho saudável, confiar na equipe, investir em treinamentos e tornar acessível algumas informações ainda têm sido uma barreira que muitas empresas não buscaram romper. Algumas por não conhecerem os benefícios que serão agregados à empresa e por pensar que tal decisão traria desordem. Nesse sentido, o presente artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a importância do empoderamento para a motivação dos colaboradores?

Justifica-se a presente pesquisa pela contribuição teórica aos estudos da administração, tendo em vista que desenvolve uma análise sobre os temas empoderamento e sua relação com a motivação de colaboradores em organizações, além da justificativa teórica por ser um tema pouco discutido, podendo assim colaborar para o apontamento de novas lacunas científicas para trabalhos acadêmicos sobre o tema ora discutido.

A investigação sobre o empoderamento como chave para a motivação pode contribuir também para as empresas, que tem visto o empoderamento como um inimigo, onde a permissão para sua utilização parece fazer com que percam o controle de todo o processo e os líderes sua autoridade, e até mesmo sentem seus cargos ameaçados. Entretanto, delegar autoridade é capacitar a equipe para diversas circunstâncias, ter a oportunidade de enxergar uma situação de vários ângulos e tomar a decisão correta e com mais rapidez, descentralizando as tomadas de decisões da cúpula, que poderá focar mais sua atenção em outras áreas, em novos clientes e estratégias. O empoderamento é agregar valores e investir no sucesso da empresa (WENDHAUSEN; BARBOSA; BORBAS, 2006).

Como justificativa prática destaca-se a necessidade do funcionário que, por estar mais próximo dos clientes, dos conflitos internos e erros, conseguir ter uma melhor visão. Ressalta-se que um supervisor que não se encontra “no chão” da empresa e pouco acompanha os processos e clientes nem sempre terá a melhor decisão para a melhor resolução. O empoderamento é a chave para solução desses problemas, onde os colaboradores se tornarão mais confiantes e comprometidos com o



processo e com as informações. E através da pesquisa será possível conhecer o potencial dos funcionários, quais fatores afetam a motivação e até que ponto os funcionários são comprometidos (DIAS, 2000).

O artigo apresenta em seu primeiro tópico a introdução que aqui se conclui. O segundo traz o referencial teórico abordando gestão de pessoas, motivação e empoderamento. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos utilizados e suas especificidades aplicadas. Em seguida, apresenta-se o tópico de análise dos resultados com as principais inferências e análises acerca dos dados e informações coletadas na pesquisa bibliométrica. Por fim, o tópico de conclusão com um fechamento e sugestões para continuidade do trabalho além das referências utilizadas.

GESTÃO DE PESSOAS

A cada dia as organizações enfrentam novos desafios e precisam criar um clima organizacional motivador, as pessoas têm passado mais tempo dentro das empresas e acabam criando vínculos fortes, mas é extremamente importante saber separar o pessoal do profissional para que não venha refletir negativamente nos resultados. Para obter o desejado, a empresa precisa capacitar sua equipe, mostrar de forma clara sua visão, quais métodos devem ser seguidos, qual caminho percorrer e, em casos de erros, como agir (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Existe diferença quando se trata as pessoas como parceiras e as temos como colaboradoras agrupadas em equipe e preocupadas com os resultados, comprometidas, com comportamentos éticos e que sempre buscarão por novos conhecimentos para desenvolver seus talentos e executar com perfeição suas atividades, e, para que isso ocorra, é necessário planejamento para criar estratégias que envolva toda a organização, obtendo humanização em todo o processo (ZANELLI, 2002).



A partir de todo esse fluxo é importante se ter uma boa comunicação, onde os administradores devem buscar incentivar diariamente sua equipe, agregando todos os componentes do time, independentemente do nível hierárquico. A empresa funciona como um corpo, cada um possui sua importância e diferencial e devem trabalhar juntos com o mesmo objetivo, para o sucesso da empresa. Quando todos entendem sua importância e que são essenciais, passam a executar o *feedback* com maior precisão e responsabilidade, evitando tal gargalo nesse processo, e evitando tal problema (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Em uma empresa é necessário conhecer seus pontos fortes e fracos, ameaças e fraquezas para que assim os colaboradores venham ser treinados conforme a necessidade organizacional e possam planejar toda a estratégia de ação. Essa capacitação deve ser realizada com rigidez e precisão, em que deverão ser enfatizados os objetivos da empresa, o processo para cada cliente (visto que cada um possui políticas e exigências diferentes), quais procedimentos devem seguir, quais não podem ocorrer e, por fim, determinar um período para a reciclagem do treinamento, isso é fundamental para manter uma parceria entre colaborador e organização (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2001).

As organizações perceberam que para serem bem-sucedidas é necessário estarem atentas aos funcionários. A gestão de pessoas contribui para que a organização alcance seus objetivos e realize sua missão, criando habilidades e competências, fazendo com que haja produtividade, beneficiando a todos, buscando desenvolver qualidade de vida no trabalho, tornando o ambiente agradável e sem conflitos internos. A equipe precisa estar apta a mudanças, pois vivemos em um ambiente instável e apenas as empresas que estão dispostas a isso permanecem no mercado competitivo (FLEURY; FLEURY, 2002).

Investir na equipe ainda é um desafio para muitas empresas por verem isso como uma ameaça, porém quando proporcionamos um ambiente de trabalho confiável e motivador conseguimos despertar talentos, para isso o administrador pode criar uma política de recompensas, onde estas devem ser justas e com avaliação de



desempenho. Quando a empresa possui um quadro de funcionários antigos ela tende a encontrar resistências para implantar essas modificações, com isso se é essencial ter conscientização de todo o processo e seu objetivo (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Para que ocorram essas modificações, primeiramente se deve desenhar as atividades e os cargos, onde serão especificados. Esse processo é importante para que não venha ter falhas na execução. A maneira como as empresas do passado eram estruturadas é diferente dos dias atuais, muitos níveis hierárquicos são centralizados, as atividades eram simples e repetitivas, o fluxo de informação era bem rígido e nem todos tinham acesso e não era adaptável a mudanças e inovações (BATISTA, 2013).

O mercado a cada dia se torna mais exigente, obrigando as empresas a mudarem sua estrutura organizacional, a cultura, o ambiente, a maneira como liderar e administrar, não basta apenas colocar em um papel, precisa ser colocado em prática para que a organização não tenha problemas futuros. Com a globalização o mercado se tornou ainda mais competitivo e é essencial conhecer seus concorrentes, fazer um mapeamento, saber onde cada um atua, quais seus pontos fortes e fracos, pois os clientes sempre estão buscando por inovações, redução de custos e benefícios. Com isso, fidelizar cada um dentro do cenário econômico que vivemos é o desafio que todas as empresas estão buscando conquistar (RUEDA *et al.*, 2013).

A forma com que as empresas se estruturam nos dias atuais, levam os funcionários a buscar e ultrapassar as metas com atitudes empreendedoras, sem o medo de arriscar e, também a buscar sua autorrealização, quando eles conseguem alcançar, consequentemente, o absenteísmo dentro da empresa diminui juntamente com a rotatividade. As empresas estão ficando mais exigentes ao selecionar um candidato e apresentam planos de cargos e salários mais atrativos, algumas estão usando agências de recrutamento onde nos seus bancos de dados elas buscam qual perfil se encaixa com a exigência da empresa (SILVA JÚNIOR, 2001).



Para que tais propósitos sejam alcançados dentro das organizações, a partir de seu corpo de funcionários, é necessário lançar mão da implantação e uso de algumas técnicas de gestão de pessoas dentro das empresas, como o desenvolvimento da motivação e satisfação dos colaboradores, assunto que este que será apontado a seguir.

MOTIVAÇÃO

A motivação é um impulso interno que leva à ação em que os indivíduos motivados permanecem na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos, cada pessoa possui motivos diferentes e passam a olhar os obstáculos não como problemas, mas barreiras a serem transpostas. O comportamento é determinado por motivos internos ou externos onde os indivíduos serão orientados para realizar um objetivo (DIAS, 2000).

Os colaboradores buscam alcançar os resultados desejados evitando assim o indesejável e trilhando o caminho do sucesso. Quando uma organização possui políticas de recompensas e estas são praticadas, cada um buscará se empenhar e sempre ir além do almejado. Funcionários desmotivados acabam gerando prejuízo a empresa, pois buscam fazer apenas o necessário, não há compromisso com a informação, o absenteísmo se eleva e as falhas no processo de trabalho passam a ser rotina (COIMBRA; OLIVEIRA, 2005).

O bom gerenciamento no trabalho se transforma em fonte de realização e quando o colaborador está motivado ele passa a ver o trabalho como fonte de satisfação e não de sobrevivência, existem alguns fatores que podem provocar desmotivação, como assédio moral, carga horária elevada, baixo salário e ambiente de trabalho instável, ele não se sente seguro dentro da empresa, pois a qualquer momento poderá ser demitido (KINCH; PEREIRA, 2011).

É importante que se tenha dentro da organização um ambiente confiável, com políticas de cargos e salários, e que o funcionário não seja visto como uma máquina



ou algo descartável, mas como peça fundamental para o sucesso da empresa. Quando ele percebe que é essencial na empresa irá se dedicar, acompanhará todo o processo ajudando a supervisionar os demais colaboradores para observar e constatar se estão cumprindo com os procedimentos operacionais padrão da empresa (BOEHE; FREITAS; COSTA, 2005).

A motivação também é movida pelas necessidades humanas, todo indivíduo busca sua autorrealização, alcançar suas metas, obter conquistas profissionais ou até mesmo a simples aceitação dentro do grupo de trabalho o sacia. Existem algumas pessoas que sempre buscam por cargos que tenham o poder de influenciar outras pessoas e o meio em que se encontra, tornando assim o ambiente motivador onde todos buscam juntos realizar o trabalho da maneira correta, se preocupando com o *feedback*, processos e evitando surgimento de gargalos (BERGAMINI, 1994).

Enriquecer o cargo, é ampliar as tarefas fazendo com que os trabalhos deixem de ser repetitivos, e, através de delegações, é presumível conseguir potencializar o funcionário e aumentar seus poderes de decisão. Quando forem contratados é pertinente que sejam desenhados novamente os cargos que serão modificados, assim poderá haver incentivos, impedindo a resistência no momento de implantar a modificação na empresa, pois muitos funcionários sempre veem mudanças como ameaças, que resulta no travamento do processo (FERREIRA; GIMENEZ; RAMOS, 2005).

A qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos funcionários são fatores que refletem na produtividade, porém, ainda existem empresas que não aprovam essas mudanças, pensam que o método tradicional de liderar é o mais eficiente e que os funcionários não necessitam de reconhecimento, apenas devem exercer sua atividade da maneira imposta e não devem possuir a liberdade para criar, inovar, tem conhecimento mínimo do processo e o acesso à informação é escasso (VASCONCELOS, 2001).



Os resultados alcançados pela motivação da equipe vão muito além de cumprir apenas prazos e obedecer aos procedimentos, o sucesso da empresa se tornará concreto com os colaboradores motivados, e com a fidelização dos clientes. Quando uma empresa investe na capacitação dos funcionários demonstra que confia em seu potencial, cada um pode crescer e alcançar o objetivo que desejar e com o apoio da liderança isso se torna mais fácil e menos desgastante (RIBEIRO, 2015).

Liderar deve ultrapassar todo esse pensamento, construir uma equipe motivada onde todos trabalham juntos para alcançar o mesmo objetivo, comprometidos com todo o processo é atualmente a maneira sensata de comandar. Mesmo que na empresa existam planos de cargos, carreira e salários, recompensa para quem alcançar bons resultados, uma boa comunicação e relacionamento entre a equipe, mas não possuam um líder que os motive, que os leve além de suas limitações, toda essa estrutura não será suficiente para motivar toda a equipe (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2001).

Portanto, a motivação faz com que o funcionário se sinta mais autônomo em relação às suas tarefas, causando assim um impacto em sua forma de lidar com todos dentro da empresa e isso pode auxiliar na construção de um perfil de empregado empoderado.

Nesse sentido, aliar estratégias motivacionais de colaboradores ao processo de empoderamento dos trabalhadores dentro do ambiente de trabalho pode trazer resultados que impactam positivamente na organização, tema que será abordado a seguir.

EMPODERAMENTO

As pessoas possuem habilidades e conhecimento que são importantes para a empresa, e para que sejam utilizadas no processo, requer treinamento para aprimorar, implantar e melhorar o desempenho, ele também instrui as pessoas para tomada de decisões e assim contribuem de forma eficaz para a organização. Com



isso, os funcionários podem ter mais liberdade para modificar algo no processo, para atender melhor às necessidades do cliente (BATISTA, 2006).

Para que ocorra essa liberdade no processo os colaboradores necessitam receber todas as informações necessárias, saber como deve ser o fluxo do início ao fim, e, para isso, o empoderamento é essencial para o aprendizado por potencializar a criatividade dos funcionários. Para se competir no mercado atualmente, a empresa precisa estar em constante inovação, buscando novas estratégias, investir em novas tecnologias e fazer com que o fluxo de informações seja rápido e sem falhas (PARENTE; ROTHERMEL; VILLAÇA, 2016).

O nível estratégico precisa estar atento ao mercado, possuir uma visão holística para se sobressair dos concorrentes, não pode estancar o processo para resolver todos os problemas dos níveis tático e operacional, para isso é importante delegar autoridades aos funcionários, para que esses desenvolvam e resolvam os problemas do dia a dia e, somente em situações de extrema urgência levem o problema para avaliação do nível estratégico (ARRUDA; ARRUDA ML, 1998).

Os funcionários precisam trabalhar com o espírito de equipe, mas isso requer tempo e investimento dos líderes, o treinamento é essencial também para a liderança, assim eles impulsionarão toda a equipe dirigindo corretamente, e sem uma boa liderança a equipe acaba se perdendo e não alcança os objetivos. Todo processo precisa ser acompanhado para que as recompensas sejam justas, quando ocorrer uma falha a empresa necessita aplicar advertências e correções necessárias para que também não surjam gargalos (MAGALDI; CRESCITELLI, 2008).

As falhas no processo sempre prejudicam de forma irreparável os clientes, a perda de confiança, geram prejuízos para a empresa, e, por terem receio que isso ocorra, as empresas acabam não vendo com bons olhos a delegação de autoridade. Porém, quem melhor que o funcionário que está de linha de frente e possui maior contato com o cliente, para tomar decisões, eles sabem as necessidades diárias e



dificuldades de cada um, e muitas precisam de ação imediata (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSILIN, 2011).

Dentro do processo deve haver conscientização da necessidade de trabalho em equipe, mostrar nas reuniões as estratégias, onde a empresa pretende atuar, falar dos problemas ocorridos para que assim todos cheguem à resolução do problema, a medida que esses procedimentos acontecem, a equipe ganha experiência e o empoderamento aumenta, assim a equipe se torna autogerenciável e os instrutores passam a adotar papel passivo (CARDOSO, 2006).

A descentralização do processo resulta na eficácia, eficiência e rapidez das tomadas de decisões conforme o mercado exige. A confiança no colaborador é uma variável positiva que os motiva a buscar novos desafios e transpor barreiras, influenciando a criatividade, aumentando a produção consideravelmente. Algumas organizações ainda defendem a centralização por não confiar na equipe, não conhecer seu potencial e ver o empoderamento como arriscado (LACERDA; ABBAD, 2003).

Por isso é necessário conhecer sua equipe, seus pontos fortes e fracos, sobre os quais a empresa trabalhará para melhorar e desenvolver estratégias para avançar frente à concorrente. Quando se tem uma equipe empoderada, em que há o sentimento de partícipe e de peça essencial para o alcance dos objetivos da empresa, há execução de trabalho comprometido com as informações e resultados. Logo, acreditar e investir no empoderamento é um diferencial promissor para o crescimento da empresa (ESPINDOLA; OLIVEIRA, 2009).

Um ambiente de trabalho onde não ocorrem conflitos internos, erros nos processos, travamento nas tomadas de decisões ou apenas reforços negativos torna o ambiente motivador para os funcionários. Isso refletirá na relação com os clientes onde se terá aumento na satisfação e fidelização, eles a cada dia exigem qualidade, menores prazos, inovações e a rapidez no *feedback*. Com isso, o gestor necessita conhecer sua equipe, seu potencial e delegar autoridades para alcançarem os objetivos almejados pela organização (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2001).



Assim, o estímulo ao empoderamento funcional dentro das organizações pode ser um diferencial competitivo para as empresas. Neste propósito, serão apontados no decorrer do presente trabalho, a pesquisa bibliométrica realizada para identificar a importância de tal diferencial junto aos colaboradores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa é de caráter analítico e descritivo, com perspectiva temporal longitudinal, feito a partir do levantamento de uma pesquisa bibliométrica. É quantitativa porque usa dados numéricos para mostrar as fontes das pesquisas, opiniões e informações que com o empoderamento os funcionários são mais confiantes e comprometidos com todo o processo, sentindo-se parte essencial da empresa tornando seus objetivos e metas os mesmos da organização, assim esses dados são analisados e classificados para que o gestor possa traçar as estratégias e delegar autoridades da forma correta (GODOY, 1995).

Explica como o empoderamento influencia a motivação dos funcionários, quais variáveis refletem no comportamento individual e grupal, mostrando a necessidade do treinamento para delegar autoridade na empresa. Para motivar e qualificar os profissionais e as organizações se busca por uma boa gestão, onde o funcionário passará a ter acesso às informações para as tomadas de decisões de forma que o processo venha ser descentralizado para melhores resultados (GOMES; QUELHA, 2003).

As análises foram feitas a partir de um estudo bibliométrico e pesquisas já desenvolvidas sobre o tema, a partir de tais pesquisas foram realizados questionamentos e discussões que possibilitou propor qual caminho seguir, qual a melhor maneira de treinar os funcionários, como, onde e quando delegar autoridade, em qual setor possui gargalo e ausência de *feedback*.

Após a realização de um levantamento nos periódicos E&G, RAC, RAE, RAI, RAM, RAP, RAUSP, RBADM, RCA, READ, RECADM, REGE, REGEPE, e nos portais



SPELL e *SCIELLO* devido à grande concentração de periódicos e seu enfoque na área de negócios, que abrangeu o período de janeiro de 2010 a maio de 2020, constatou-se a relevância dos temas empoderamento e funcionários uma vez que cada um dos temas aparece com frequência, que pode ser observado na Tabela 2.

O levantamento foi realizado por meio de busca de palavras relacionadas aos temas gerais da pesquisa (Empoderamento e funcionários). Foi verificado um total de 2.858 artigos encontrados conforme apresentado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Fontes de Levantamento

Fonte	Qualis	Nome	Artigos verificados
E&G	B2	Revista Economia & gestão	17
RAC	A2	Revista de Administração Contemporânea	56
RAE	A2	Revista de Administração de Empresas	25
RAI	B1	<i>Innovationand Management Review</i>	136
RAM	B1	Revista de Administração Mackenzie	23
RAP	A2	Revista de Administração Pública	34
RAUSP	B1	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	11
RBADM	B2	Revista Brasileira de Administração	12
RCA	B1	Revista de Ciências da Administração	20
READ	B1	Revista Eletrônica de Administração	31
RECADM	B1	Revista eletrônica de ciências administrativa	22
REGE	B1	Revista de gestão da USP	25
REGEPE	B1	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Peq. Empresas	10
SCIELLO	Portal	<i>ScientificElectronic Library Online</i>	2062
SPELL	Portal	<i>ScientificPeriodicals Eletronic Library</i>	374
TOTAL			2858

Fonte: Elaboração própria (2021).

Dos 2858 artigos verificados, 21 foram selecionados por apresentarem em seu título ou objetivo referência a algum dos temas pesquisados. Sendo selecionados das seguintes revistas conforme Tabela 2 a seguir:

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



Tabela 2 – Levantamento por Tema

Fonte	Empoderamento	Funcionários	Ambos
RAC	0	56	0
RAM	1	22	0
RAP	5	29	0
RAUSP	0	11	0
RECADM	3	19	0
SCIELLO	565	1479	0
SPELL	85	289	0
TOTAL	659	1616	0

Fonte: *Elaboração própria (2021).*

Após a seleção dos artigos relevantes para a presente pesquisa, seguiu-se para a análise e discussão dos dados, que serão apresentados no item a seguir.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

A partir da análise dos dados coletados, conforme procedimentos metodológicos relatados no item anterior, foi possível constatar que o tema funcionário é o que mais possui discussões, o empoderamento ainda é restrito a relação com gênero. Nenhum artigo foi encontrado com o estudo de ambos os temas concomitantemente, e dos 21 selecionados, somente 1 aproxima-se da abordagem proposta por esse artigo.

O artigo que mais se aproximou do tema abordado neste estudo foi o intitulado “Empoderamento na Recuperação do Serviço: Implicações na Percepção de Equidade e Lealdade do Cliente” de autoria de Leão e Santos (2018), que mostra como o processo é realizado por funcionários de atendimento e como suas ações influenciam na sensação de equidade entre os funcionários. Esse estudo apresenta a necessidade de implementar treinamento e promover empoderamento aos funcionários de um banco para que o atendimento aconteça de forma semelhante, já que os clientes são leais a alguns funcionários, e isso pode gerar um problema.

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



Já esse artigo enfoca no empoderamento como um fator para aumentar a motivação dos funcionários fazendo com que ele produza mais e tenha mais autonomia dentro da organização, sendo capaz de tomar decisões, o que se assemelha ao artigo citado no parágrafo anterior, que pretende utilizar do empoderamento do funcionário para que os serviços aconteçam de forma mais fluida e eles possam recuperar seus serviços. Porém o foco é que o empoderamento aumente a motivação dos colaboradores tornando-os aptos a criar, resolver e agregar valor a empresa.

Não foram, portanto, observados estudos que se proponham a discutir ou verificar a relação entre empoderamento de funcionários em uma organização, caracterizando-a como uma pesquisa inovadora. No quadro 1 é apresentado o levantamento bibliográfico realizado.



Quadro 1 – Levantamento de 2010 a 2020

Revista/periódico	Ano		E- empoderamento F- funcionários	Autores	Artigo/ título	Objetivos	Principal resultado	Metodologia	Palavras-chaves
	E	F							
RAC	2020	-	-	-	-	-	-	-	-
	2019	-	X	- Alexandre Di Miceli da Silveira	O Funcionário Sempre Tem Razão: Satisfação dos Empregados e Desempenho no Brasil	Analisar a relação entre a satisfação dos empregados e o desempenho das empresas com base em uma ampla base de dados postadas no website <u>Glassdoor</u> .	Observa-se que a satisfação dos empregados é positivamente associada ao desempenho das empresas e esse resultado é economicamente relevante.	Pesquisa quantitativa de caráter explicativo. Criou-se um conjunto de dados do painel com <u>uma substancial</u> variação transversal e de séries temporais.	Satisfação do funcionário ; capital humano; cultura corporativa ; ativos intangíveis; comentários online; o desempenho da empresa.
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-
	2016	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-	-



	2010	-	X	- Tatiane Paschoal - Cláudio V Torres - Juliana Barreiros Porto	Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social.	Testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.	Indicaram que o suporte organizacional e o suporte social têm impacto direto no bem-estar.	Dados analisados por meio de regressão múltipla padrão.	Bem-estar no trabalho; afeto no trabalho; <u>eudaimonia</u> ; suporte organizacional.
	2011	-	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-	-
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-
	2017	-	-	-	-	-	-	-	-



RAM	2016		- Mario VazquezMaguire - Gloria Canacho Ruelas	Empoderamento Feminino Por Meio De Inovação Social Em Empresas Sociais Indígenas.	Explorar os mecanismos que permitam a capacitação das mulheres em uma empresa social e como elas impulsionam o desenvolvimento local em uma comunidade indígena Zapoteca, o terceiro maior grupo étnico no México.	Apesar de a prevalência de uma cultura machista ter inibido o fortalecimento democrático e político das mulheres, mecanismos como segurança do trabalho, microcréditos de baixo custo e políticas de igualdade de gênero têm impulsionado seu empoderamento econômico.	Estudo de caso, por aproximação indutiva e método qualitativo por meio de 70 entrevistas em profundidade.	Empresa social; Empoderamento feminino; Igualdade de gênero; Desenvolvimento local; Inovação social.
	X	-						
RAP	2015	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-



	2019								
	2018								
	2017								
2016	-	X	- Antônio Luiz Marques - Renata Borges - Isabella do Couto Reis	Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais.	Compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho, a partir das reações individuais à mudança.	Os resultados sugerem que os servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho.	De natureza explicativa, <u>com dados</u> obtidos por meio de questionários.	Resistência à mudança; qualidade de vida; satisfação no trabalho; avaliação de desempenho individual.	
	-	X	- Suzete Antonieta Lizote - Miguel Angel Verdinelli - Sabrina do Nascimento	Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais	Analisar a relação que existe entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho nos funcionários de prefeituras municipais.	Evidenciaram que os funcionários municipais se sentem satisfeitos ao estarem afetivamente comprometidos e insatisfeitos se o seu comprometimento for apenas para cumprir as normas.	Metodologia quantitativa, sendo os dados coletados com instrumentos de pesquisa derivados das escalas validadas para esses constructos.	Comprometimento organizacional; satisfação no trabalho; prefeituras.	

2015	X	-	<p>- Silvia Cristina Caicedo Muñoz</p> <p>- Leonardo Solarte-Pazos</p>	<p>Empoderamento de mulheres de uma ONG colombiana: um estudo de caso simples.</p>	<p>Estudar o caso de como um grupo de mulheres se empoderaram, conformam uma ONG e geram empoderamento na sua comunidade, argumentando que o empoderamento é um processo no tempo, o qual se dá em três níveis: psicológico, organizacional e comunitário.</p>	<p>Os resultados do estudo são um aporte à compreensão do empoderamento em organizações de mulheres que desenvolvem políticas públicas sociais.</p>	<p>Estudo de caso de caráter exploratório.</p>	<p>Empoderamento; mulher; ONGs; políticas públicas; gestão do desenvolvimento.</p>
------	---	---	--	--	--	---	--	--

	2014	-	X	- <u>Weslei</u> Alves Rodrigues - <u>Mário</u> Teixeira Reis Neto - Cid Gonçalves Filho	As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.	Investigar as influências na motivação para o trabalho apoiando-se nas teorias de Latham e Locke (2002), Porter e <u>Lawler III</u> (1968), <u>Vroom</u> (1964) e Wright (2001, 2007).	A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas.	Pesquisa de natureza descritiva utilizando-se um <u>survey</u> de corte transversal com variáveis quantitativas.	Metas; motivação; remuneração o variável; administração pública.
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-	-
	2019	-	-	-	-	-	-	-	-
	2018	-	-	-	-	-	-	-	-

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



RAUSP	2017		-	X	-Guilherme Busch Rocha - Claudia Souza Passador - Gilberto Tadeu Shinyashiki	Qual é o ganho social na gestão por competências ? a percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira.	Investigar quais são os fatores que influenciam a percepção de ganho social dos funcionários de uma organização que adotou o modelo de gestão de pessoas por competências.	Os resultados indicam que a percepção de ganhos sociais com o modelo por competências por parte dos funcionários possui caráter prioritariamente utilitarista, ou seja, apenas os servidores beneficiados apontaram rankings superiores de percepção em relação à nova proposta.	É um trabalho quantitativo com metodologia de levantamento (survey).	Gestão de pessoas; Gestão por competências; Educação Corporativa; Avaliação de desempenho; Ganho social.
	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	2015		-	X	- Marcos Alvernani Nannetti - José Marcos Carvalho de Mesquita - Luiz Antônio Antunes Teixeira	A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte.	Avaliar qual o impacto da satisfação dos funcionários diretamente sobre a satisfação dos clientes, com base em um modelo teórico que integrasse práticas de Recursos Humanos e antecedentes da satisfação dos clientes.	Infere-se que as melhores práticas de Recursos Humanos realmente influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes.	Pesquisa quantitativa realizada através de entrevistas.	Satisfação de funcionários; satisfação de clientes; marketing de serviços; marketing de relacionamento; indústria de software
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	X	- Elaine Rabelo Neiva - Maria das Graças Torres da Paz	Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional.	Verificar os fatores que influenciaram as mudanças individuais e organizacionais percebidas pelos funcionários de uma organização pública que sofreu intervenções durante quatro anos.	Os resultados indicaram os valores organizacionais de autonomia e igualitarismo, além das atitudes de aceitação e temor, como os preditores mais frequentes das mudanças percebidas.	Estudo quantitativo, com duração de quatro anos, utilizaram-se escalas validadas psicometricamente para investigar os fatores preditores de mudanças organizacional e individual percebidas.	Mudança organizacional; percepção de mudança; valores organizacionais; poder organizacional; atitudes em relação à mudança.

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



RECADM	2011	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-
2018	2019	-	-	-	-	-	-	-
	X	-	-	- Wandick Leão - Juliana Bonomi Santos	Empoderamento na Recuperação do Serviço: Implicações na Percepção de Equidade e Lealdade do Cliente	Investigar estratégias ligadas ao processo e à gestão dos funcionários, como o empoderamento através de um levantamento de dados.	O empoderamento traz maior equidade ao processo de RS e promove a lealdade dos clientes.	Análises fatoriais exploratória e confirmatória e modelagem por equações estruturais.
	2017	-	-	-	-	-	-	-
	2016	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-	-	-
	2019	-	-	-	-	-	-	-

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



SCIELLO								
	2018							
	-	X	- MohsinAltaf - ArfanShahzad	“Esse é o meu trabalho” Explorando o efeito do empoderamento da marca em relação ao patrimônio da marca dos funcionários: o papel mediador dos estados psicológicos críticos dos funcionários.	Investigar a relação entre o fortalecimento da marca, os estados psicológicos dos funcionários e seus resultados, ou seja, o valor da marca dos funcionários.	Os resultados deste estudo confirmam a relação positiva entre o fortalecimento da marca, os estados psicológicos dos funcionários, ou seja, o entendimento da marca dos funcionários e a propriedade psicológica da marca, e o valor da marca dos funcionários.	Coleta de dados dos respondentes de bancos do setor público. Os dados foram coletados de 374 funcionários do setor bancário, utilizando a técnica de amostragem aleatória estratificada proporcional.	Valor <u>damarca</u> dos funcionários; propriedade psicológica da marca; entendimento da marca dos funcionários; empoderamento da marca; bancos públicos.
	2017	-	-	-	-	-	-	-
2015	2016	-	-	-	-	-	-	-
	X	-	- Abílio Cardoso Teixeira - Maria do Céu Barbieri- Figueiredo	Empoderamento e satisfação profissional em Enfermagem: uma revisão integrativa, em consonância com a Teoria Estrutural.	Estudar a relação existente entre Empoderamento e Satisfação Profissional, numa primeira análise, do ponto de vista estrutural.	Constatou-se a clara relação expressa entre Empoderamento e Satisfação Profissional, sendo diretamente proporcionais.	Procedeu-se a uma revisão integrativa da literatura (2005-2011) de artigos das bases de dados Medline® e CINAHL, de acordo com a metodologia PICOD.	Enfermagem; empoderamento; satisfação no emprego; revisão.



	2014	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-
	2012	-	-	-	-	-	-	-
	2011	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-
2020	-	X	- Harrison Bachion Ceribeli - Luana Karine do Carmo Silva	Desenvolvimento Profissional, Exaustão Emocional e Intenção de Permanência nas Organizações	Analisar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionadas aos funcionários, a exaustão emocional e a intenção de permanência na organização.	Confirmou-se a influência positiva que as práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional exercem sobre a intenção de permanência dos funcionários.	Os dados foram coletados utilizando-se o método <u>survey</u> e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais.	Desenvolvimento humano nas organizações; esgotamento do trabalhador; retenção.



SPELL	2019	X	-	- Thaís Teles Firmino - André Gustavo Carvalho Machado	Dar o Peixe ou Ensinar a Pescar? O Empoderamento como Prática de Inovação Social em uma Organização da Sociedade Civil.	Analisar o empoderamento como prática de inovação social em uma organização da sociedade civil (OSC) nordestina	Esta prática se modifica ao longo do tempo pelas próprias ações das crianças e adolescentes, acompanhando seu processo de desenvolvimento pessoal, como também pelo mapeamento de necessidades das comunidades e planejamento das atividades que a OSC realiza	Adotou-se a <u>etnometodologia Garfinkeliana</u> , com perspectiva teórica e social sobre o tema.	Inovação social; Prática; Empoderamento; OSC; Vulnerabilidade social
		-	X	- Harrison Bachion Ceribeli - Thaisa Prado Mignacca	Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional.	Analisar como a flexibilização do trabalho influencia a satisfação do trabalhador e como ambas afetam o comportamento de cidadania organizacional.	Confirmou-se a influência positiva que as práticas voltadas para promover o desenvolvimento humano no âmbito organizacional exercem sobre a intenção de permanência dos funcionários.	Os dados foram coletados utilizando-se o método <u>survey</u> e analisados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais.	Cidadão Organizacional; Home-Office; Horário de Trabalho Flexível; Satisfação no Trabalho.
2018	-	X	-	- Roger da Silva Wegner - Leoni Pentiado Godoy - Tais Pentiado Godoy - Wagner Pietrobelli Bueno	Trabalho em Equipe sob a Ótica da Percepção dos Gestores e Funcionários de uma Empresa de Serviços.	<u>Entender</u> a percepção dos funcionários, gerentes e supervisores, quanto à importância de trabalhar em equipe.	Foi possível perceber que, a empresa necessita investir na área de recursos humanos, pois um dos maiores desafios das organizações está na valorização das pessoas, principalmente, aquelas que fazem parte de uma equipe de trabalho.	Caracteriza-se por um estudo de caso, sendo também considerado um estudo descritivo com abordagens, quantitativa e qualitativa.	Desempenho; Liderança; Motivação; Recursos humanos; Treinamento.
		-	X	- Vinicius Costa da Silva Zonatto - Alini da Silva - Michele Gonçalves	Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional.	Averiguar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.	Constatou-se que os trabalhadores mesmo atuando em um contexto de trabalho semelhante, que é o setor administrativo, as reações do indivíduo no trabalho diferiram, o que está relacionado à diversidade humana e suas percepções em relação ao ambiente.	A metodologia utilizada na pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem quantitativa dos dados.	Comprometimento organizacional; Indústria de Transformação; Motivação para o trabalho.



	2017	-	X	- Mirian Mara Batista da Silva - Eduardo Mendes Nascimento - Jacqueline Venêroso Alves da Cunha	Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação?	Identificar a relação existente entre a satisfação dos funcionários e os estilos de liderança, na percepção dos gestores e dos seus liderados, em empresas contábeis de Belo Horizonte.	Os resultados evidenciam que o fator financeiro tem influência na satisfação, mas não a ponto de impactar negativamente na mesma, ou seja, funcionários que não se apresentam satisfeitos com os salários tem altos índices de satisfação relacionados ao estilo de liderança adotado pela empresa.	Estudo descritivo classificado como qualitativo.	Empresas contábeis; Laissez-Faire; liderança transacional; liderança transformacional; percepção da satisfação dos liderados.
	2016	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	X	- Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira - Ciro Barbosa de Aquino Almeida	Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro	Estudar a relação entre rotatividade de funcionários e desempenho no setor de comércio.	Os resultados trazem evidências de uma forte relação entre rotatividade de funcionários e vendas, corroborando resultados de outros estudos. Porém as demais relações não foram comprovadas.	Pesquisa de natureza quantitativa, os dados utilizados foram coletados e compilados de relatórios gerenciais e do sistema de informações da empresa focal.	Brasil; comércio; desempenho; funcionários; rotatividade
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-

	2013	-	-	-	-	-	-	-	-
	2012	X	-	- Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo - Ana Lúcia Magri Lopes	Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise	Analisar o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerente intermediário em organizações do setor bancário, industrial e de informática localizadas em Belo Horizonte-MG	Os dados confirmaram a necessidade e a importância desta pesquisa com o propósito de trazer objetivos mais claros para o desenvolvimento de políticas que possam minimizar as desigualdades entre homens e mulheres, bem como reconhecer as necessidades dessas mulheres e o seu papel em toda a sua diversidade dentro das organizações.	Caracteriza-se como qualitativa com caráter descritivo e explicativo.	Empoderamento; gerência feminina, relações de gênero.
	2011	-	-	-	-	-	-	-	-
	2010	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



Diante dos dados e análise, destaca-se que a forma como os funcionários são geridos dentro de uma empresa, interfere significativamente em seu empoderamento, e conseqüentemente afeta os processos. Em um dos artigos analisados é exposto como o funcionário é tratado apenas como um dado econômico, ou seja, como qualquer insumo da produção, não existe dados verídicos e confiáveis sobre a satisfação dos funcionários (SILVEIRA, 2019). Portanto, ratifica-se a colocação de Siqueira e Mendes (2009), a empresa ela é um corpo, e deve funcionar dessa forma, para que o colaborador se sinta como um membro desse corpo, é preciso que seja tratado dessa forma, é necessário que compreenda sua importância e seu valor dentro da organização.

Fleury e Fleury (2002) deixa explícito que as organizações que almejam o sucesso, precisam estar atentas aos seus colaboradores, e a gestão de pessoas é responsável por isso. É na gestão que ocorre o desenvolvimento pessoal e coletivo. Portanto é preciso que haja um comprometimento organizacional, e isso fica claro em um dos artigos encontrado na análise. A medida que o vínculo entre a organização e funcionários torna-se um comprometimento, a possibilidade de sucesso se fortalece.

Muitas organizações não dão “vozes ou ouvidos” a seus colaboradores, geralmente possuem como rotina reuniões cansativas que não são produtivas, a maioria se inicia após o expediente, os funcionários pela fadiga não se atentam ao exposto, não apresentam suas propostas, pois querem apenas que encerre para se deslocarem aos seus lares. Mediante a necessidade de capacitação deve-se reformular a divisão de tarefas e incentivar a qualificação dos funcionários para melhor atender aos parceiros. Os colaboradores passam maior parte se dedicando a uma organização, é essencial que as condições de trabalho também sejam frisadas para que o indivíduo desenvolva produtivamente suas funções com a motivação elevada alcançando assim seus objetivos individuais e coletivos (VIEIRA, 2001).

O conhecimento é uma excelente ferramenta para o processo de empoderamento e desenvolvimento do colaborador, já que atualmente é o que faz a diferença dentro



do mercado de trabalho. A empresa deve ver como oportunidade elaborar estratégias educacionais. A educação corporativa pode alavancar o desempenho de uma organização, além de incentivar as pessoas a interagirem com a sociedade, e tornar-se cidadãos mais conscientes e contribuindo para o clima organizacional da empresa. (PAULINO *et al.*, 2020).

Transferir conhecimento dentro de uma empresa faz parte de um processo de aprendizagem, pois sempre haverá a conexão entre os conhecimentos já existentes, fazendo com que amplie a rede de relacionamentos interna e externa da organização. A educação corporativa pode possibilitar o aumento da competitividade mercadológica, que atuará por meio da valorização dos seus colaboradores, aumentando o nível de inteligência da empresa, fazendo com que a aprendizagem contínua esteja em todos os níveis hierárquicos da corporação (SIMIONI; COMPANHOLO, 2011).

É imprescindível para uma organização averiguar dados concretos da importância do empoderamento, a transformação na qual ele propõe e quais os caminhos deverão ser trilhados. Mostrar que um bom líder se torna a peça-chave para o sucesso do empoderamento, pois é necessário que estejam aptos a ouvir e a mudar a si mesmo e que todos devem trabalhar como um corpo onde cada um possui sua função e importância para alcançarem a visão da empresa (DUTRA; HIPOLITO; SILVA, 2000).

Em um ambiente organizacional onde se tem colaboradores desmotivados, há um percentual elevado de absenteísmo, faltas, atrasos, falhas no processo e ausência de comprometimento com as informações e clientes. Essa pesquisa mostra que motivar seus colaboradores é ganhar “fiéis escudeiros”, compromissados com a visão da empresa, com cada cliente, suas exigências e intolerâncias, sempre estarão dispostos a sacrifícios quando necessário, tornando-se aptos para o trabalho designado sempre buscando melhorias no processo, novas estratégias, inovações, novas tecnologias e tudo que for possível para incrementar o resultado almejado (SILVA; MACHADO, 2007).



Existem inúmeros benefícios para cada funcionário, quando este é agregado na política da empresa, lhe é proporcionado um ambiente organizacional saudável, sem conflitos internos, onde estes são os motivos de travamento e má desempenho no processo. Com clima organizacional motivador, os funcionários trabalharão em equipe, terão menos desgastes, stress e se sentirão seguros mediante a empresa (MASCARENHAS; ZAMBELDI; VARELA, 2013).

Os colaboradores de uma organização quando motivados são como uma estrutura para o sucesso, mencionar a importância de cada funcionário é um reforço positivo que garante a qualidade no resultado final, a presença integral do líder é primordial quando eles estão em processo de qualificação e sua participação pode ocorrer de várias maneiras, estar presente na rotina de sua equipe, na equipe, conquistar a confiança de todos (TAMAYO, 2005).

Em consequência disso será eliminado as falhas no processo, o retorno e a resolução dos problemas serão mais rápidos, onde a satisfação do cliente se torna o foco, o processo será realizado com sucesso e refletirá no resultado desejado. A organização terá profissionais motivados e capacitados para resolverem qualquer imprevisto que venha ocorrer e o cliente estará em tempo real ciente de cada passo (URDAN; RODRIGUES, 1999).

CONCLUSÃO

Foi objetivo deste trabalho, mostrar que o empoderamento é a chave para a motivação dos funcionários. Como citado por vários autores nas referências pesquisadas e encontradas durante a pesquisa (Tabela 1, Tabela 2 e Quadro 1), permitir que o colaborador tenha voz ativa faz com que ele tenha autonomia nas decisões, proporcionando a empresa um crescimento. Além disso, é possível perceber que organizações que valorizam o colaborador, possuem maiores lucros financeiros.



Outro ponto em destaque é a dificuldade dos líderes em delegar funções, que ocorre pela falta de informação, ou por pensarem que isso pode prejudicar seu trabalho devido à necessidade de centralização do poder. Porém o que ocorre é o contrário, quando a empresa mostra que o colaborador pode ser útil ou utiliza ao máximo de suas habilidades, faz com que ele se sinta motivado a realizar o trabalho. Assim como demonstrados na literatura, o resultado de funcionários motivados e empoderados é o sucesso da empresa.

É possível considerar que a cooperação entre os membros da equipe também é peça fundamental para que o empoderamento ocorra. A união das pessoas que possuem um mesmo objetivo faz com que busquem formas e estratégias para melhorias e aperfeiçoamentos, isso dá força à empresa e aos funcionários, proporcionando também segurança e auxiliando no contexto de clima organizacional.

Uma questão importante que pode ser levantada a partir desse estudo é: como o funcionário empoderado pode impactar nos resultados de uma empresa? A análise da pesquisa mostra que pela proximidade entre cliente e funcionário, quanto mais o colaborador estiver empoderado, mais facilmente ele pode solucionar problemas e satisfazer clientes, conquistando uma fidelização do mesmo.

Portanto, este estudo apresenta uma contribuição teórica para o conhecimento sobre o empoderamento como chave para motivação, uma vez que existem poucos registros sobre o assunto, dentro das organizações é importante que reconheçam e ponham em prática métodos que provoquem o empoderamento dos funcionários. Dessa forma, foi possível mostrar através dessa pesquisa a importância de conhecer um fator que pode potencializar pessoas dentro uma organização.

Como sugestão para pesquisas futuras, cabe uma investigação através de pesquisa de campo, para saber como isso se dá dentro de uma organização, como uma determinada organização utiliza do empoderamento para motivar seus funcionários, como incentiva esse empoderamento e utiliza para o avanço do sucesso. Além



disso, há a necessidade de ampliar o foco para estudar a relação entre o empoderamento e os resultados de uma organização, sendo esta a principal lacuna encontrada.

REFERÊNCIAS

ALTAF, MOHSIN; SHAHZAD, ARFAN. “Esse é o meu trabalho” Explorando o efeito do empoderamento da marca em relação ao patrimônio da marca dos funcionários: o papel mediador dos estados psicológicos críticos dos funcionários. **Revista Brasileira de Gestão e Negócio**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 599-618, dezembro de 2018.

ARRUDA, MARIA CECILIA COUTINHO.; ARRUDA, MARCELO LEME. Satisfação do cliente das companhias áreas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, p. 25- 33, Jul./ Set. 1998.

BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BATISTA, ERIKA. Empowerment no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso?. **Revista Perspectiva Contemporânea**, v. 1, n. 1, p. 1- 20, Jan/Jul. 2006.

BATISTA, GÉSSICA BOENG. **Gestão de Pessoas**: O processo de sistematização da política salarial alinhada ao desenho de cargos em uma empresa importadora. Santa Catarina: Criciúma, 2013. 101p.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.2, p.102-114, Mai./ Jun.1994.

BOEHE, DIRK; FREITAS, CLAÚDIO; COSTA, FELIPE. Fatores que influenciam na melhoria incremental do processo de desenvolvimento de produtos: A experiência de uma subsidiária de uma empresa multinacional no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.3, n. especial, p. 1-16, 2005.



BORTOLUZZI, SANDRO CÉSAR; ENSSLIN, SANDRA ROLIM; ENSSLIN, LEONARDO. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: uma aplicação em uma empresa de serviços. **Revista Gestão e Produção**, v. 18, n. 3, p. 633- 650, Agosto. 2011.

CAICEDO, SILVA CRISTINA MUNOZ; SOLARTE-PAZOS, LEONARDO. Empoderamento de mulheres de uma ONG colombiana. Um estúdio de caso simples. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1597-1618, Dez de 2015.

CARDOSO, ONÉSIMO DE OLIVEIRA. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CERIBELI, HARRISON BACHION; SILVA, LUANA KARINE CARMO. Desenvolvimento Profissional, Exaustão Emocional e Intenção de Permanência nas Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 2, p. 317-343, 2020.

CERIBELI, HARRISON BACHION; MIGNACCA, THAISA PRADO. Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 1, p. 102-118, 2019.

COIMBRA, DANIELLE BATISTA; OLIVEIRA, FRANCISCO CORREA. Motivação e condicionantes para a gestão ambiental nas maiores indústrias exportadoras do estado do Ceará. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.3, n.3, p. 1-16, 2005.

DAHER, CECÍLIO ELIAS; SILVA, EDWIN PINTO LA SOTA; FONSECA, ADELAIDA PALLAVICINI. Logística reversa: Oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor. **Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, Españã y Portugal**, v.03, n.01, p. 58-73, Jan/Jun. 2006.



DIAS, PAULO. Hipertexto, hipermídia e média do conhecimento: representação distribuída e aprendizagens flexíveis e colaborativas na Web. **Revista Portuguesa de educação**, v. 13, n. 1, p. 144-167, 2000.

DUTRA, JOEL SOUZA; HIPÓLITO, JOSÉ ANTONIO MONTEIRO; SILVA, CASSIANO MACHADO. Gestão de pessoas por competências: O caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.1, p. 161-172, Jan./ Abr. 2000.

ESPINDOLA, MAISA BAÊTA; OLIVEIRA, ANNÉVIA PALHARES VIEIRA DINIZ. Análise comportamental: um estudo de com o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Revista Digital FAPAM**, v. 1, n.1, p. 179-200, 2009.

FERREIRA, JANE MENDES; GIMENEZ, FERNANDO ANTÔNIO PRADO; RAMOS, SIMONE CRISTINA. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/PR. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.3, n.3, p. 45- 69, Set./ Dez. 2005.

FERREIRA, LUCIANA CARVALHO DE MESQUITA; ALMEIDA, CIRO BARBOSA DE ALQUINO. Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.

FIRMINO, THAÍS TELES; MACHADO, ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO. Dar o Peixe ou Ensinar a Pescar? O Empoderamento como Prática de Inovação Social em uma Organização da Sociedade Civil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. Edição Especial, p. 689-702, 2019.

FLEURY, AFONSO CARLOS CORREA. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 19-28, Jul./ Set. 1980.



FLEURY, MARIA TEREZA LEME.; FLEURY, AFONSO. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n. especial, p. 183-196, Mar./ Abr. 2002.

FONSECA, JOÃO JOSÉ SARAIVA. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GODOY, ARLINDA SCHMIDT.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57- 63. Mar./ Abr. 1995.

GOMES, ALCINDO ARCENIO PINHEIRO; QUELHAS, OSVALDO LUIZ GONÇALES. Motivação dos recursos humanos no serviço público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n.5, Set./ Out. 2003.

KINCH, JULIANE INES DI FRANCESCO; PEREIRA, MAURÍCIO FERNANDES. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Red de Revistas Científicas de América Latina y em Caribe, España y Portugal**, v. 9, n. 4, p. 1045- 1065, Dez. 2011.

LACERDA, ÉRIKA RODRIGUES; ABBAD, GARDÊNIA. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como duas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77- 96, 2003.

LACOMBE, BEATRIZ MARIA BRAGA; CHU, REBECA ALVES. Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégicas e institucionais. **Revista de Administração de empresas**, v. 48, n.1, p. 22- 33, Jan/Mar.2008.

LEÃO, WANDICK; SANTOS, JULIANA BONOMI. Empoderamento na Recuperação do Serviço: Implicações na Percepção de Equidade e Lealdade do Cliente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 17(2), 208-238. Maio-Ago 2018.

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



LIZOTE, SUZETE ANTONIETA.; VERDINELLI, MIGUEL ANGEL; NASCIMENTO, SABRINA DO. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, Dez. 2017.

MACHADO, MIRIAN MACHADO; BIANCHI, GISELE. Motivação Organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau-SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.2, n.3, p.01-25. 2008.

MACHLINE, CLAUDE. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 03, p.227- 231, Mai/Jun.2011.

MAGALDI, SANDRO; CRESCITELLI, EDSON. A importância dos serviços suplementares no setor de serviços: uma análise do nível de satisfação do cliente. **Revista de Gestão USP**, v. 15, n. 3, p. 67- 75, Jul./ Set. 2008.

MAGUIRRE, MAGUIRRE VAZQUEZ; RUELAS, GLORIA CAMACHO; TORRE, CONSUELO GARCIA DE LA. Empoderamento feminino por meio da inovação social nas empresas sociais indígenas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 6, p. 164-190. Dez. 2016.

MARQUES, ANTONIO LUIZ; BORGES, RENATA; REIS, ISABELLA DO COUTO. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, Fev. 2016.

MASCARENHAS, ANDRÉ OFENHEIM; ZAMBALDI, FELIPE; VARELA, CARMEM AUGUSTA. Motivação em programas de voluntariado empresarial: Um estudo de caso. **Revista Organizações em contexto**, v.09, n.17, p. 229- 246, Jan/Jun. 2013.

MAXIMIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU. **Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.



MELO, MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES; LOPES, ANA LÚCIA MAGRI. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 648-667, Set/ Dez. 2012.

MUNCK, LUCIANO; MUNCK, MARIANA GOMES MUSETTI; SOUZA, RAFAEL BORIM. Gestão de pessoas por competências: Análise de repercussões dez anos pós- implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.1, p. 4-52, Jan/ Fev. 2001.

MORAIS,DIOGO PEREIRA. Processo de Empoderamento dos Líderes das Indústrias do Vestuário no Sul de Santa Catarina. Santa Catarina: Criciúma, 2015. 86 p.

NANNETTI, MARCOS ALVERNI; MESQUITA, JOSÉ MARCOS CARVALHO DE; TEIXEIRA, LUIZ ANTONIO ANTUNES. A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 56-72, Mar. 2015.

NEIVA, ELAINE RABELO; PAZ, MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

PARENTE, WAGNER; ROTHERMEL, LUCÉLIA APARECIDA; VILLAÇA, JOSÉ ROBERTO. Empowerment: Análise de uma ferramenta para melhorar a gestão organizacional. **Revista de Ciências Sociais do Nordeste de Mato Grosso**, v. 5, n. 1, p.1-10, Jan./ Fev.2016.

PASCHOAL, TATIANE; TORRES, CLAÚDIO V; PORTO, JULIANA BARREIROS. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba , v. 14, n. 6, p. 1054-1072, Dez. 2010 .

RC: 97494

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-funcionarios>



PAULINO, CARLA LOPES DA SILVA; RIBEIRO; RHUBENS EWALD MOURA; LIMA, EDNEY PAES LANDIM; RIBEIRO FILHO, CARLOS ALBERTO DA SILVA. Educação corporativa como alicerce estratégico para o desempenho organizacional. In: GELOESSE, GOMES CORREIA FREITAS... [et al.]. (org.). **Direito e Educação: trajetórias e conhecimentos**. Rio de Janeiro: Autografia, 2020.

RAMOS, JUAN PÉREZ. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista Psicologia USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127- 140. 1990.

RIBEIRO, LARISSA ALVES; SANTANA, LÍDIA CHAGAS DE. Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, v. 2, n. 2, p. 75- 96, Junho. 2015.

ROCHA, GUILHERME BUSCH; PASSADOR, CLAUDIA SOUZA; SHINYASHIKI, GILBERTO TADEU. Qual é o ganho social do gerenciamento de competências? A percepção dos funcionários em uma universidade pública brasileira. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 233-245, Set de 2017.

RODRIGUES, WESLEI ALVES; REIS, MÁRIO TEIXEIRA NETO; GONCALVES, CID FILHO. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, Fev. 2014 .

ROSA, DÉBORA INÁCIO DA. Contribuição da Certificação do ISO 9001 para a Aprendizagem e Empoderamento Organizacional. Santa Catarina: Criciúma, 2015. 98 p.

RUEDA, FABIÁN JAVIER MARÍN. et al. Associação entre qualidade de vida e clima organizacional. **Revista de Psicologia**, v. 16, n. 24, p. 69- 82, Out. 2013.

SANTANA, APARECIDA TEXEIRA DE; SANTOS, VALDISON ANDRÉ CONCEIÇÃO SANTOS. Empowerment e alta performance organizacional. Sergipe: Aracaju, 2010. 13p.



SILVA, CAROLINE MACHADO CASTILHO; PEIXOTO, ROBERTA RAMALHO; BATISTA, JOSÉ MAURO RUIZ. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195- 206, Set./ Nov. 2001.

SILVA JÚNIO, NELSON ALEIXO. Satisfação no trabalho: Um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *PsicoUSF*, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 47-57, Jan/ Fev. 2001.

SILVA, MIRIAN MARA BATISTA DA; NASCIMENTO, EDUARDO MENDES; CUNHA, JAQUELINE VENEROSO ALVES DA. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação? . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

SILVA, OSVALDINA; MACHADO, MIRIAN MAGNUS. Motivação no Trabalho: Caminho para o Alto Desempenho de uma Livraria de Blumenau, SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.1, n.2, p.01-37, Mai. 2007.

SIMIONI, MARCELO; COMPANHOLO, TARCISIO. Universidades corporativas: vantagem competitiva com a gestão do conhecimento. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, Jan/Jul. 2011.

SIQUEIRA, MARCUS VINICIUS SOARES; MENDES, ANA MAGNÓLIA. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v.60, n.3, p. 241-250. Jul/ Set. 2009.

SILVEIRA, ALEXANDRE DI MICELI DA. O Funcionário Sempre Tem Razão: Satisfação dos Empregados e Desempenho no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 739-764, 17 Out. 2019.

TAMAYO, ÁLVARO. Valores Organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192- 123. Nov. 2005.



TAMAYO, ÁLVARO; PASCHOAL, TATIANE. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 33-54. Out./ Dez. 2003.

TEIXEIRA, ABÍLIO CARDOSO; BARBIERI-FIGUEIREDO, MARIA DO CÉU. Empoderamento e satisfação profissional em Enfermagem: uma revisão integrativa, em consonância com a Teoria Estrutural. **Revista de Enfermagem** v. 4, n. 6, p. 151-160, set. 2015.

URDAN, ANDRÉ TORRES; RODRIGUES, ARNALDO ROCHA. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: Um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.03, n.03, p. 109- 130, Set/Dez. 1999.

VASCONCELOS, ANSELMO FERREIRA. Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 01, p. 23- 35, 2001.

VASCONCELLOS, EDUARDO; HEMSLEY, JAMES. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VIEIRA, CAROLINA BELLÍ et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1- 12, Nov. 2011.

WEGNER, ROGER DA SILVA; GODOY, LEONI PENTIADO; GODOY, TAÍS PENTIADO; BUENO, WAGNER PIETROBELLI. Trabalho em Equipe sob a Ótica da Percepção dos Gestores e Funcionários de uma Empresa de Serviços. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 11-24, 2018.

WENDHAUSEN, ÁGUEDA LENITA PEREIRA; BARBOSA, TATIANE MUNIZ; BORBA, MARIA CLARA DE .Empoderamento e Recursos para a participação em



Conselhos Gestores. **Revista Saúde e Sociedade**, v.15, n.3, p.131-144, Set/Dez. 2006.

ZANELLI, JOSÉ CARLOS. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Españã y Portugal**, v.7, n. especial, p. 79-88. 2002.

ZONATTO, VINÍCIUS COSTA DA SILVA; SILVA, ALINI DA; GONÇALVES, MICHELE. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

Enviado: Maio, 2021.

Aprovado: Setembro, 2021.