



Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

***EMPOWERMENT NOS SERVIÇOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIDADE LOCAL
DE SAÚDE DO NORTE ALENTEJANO, E.P.E.***

Projecto de Mestrado

Carmen Sofia Carrilho Castelo

Orientador: Professora Doutora Ana Calapez Gomes

Novembro 2012

“Nada é mais difícil e, portanto, mais precioso, do que ser capaz de decidir.”

Napoleão Bonaparte (Imperador francês)

AGRADECIMENTOS

Após um longo e sinuoso caminho percorrido, em que bons e maus momentos passados se encontram registados nos “bastidores” da realização deste projecto, o meu singelo “*Muito Obrigado*”, a todos aqueles que permitiram através do seu contributo, quer presencial quer participativo, a finalização desta peça marcante de mais uma etapa da minha vida.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Ana Calapez Gomes, por aceitar orientar o meu trabalho, predispondo-se prontamente a colaborar com respostas rápidas e sempre que solicitada a sua ajuda, possibilitando o entrosamento de ideias e *brainstorming*, que me levou a deixar fluir as palavras ao longo dos vários actos deste projecto.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos membros do Conselho de Administração da ULSNA, E.P.E., entidade sobre a qual recaiu a presente investigação, pela gentileza em disponibilizar “*espaço e tempo*”, e particularmente ao Enf. Mestre António Casa Nova pelos seus sábios conselhos, assim como a todos os que participaram nesta investigação, nomeadamente os colaboradores da categoria de assistente técnico, pela sua amabilidade e compreensão aquando da solicitação da sua intervenção activa.

Funcionando como base e apoio para qualquer projecto desta envergadura, o meu profundo e sentido agradecimento à minha família, designadamente à minha Mãe (M^a Antónia), Pai (Francisco), e ao Pedro pelo incentivo, apoio e pela liberdade de acção, que foi decisiva para que este trabalho alcançasse o seu propósito.

Muito Obrigado!

RESUMO

O projecto que aqui tem início nasce da vontade de obter respostas concretas, designadamente no que concerne às práticas de *empowerment* por parte dos colaboradores, da categoria de técnicos administrativos, que desempenham funções na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., nomeadamente nos hospitais Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas.

Não sendo um tema fácil de abordar, pois falamos de uma instituição pública com uma cultura organizacional complexa, torna-se pertinente perceber até que ponto os colaboradores conhecem e praticam o *empowerment*, permitindo assim a tomada de decisões e a fluidez do sistema, impulsionando desta forma e, segundo estudos desenvolvidos por Hackman e Oldham (1980) na área dos recursos humanos, uma maior motivação e satisfação, potencializado assim um aumento de produtividade dos colaboradores.

De forma a responder à questão central deste estudo, foi primeiramente elaborada uma breve revisão de literatura sobre o conceito e respectiva contextualização, e seguidamente foram desenvolvidos e aplicados questionários à amostra (179 colaboradores) da categoria de assistentes técnicos das instituições acima referidas.

O principal resultado alcançado por este estudo demonstrou assim, que não existe a prática de *empowerment* nos serviços administrativos (categoria de assistente técnico) afectos aos hospitais Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas, pertencentes à ULSNA.

Palavras-chave: Colaboradores; Cultura Organizacional; *Empowerment*; Administração Pública; Motivação; Produtividade; Satisfação.

ABSTRACT

The project which starts here was born from the need to obtain concrete answers, specifically regarding empowerment practices led by administrative function collaborators, on duty at the Unidade Local de Saúde of Norte Alentejano, EPE, particularly in hospitals Dr. José Maria Grande in Portalegre and Santa Luzia in Elvas.

Being a public institution with a complex organizational culture, it is not an easy topic to address, and becomes pertinent to ascertain the extent to which employees know and practice empowerment, allowing fast decision-making and the fluidity of the system, thus boosting, according to studies by Hackman and Oldham (1980) in the area of human resources, greater motivation and satisfaction, and an increase in employee productivity.

In order to answer the main question of this study, a brief review of literature on the concept and its context was first drafted, and afterwards questionnaires were developed and applied to the population (179 employees) of the category mentioned above.

The main result achieved by this study demonstrated that there is no practice of empowerment in administrative services (technical assistant category) assigned to the hospital Dr. Jose Maria Grande in Portalegre and Santa Luzia in Elvas, belonging to ULSNA.

Keywords: Employees, Organizational Culture, Empowerment, Public Administration, Motivation, Productivity, Satisfaction.

ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

GRH - Gestão de Recursos Humanos

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin¹

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

ODS - Organizar, Delegar, Supervisionar

SPSS - Statistical Packages for the Social Sciences

ULS – Unidades Locais de Saúde

ULSNA, E.P.E. – Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, Empresa Público-Empresarial

VMER – Veículo Médico de Emergência Rápida

¹ Teste estatístico que indica a proporção da variância dos dados considerada comum a todas as variáveis aquando da realização da Análise Factorial.

Índice Geral

RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
Índice Geral	vii
Índice de figuras	x
Índice de quadros.....	xiii
Introdução.....	2
CAPÍTULO I – <i>EMPOWERMENT</i> - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1.1 Cultura organizacional.....	6
1.2 A mudança organizacional: colaboradores motivados e liderança reforçada, aumento de produtividade	10
1.2.1 Motivação	11
1.2.2 Liderança	13
1.2.3 Produtividade.....	15
1.3 Um novo paradigma: o <i>empowerment</i>	17
1.3.1 O <i>empowerment</i> no colaborador.....	19
1.3.1.1 Antecedentes do <i>empowerment</i>	24
1.3.1.2 A ascensão do <i>empowerment</i>	28
1.3.1.3 Tipos de <i>empowerment</i>	29
1.3.1.4 Benefícios do <i>empowerment</i>	36
1.3.2 O <i>empowerment</i> como catalisador de uma nova cultura organizacional.....	41
1.3.3 O “novo” empreendedor – o colaborador.....	43
1.3.4 O envolvimento do colaborador na tomada de decisões	46

1.3.5 A inteligência emocional em prol do <i>empowerment</i> do colaborador	47
1.3.6 Satisfação do colaborador e aumento da produtividade	49
1.3.7 A Administração Pública.....	51
1.3.7.1 Alguns pontos importantes da mudança na Administração Pública	54
1.3.7.2 Reformas da Administração Pública	54
1.3.7.3 No contexto da saúde.....	55
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	57
2.1 Objectivos.....	57
2.1.1 Objectivos genéricos.....	58
2.1.2 Objectivos específicos	58
2.2 Questões & Hipóteses.....	59
2.2.1 Questão central	59
2.2.2 Questão secundária	59
2.2.3 Hipóteses	59
2.3 Metodologia da investigação	60
2.3.1 Panorâmica dos métodos	60
2.3.2 População e amostra	61
2.3.2 Recolha de dados	63
2.3.3 Guião do questionário.....	66
2.3.4 Tratamento e análise de dados.....	67
CAPÍTULO III – BREVE DESCRIÇÃO DA ULSNA	69
3.1 Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano	69
3.1.1 Caracterização ULSNA	69

3.2.2 Local da investigação – Hospital Dr. José Maria Grande (Portalegre) e Hospital Santa Luzia (Elvas)	75
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	78
4.1 Tratamento e análise de dados.....	78
4.2 Apresentação dos resultados.....	79
4.3 Discussão dos resultados	127
4.3.1 H1 – Existe a aplicação do conceito de <i>empowerment</i> na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., numa entidade pública empresarial no sector da saúde.	127
4.3.2 H2 - Existe um percentagem significativa de colaboradores que não conhece o conceito.....	128
4.3.3 H3 - A cultura organizacional da entidade tende a dificultar a implementação do <i>empowerment</i>	128
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
5.1 Conclusão	131
5.2 Recomendações	133
Referências Bibliográficas.....	136
Anexos.....	158
Anexo 1 - Análise Factorial.....	159
Anexo 2- Questionário Aplicado Aos Assistentes Técnicos.....	175
Anexo 3- Requisição Recolha de Dados	181
Anexo 4- <i>Output</i> Original SPSS	182
Anexo 5- Teoria <i>das Necessidades de Maslow</i>	183

Índice de figuras

Figura 1 - Área de influência da ULSNA – ACES de São Mamede.....	70
Figura 2 - Área de influência da ULSNA – ACES de Caia	71
Figura 3 – Estrutura funcional da ULSNA.....	74
Figura 4 - Locais de investigação (hospitais de Portalegre e Elvas afectos à ULSNA) 76	
Figura 5 – Caracterização da população em estudo – género e idade - complementado por distribuição por género em percentagem	80
Figura 6 - A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores	82
Figura 7 - Como colaborador tem a noção clara dos principais objectivos da entidade	83
Figura 8 - Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades	84
Figura 9 - É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha.....	85
Figura 10 - Tem conhecimento que existem chefes de departamento na sua organização promotores de iniciativas de mudança organizacional	86
Figura 11 - Os colaboradores têm uma ampla liberdade de acesso aos chefes/administradores	87
Figura 12 - A comunicação e o feedback das decisões obedecem à hierarquia existente na entidade.....	88
Figura 13 - As relações entre os colaboradores e os seus superiores são cordiais e amigáveis.....	89
Figura 14 - Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores	90
Figura 15 - O bem-estar do colaborador é visto como uma forma de garantir um maior nível de produtividade	91
Figura 16 - O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefes.....	92

Figura 17 - Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta	93
Figura 18 - A prática conhecida como <i>empowerment</i> é nova para si vs foi a primeira vez que ouviu tal conceito	95
Figura 19 - Sente-se um colaborador com <i>empowerment</i>	96
Figura 20 - Conhece colegas de outros departamentos que pratiquem <i>empowerment</i> ..	97
Figura 21 - Já alguma vez colocou em prática o <i>empowerment</i> de uma forma não planeada	98
Figura 22 - Tem autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem	99
Figura 23 - A resolução de problemas é excessivamente burocrática.....	100
Figura 24 - Há reuniões frequentes no seu serviço para deliberar sobre os objectivos e tarefas e para dar feedback sobre a forma como decorrem os trabalhos	101
Figura 25 - Participa activamente no delineamento de novas tarefas e novas formas de organização do trabalho no seu departamento.....	102
Figura 26 - Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento	103
Figura 27 - Existem alguns mecanismos de consulta e diálogo no seu serviço	104
Figura 28 - É estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho ..	106
Figura 29 - Tem algum poder de iniciativa	106
Figura 30 - As chefias do seu departamento apoiam-no(a), estimulando a sua iniciativa	107
Figura 31 - Sente a necessidade de aprender novos métodos de trabalho.....	108
Figura 32 - Existe um bom ambiente de trabalho no seu serviço.....	109
Figura 33 - Trabalhar em equipa com os seus colegas é importante.....	110
Figura 34 - É estimulado o trabalho de equipa no seu departamento.....	111
Figura 35 - Aceita com facilidade sugestões de melhoria no seu serviço	112
Figura 36 - São-lhe delegadas competências e responsabilidades por parte do chefe de departamento	113
Figura 37 - Gosta de assumir riscos	114

Figura 38 - As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades.....	115
Figura 39 - É capaz de tomar decisões sob pressão.....	116
Figura 40 - Sente-se incapaz de adiantar ou dar um andamento mais rápido aos seus processos por falta de uma simples rubrica, por exemplo, por parte do seu chefe.....	117
Figura 41 - Para si é importante ter autonomia na realização do seu trabalho.....	118
Figura 42 - Sente-se motivado com aquilo que faz no seu serviço	119
Figura 43 - Considera-se envolvido nos processos de tomada de decisão do seu departamento	119
Figura 44 - Sente que as suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas	121
Figura 45 - As iniciativas dos colaboradores são incentivadas mas ficam sob o controle dos seus chefes imediatos	122
Figura 46 - É com facilidade que recebe críticas construtivas em relação ao seu trabalho	123
Figura 47 - Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento das suas actividades de rotina, sabendo que, dependendo do resultado, poderá ser prejudicado na avaliação	124
Figura 48 - Sente-se útil, no desenrolar da sua actividade profissional	125
Figura 49 - Considera que existem práticas de empowerment na entidade onde trabalha	126

Índice de quadros

Quadro 1 - Análise SWOT da ULSNA.....	73
Quadro 2 – Crosstable: caracterização da população em estudo – entidade onde laboram; anos de serviço; habilitações académicas.....	81

Quadros dos Anexos:

Quadro A1 - Quadro Resumo da Numeração dos Itens.....	161
Quadro A2 - Estatísticas Descritivas (<i>Descriptive Statistics</i>).....	162
Quadro A3 - Matriz das Correlações (<i>Correlations</i>).....	163
Quadro A4 - <i>Teste KMO e Bartlett's</i>	166
Quadro A5 – Matriz da <i>Anti-Image</i> (<i>Anti-Image Correlation</i>).....	167
Quadro A6 - Comunalidades (<i>Communalities</i>).....	168
Quadro A7 – Variância Total Explicada (<i>Total Variance Explained</i>).....	169
Quadro A8 – Matriz dos Componentes Rodados – <i>Rotated Component Matrix</i>	173
Quadro A9 - Cálculo do <i>Alfa de Cronbach</i>	174

Introdução

As organizações, retratadas como seres vivos complexos, possuem desde há muito tempo particularidades que as definem e distinguem umas das outras, mas que também as complementam potencializando a cooperação, promovendo deste modo uma maior interacção neste mundo cada vez mais global.

Para tal, muito contribui a introdução de determinados conceitos no seio destas, e a sua adaptação à realidade empresarial permitindo assim que se melhorasse cada vez mais a *performance* das mesmas.

Independentemente do tipo de organização de que falamos, esta terá uma cultura organizacional, que permite determinar a forma como colectivamente se desenvolve a actividade e quais são os valores da organização.

Contudo, e vivendo num mundo em constante mudança, torna-se indispensável as empresas que foram projectadas para laborar no século XX, se moldem para o século XXI, não perdendo assim o comboio, no que respeita à competitividade.

Para tal, torna-se pertinente que os administradores e os próprios colaboradores, se consciencializem da necessidade dessa mesma readaptação, impulsionando assim a mudança organizacional, levando a uma conseqüente mudança de mentalidade e linhas de acção, permitindo desta forma, através do alcance de vantagem competitiva, atingir um patamar superior face à concorrência, satisfazendo assim todos os seus *stakeholders*.

Associado à mudança, está sempre a relutância de alguns colaboradores, mas esta poderá facilmente ser ultrapassada caso haja uma boa comunicação com um *feedback* recíproco entre administradores e colaboradores, pois nem sempre as estratégias definidas e aplicadas são entendidas por estes últimos, levando a que se crie o “caos” dentro da organização.

Torna-se assim imprescindível, promover uma cultura organizacional participativa, ou seja, uma cultura onde os colaboradores se sintam parte integrante da organização onde laboram.

Nasce assim o conceito de *empowerment*, que numa simples definição poderá ser entendido como, a descentralização de poder para os colaboradores, permitindo que estes possam deliberar e tomar decisões autonomamente, responsabilizando-se pelas mesmas, em prol de uma maior eficácia e eficiência do serviço prestado pela organização.

De forma a promover esta maior interacção entre as partes envolvidas, é importante dotar os colaboradores de *know-how*², não só através da formação mas também de práticas empresariais, tais como por exemplo o trabalho em equipa.

Esta sairá ainda mais reforçada se, aliada às premissas anteriores for associada uma boa liderança, ou seja, que a organização possua um líder capaz de motivar e incentivar os colaboradores. Estes ao se sentirem motivados poderão, espera-se, catapultar a organização para níveis nunca antes atingidos, através de uma maior produtividade, que se irá certamente reflectir na satisfação dos colaboradores e dos clientes/utentes.

Sendo o *empowerment* um conceito relativamente recente, desenvolvido por um dos teóricos do conceito, Rosabeth Kanter (1989), há alguma resistência por parte de muitos administradores em aplicá-lo como se tratando de uma ferramenta normal de flexibilização da gestão, nomeadamente no que respeita à maior fluidez dos processos, visto ser encarado como algo que poderá por em causa a autoridade, ou seja, desembocar numa anarquia organizacional.

Todavia, muitas são as organizações que não ficam expectantes do que poderá ser e quais as implicações implícitas desta ferramenta, e assim aplicam-na proporcionando quase que de imediato ganhos significativos para a organização, tal como se pronuncia Tracy (1994), ao referir que “*a melhor coisa que se pode fazer pelas pessoas que trabalham para si, é conferir-lhes empowerment. A questão é que, quando se tratam as pessoas com respeito, quando se luta para atender às suas necessidades, conquista-se o direito de lhes exigir um desempenho superior, criando-se assim um ambiente no qual elas se sintam em condições de atender aos padrões de excelência*”.

Nesta base, e atendendo às palavras do autor em epígrafe, facilmente se percebe a necessidade de, não só as empresas do sector privado mas também as entidades públicas, dotarem-se de ferramentas como o *empowerment*, possibilitando-lhes assim, actuar de uma forma mais flexível e eficaz, no que respeita à satisfação das necessidades dos seus clientes/utentes. Contudo, dever-se-á ter em consideração o facto de a estrutura bem como a cultura organizacional de entidades públicas, serem demasiado tradicionais e pesadas, criando desta forma, barreiras à introdução de novas práticas.

Nasce assim desta premissa o objecto de estudo desta investigação, cuja questão central se focaliza em entender até que ponto existe ou não a prática de *empowerment*

² Termo em inglês que significa *saber-fazer*, ou seja, a melhor forma de executar uma tarefa.

numa instituição pública como a Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., doravante mencionada simplesmente como ULSNA, nomeadamente no que respeita à categoria dos assistentes técnicos pertencentes aos Hospitais, Dr. José Maria Grande em Portalegre e de Santa Luzia em Elvas, passando assim para segundo plano todas as outras categorias e os centros de saúde. Assumindo que os meios hospitalares são maiores e mais impessoais, a questão da existência ou não de políticas de *empowerment* será mais formalizada, enquanto que num centro de saúde as diferenças podem ser maiores por se tratarem de unidades mais pequenas, sendo mais facilmente influenciadas pela direcção. Atendendo que já existem diversos estudos que abordam o *empowerment* dos enfermeiros, bem como dos utentes, tornou-se interessante entender o outro lado do Assistente Técnico, conhecido como o “homem cinzento atrás do balcão público”, pois devido aos modelos organizacionais nas entidades públicas e às restrições existentes nas mesmas, estes encontram-se limitados.

Neste sentido, e com o objectivo de dar resposta à questão central, foram desenvolvidas três hipóteses, seguidamente apresentadas, as quais permitiram após o seu tratamento, retirar ilações pertinentes para o presente estudo.

- H1 – Existe a aplicação do conceito de *empowerment* na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., uma entidade pública empresarial do sector da saúde
- H2 - Existe um percentagem significativa de colaboradores que não conhece o conceito
- H3 - A cultura organizacional da entidade tende a dificultar a implementação do *empowerment*

Para tal, foram definidas duas etapas para a prossecução deste objectivo.

A primeira decorreu entre os meses de Janeiro e de Fevereiro de 2012, e teve como intuito a recolha de dados secundários, de forma a permitir perceber o porquê deste estudo, bem como qual a sua relevância no contexto dos serviços públicos, nomeadamente no que diz respeito à prática ou não de *empowerment*.

Como tal, consultaram-se documentos oficiais da própria instituição, bem como referências bibliográficas sobre as temáticas em torno do tema supracitado.

Finda esta primeira parte, foi altura de passar à fase de campo, ou seja, a recolha de dados primários junto dos colaboradores que aqui são considerados. Neste sentido, foi desenvolvido um questionário para aplicar aos 179 colaboradores da categoria assistente técnico, dos Hospitais pertencentes à ULSNA.

A aplicação deste deu-se durante o mês de Fevereiro/Março de 2012 junto das entidades mencionadas anteriormente, tendo sido feita a sua aplicação presencialmente.

Atendendo ao pequeno número de inquiridos (179 colaboradores), considerou-se toda a população desta categoria, estando-se assim perante uma amostra não aleatória intencional.

Após a recolha dos dados primários, todos eles foram validados e posteriormente tratados, sendo que todos os cálculos estatísticos foram realizados recorrendo ao apoio informático, através do programa IBM SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences, versão 19.0).

Terminada a análise aos dados obtidos, podemos concluir que o propósito deste estudo foi atingido, pois obteve-se resposta a todos os objectivos inicialmente delineados, bem como às hipóteses H1, H2 e H3, que motivaram este estudo sendo a resposta à primeira negativa. Constatou-se que não existe prática de *empowerment* nos serviços administrativos (categoria de assistente técnico) afectos aos hospitais Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas, pertencentes à ULSNA. Já as hipóteses H2 e H3 foram positivamente confirmadas, percebendo-se desta forma que, existe uma percentagem significativa de colaboradores que, não conhecem o conceito de *empowerment*, bem como, possuem a percepção de que a cultura organizacional dificulta a implementação desta ferramenta.

Numa perspectiva global, percebe-se que nos serviços administrativos dos hospitais afectos à ULSNA, não existe a prática de *empowerment* e que a sua implementação é dificultada quer pela ignorância dos próprios colaboradores em relação a esta ferramenta, quer pela cultura organizacional enraizada nesta entidade.

CAPÍTULO I – EMPOWERMENT - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Cultura organizacional

Actualmente, as organizações inserem-se numa sociedade bem diferente da de há poucos anos. Nomeadamente, o ritmo de mudança é muito elevado. Hoje produz-se e consome-se muito mais, o que leva a que as políticas seguidas pelas organizações se ajustem conforme as necessidades.

Aliam-se ao desenvolvimento da sociedade as alterações nas estratégias conduzidas pelas organizações, com reflexos directos na composição dos recursos humanos das mesmas.

Mais do que prever, actualmente, em qualquer entidade empresarial, é essencial procurar, estimular a inteligência e o esforço partilhado dos actores ao longo do processo de decisão, com vista à construção de um futuro desejado – maximização da participação de todos os colaboradores.

Todas as empresas detêm a sua própria cultura organizacional, têm uma imagem, e uma evolução histórica a defender e que constitui a base da sua identidade.

Contudo, fala-se muitas vezes de cultura organizacional e a importância desta no seio das organizações, todavia nem sempre esta é entendida, tornando-se assim pertinente perceber no que consiste este conceito e quais as suas implicações.

Segundo Chievenato (1994) *“a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”*.

Esta definição seria mais recentemente corroborada por Paschini (2006), que menciona que a cultura *“traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico e que é transmitida de geração em geração”*. Por sua vez, para Hofstede (1991), a cultura é a *“programação colectiva da mente, que permite distinguir os membros de um grupo humano dos de outro”*.

Todavia, atendendo às definições de cultura que nos são sugeridas pelos mais diversos autores ao longo dos tempos, todas convergem num único sentido, o de que a cultura é algo essencial e define os parâmetros de actuação de um determinado indivíduo ou de um grupo.

Com o decorrer dos anos, também a cultura e o conceito inerente a esta se foi adaptando às novas realidades da sociedade, pois esta deixou de ser entendida apenas no seu sentido lato, e adaptou-se impulsionada pelos gestores das organizações, a uma nova realidade. A cultura organizacional.

Subentende-se assim, que independentemente do tipo de organização e do mercado onde ela actue, esta possui uma cultura própria (Bilhim, 2007), ou seja, possui características muito específicas, funcionando como um “código de hamurabi”, que a caracterizam não só internamente perante os seus colaboradores, mas também externamente, nomeadamente com toda a envolvente que interage com ela. Assim, Pettigrew (1979) durante os anos 70, defende que a cultura organizacional era vista como uma forma de resposta às quebras produtivas das organizações americanas em detrimento das de outros países, tais como o Japão, cujo “milagre” económico foi associado à forte cultura das suas empresas.

Rapidamente o conceito se difundiu e disseminou pelas organizações, e vários foram os estudos em torno deste novo paradigma, com o objectivo de encontrar uma explicação para o sucesso e insucesso das organizações, bem como, qual a sua implicação a nível dos colaboradores, manifestando-se esta de várias formas, tais como a motivação ou *performance*, no intuito de atingir a eficácia (Dawson, 1995).

Tal como, quando nos referíamos à cultura no seu sentido lato, também a nível organizacional esta é entendida pelos colaboradores através das suas experiências e valores aprendidos, segundo Wilkins & Patterson (apud Freitas, 1991), e distintiva perante os outros (Hosftede, 1991).

Porém, a definição mais aceite de cultura organizacional na literatura, é a que nos propõe Schein (1994), que a define como sendo *“um padrão de concepções básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Um padrão que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, por conseguinte, ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de a perceber, pensar e sentir face a estes problemas”*.

Ainda na óptica do autor em epígrafe, podem-se considerar três níveis da cultura organizacional:

Os artefactos que englobam tudo aquilo que se pode constatar através dos sentidos dentro da organização, ou seja, através da visão, audição, isto é, produtos, serviços, e comportamentos dos colaboradores.

Os valores partilhados, que não são nada mais, nada menos, que os valores orientadores dos colaboradores, no que respeita à prossecução dos seus objectivos a nível laboral.

Por último, os pressupostos básicos que vêm reforçar os dois níveis anteriores, aliando-se ainda a estes as percepções e sentimentos, ou seja, a percepção do que significam as coisas, e a forma como se reagirá emocionalmente.

Para Mintzberg (2002), a cultura organizacional é a base de qualquer organização, lançando as premissas para que esta se possa manter no mercado, munindo-se dos recursos necessários, permitindo-lhe crescer enquanto organização (Fischer, 1996).

Dentro de uma cultura organizacional poderá haver diversas subculturas (Freitas, 1991), nomeadamente subculturas profissionais, que podem vir a ser ou não potenciadas pelos líderes da organização (entenda-se o conceito de líder e liderança que serão abordados mais à frente) e que podem contribuir para diferenciar as organizações das suas congéneres (Morgan, 1996). Quanto à sua forma de apresentação, a cultura organizacional está, espera-se, explícita na missão, visão e valores da organização, permitindo que todos se revejam nela, e implícita nos costumes da administração e de toda a linha hierárquica.

Todas as instituições procuram a melhoria contínua, caracterizando-se esta pela ligação da estratégia e dos objectivos da organização à satisfação dos clientes, pelo envolvimento dos colaboradores de todos os níveis organizacionais, assentando numa boa liderança (McAdam e Leonard, 2001), ou seja, de uma forma sucinta, melhorar cada vez mais as suas práticas, e esta melhoria acaba por passar pelo reajustamento da cultura organizacional.

No caso concreto que nos interessa neste trabalho, que se centra numa instituição de cariz público/privado, Castor (1987) considera que na Administração Pública a gestão continua muito centralizada e a cultura, geralmente muito rígida, se reflecte na celeridade dos serviços prestados, nos custos associados e eventualmente na própria qualidade dos serviços prestados.

Contudo, vários têm sido os esforços em criar medidas que permitam a fluidez do sistema, nomeadamente através de programas como o *Simplex*³, introduzido em 2006, no âmbito do qual as práticas de *empowerment* adquirem plena consistência.

Segundo Dussault (1992), esta mudança pode ser crucial nos tempos que correm, na medida em que as organizações públicas possuem autonomia no que respeita à sua actividade, o que poderá permitir algum intra-empendedorismo, contudo limitado em certos aspectos pelas normativas/objectivos que são emanados pela administração central anualmente.

As organizações da Administração Pública, como quaisquer outras, preocupam-se com a qualidade dos serviços prestados, procurando tornar as estruturas mais flexíveis e empreendedoras (Guimarães, 2000). Nestas organizações é comum a cultura burocrática clássica estar fortemente enraizada, o que por vezes torna difícil a adaptação às novas necessidades das organizações em pleno século XXI, pela relutância no que concerne à mudança por parte, não só dos colaboradores, mas também das chefias (Paiva e Capela, 2002).

Nesta mesma linha de pensamento, Kotter e Heskett (1992) referem o facto de a administração e/ou o líder poder marcar a diferença através da sua posição, potenciando sinergias entre a cultura e os valores associados à mesma, através dos recursos disponíveis dentro da organização, adequando para tal, a estratégia da organização à envolvente na qual esta está inserida (Grant, 1999) e (Hofer & Schendel, 1978). Para tal é necessário que haja uma predisposição por parte de toda a estrutura organizacional em aceitar as mudanças, mudança esta que segundo Weick e Quinn (1999) “*nunca começa porque ela nunca pára*”, de forma a permitir que se possam tomar diligências no que concerne à definição de metas e projectos futuros das organizações (Prahalad e Hamel, 1995), permitindo-lhes assim manterem-se competitivas. Também Robbins (1999) reforça a ideia de que “*é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança*”.

³ O *Simplex* (criado em 2006) é um programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos, segundo o site oficial www.simplex.pt, visualizado em 5/02/2012.

1.2 A mudança organizacional: colaboradores motivados e liderança reforçada, aumento de produtividade

"Não há nada mais difícil ou perigoso do que tomar a dianteira na introdução de uma mudança."

Maquiavel

A mudança é o paradigma de gestão dos últimos anos. Mas se pensarmos um pouco percebemos que afinal sempre assim foi. A gestão e o meio empresarial não podem, por definição, ficar parados. Gerir a mudança com sucesso é repetidamente identificado como o verdadeiro desafio empresarial. As organizações podem ser vistas como organismos vivos e flexíveis (DeGeus, 1998), o que não impede que os processos de mudança impliquem situações de ansiedade que cabe à liderança controlar.

O que é posto em causa não são simplesmente as mudanças no funcionamento, mas sim, as mudanças estruturais e processuais que podem passar por factores tecnológicos, económicos, sócio-culturais e políticos (Fombrum, 1984).

Porém, a propósito de mudança, logo se fala de resistência à mudança, de problemas que têm a ver com as atitudes das pessoas, tanto dos dirigentes das empresas como dos dirigidos (Hernandez e Caldas, 2000).

As competências de mudança adquirem-se tanto na prática concreta como através do saber teórico, em que ambas as visões podem e devem complementar-se. Segundo Drucker⁴, *"tentar fazer o futuro é altamente arriscado, mas menos arriscado do que tentar não o fazer"*. Neste sentido, impõe-se que os líderes organizacionais modifiquem a sua linha de acção, num esforço de renovação e ajuste rápido. Devem estar conscientes de que apenas podem apoiar-se numa única certeza: a mudança será a constante a considerar. As organizações devem elaborar projectos com soluções concretas, definir critérios de prioridade, promover acções e iniciativas de desenvolvimento socioeconómico mediante uma formação interdisciplinar e multifacetada, em vista a uma intervenção prática/funcional e positiva na sociedade.

Estamos em pleno período dinâmico, em que o imperativo económico de uma força de trabalho mais competitiva e mais produtiva (através dos conhecimentos adquiridos), constitui a base da vantagem competitiva (Vale, 1992). A importância do

⁴ *In Management Challenge for the 21th century.*

factor humano poderá incentivar um retorno aos valores humanistas, tais como, a confiança, a liberdade e o respeito pelo indivíduo (DeGeus, 2004).

O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si só, não produzirão efeitos se a qualidade da administração efectuada sobre os grupos organizados de pessoas, não permitir uma aplicação efectiva desses recursos.

Ao falar-se dos recursos humanos e da sua importância no seio das organizações, está-se implicitamente a falar em clima organizacional.

Assim, segundo vários autores que abordam esta temática (Chiavenato, 1994; Bennis, 1996; Edela Souza, 1978), entre outros, sobressai a definição de Luz (2001), em que refere que o “*clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa*”. Assim sendo, o mesmo deve ser “*favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa*” (Luz, 2001).

Para que haja a boa relação anteriormente mencionada, é necessário que exista uma boa política de comunicação (*feedback*) entre a administração/chefia e os colaboradores, pois tal como Marchiori (1999) refere, este será o caminho para o desenvolvimento e sustentação da complexidade da organização, num mundo em constante mudança.

1.2.1 Motivação

Seguindo a lógica do ponto anterior, e desta forma criando a ponte, não fará sentido falar sobre o clima organizacional, sem abordar a questão da motivação.

A motivação no trabalho é um dos assuntos incontornáveis no Comportamento Organizacional, pois esta é considerada um dos factores críticos de qualquer planeamento organizacional (Lawler, 1993), já que colaboradores mais motivados serão potencialmente mais produtivos.

Sendo assim, a principal questão que se coloca é: *De que forma se motivam os colaboradores?* Foram muitas as tentativas de respostas nos últimos anos, sendo que, há duas variáveis que têm mais interesse:

- A definição de objectivos, na qual devem ser descritas ao colaborador todas as suas tarefas, bem como os processos inerentes a elas;
- E equidade, partindo do pressuposto que todos os colaboradores deverão ser tratados da mesma forma, não se fazendo distinções entre eles (Locke, 1968).

A motivação pode assim ser vista como, todas as acções que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Esse impulso que leva à acção pode ser proporcionado por um estímulo externo ou interno, sendo desta forma a motivação caracterizada como uma força consciente ou inconsciente, que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento (Fonseca, 2009), visando a satisfação de uma ou mais necessidades, subentendendo-se aqui a teoria das necessidades de Maslow.

Tal asserção pode-se subentender nas várias definições que giram em torno deste tema, e nesse sentido, Júnior e Oliveira (2009) sustentam que, a motivação não passa de um “conjunto de factores psicológicos que agem entre si, determinando a conduta de cada indivíduo”, depreendendo-se assim que esta acaba por ser intrínseca (Vergara, 2000).

Porém, existem autores, como Rocha (2007) que defendem que, a motivação não parte só do indivíduo, mas sim da interacção que este tem com os demais, atendendo também às condicionantes (por exemplo o ambiente organizacional).

Nascem assim, de forma generalizada, diversas teorias da motivação pelas mãos de diversos estudiosos, tais como Locke e Latham (teoria da definição dos objectivos), Herzberg (teoria dos dois factores: motivação e satisfação), McGregor (teoria X e Y), Vroom (teoria da expectativa), e Maslow (teoria das necessidades), sendo esta última que enuncia, que o indivíduo só passaria para um estado seguinte após satisfazer a necessidade anterior.

Todas as teorias anteriormente mencionadas se conjugadas, e potencializando assim sinergias, podem eventualmente ajudar a entender e responder à premissa descrita no início deste ponto: *de que forma se motivam os trabalhadores?*

Não é tarefa fácil, mas segundo Chievenato (1997), a motivação deverá ser estimulada, e a responsabilidade por este estímulo deverá advir da administração ou chefia. De forma a reforçar esta ideia, Mattar & Ferraz (2004) acrescentam que, as organizações sabem o quanto é importante manter o compromisso dos seus colaboradores, e os reflexos positivos, nomeadamente no que respeita à eficácia e eficiência, que daqui podem provir.

Likert (*apud* Coradi, 1998), considera que a gestão dos recursos humanos (e a sua motivação) é um ponto fundamental na prossecução dos objectivos das organizações e se aliada, como recorda Bergamini (1997), à comunicação, ou seja o *feedback* dado aos colaboradores, poder-se-ão atingir metas extremamente aliciantes.

Assim, fazendo o elo de ligação existente entre a motivação e a Administração Pública, segundo Shamir (1991) também se aplica aos trabalhadores da Administração Pública o conceito de motivação, apesar das especificidades próprias da gestão dos seus recursos humanos. Já Houston (2000) considera que a motivação dos funcionários públicos é totalmente diferente da do sector privado, na medida em que os colaboradores do primeiro se sentem mais motivados e “*recompensados*” a nível interno, ou seja, pessoalmente, no que respeita à prossecução das suas tarefas, passando pelo desejo de marcar a diferença e querer assumir responsabilidades públicas (Kim, 2009; Mann, 2006). Os funcionários públicos, tal como todos os outros trabalhadores, sentem necessidade de se sentirem como parte integrante das suas respectivas organizações e assumir assim responsabilidades acrescidas, levando a um aumento de motivação, posterior satisfação e conseqüente aumento de produtividade. É precisamente com base nesta premissa que se tem vindo a tentar compreender a introdução de práticas de *empowerment* em instituições públicas, como é o caso da ULSNA, que aqui será tratado.

1.2.2 Liderança

“Deve-se utilizar a força do oponente a nosso favor”.

Sun Tzu (s.d.)

Uma interpretação actual das palavras de Sun Tzu, permitem-nos considerar que um verdadeiro líder deverá observar atentamente a envolvente contextual na qual está inserido, e “beber” dos seus concorrentes e potenciais concorrentes, dados que posteriormente transformará em informações, possibilitando assim, aprender com os seus pontos fortes e não só, novas estratégias de acção e actuação.

Como tal, a liderança aparece como um processo interpessoal de influência e uma competência para transformar o conhecimento em acção.

Assim, pode-se definir a liderança, como um processo contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objectivos, tanto num ambiente interno como externo em constante mudança (Sampaio, 2004).

Segundo Chievenato (1999) a liderança é um processo chave em qualquer tipo de organização, permitindo obter uma maior interacção entre líder e liderados no que respeita à prossecução dos objectivos organizacionais, concluindo o autor que esta constitui “*uma forma de influência (...) intencional*”.

Enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno capaz de exercer influência ao nível interpessoal, o líder pode ser visto como aquele que decide o que deve ser feito (Senge, 1999), e faz com que as pessoas envolvidas executem essa decisão voluntariamente (Bittencourt, 2008).

Por sua vez, O’Toole (1995) menciona que os “*líderes morais e eficazes ouvem os seus colaboradores porque os respeitam, porque acreditam honestamente que o bem-estar é a finalidade da liderança*”, ou seja, neste processo os colaboradores não são meramente máquinas, sendo necessário haver uma boa comunicação e *feedback*, como já foi referido anteriormente.

Neste mesmo sentido, Drucker (1998) aponta para o facto de os líderes influenciarem positivamente os restantes colaboradores, sobretudo se tomarem em consideração as suas contribuições.

O comportamento dos indivíduos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico adequado às características de cada grupo. Chiavenato (1993), referindo-se à tipologia de Lewin⁵ (1939), menciona três grandes estilos de liderança, ou seja, o líder pode assumir três vertentes distintas:

- Estilo autocrático - o líder determina todos os comportamentos;
- Estilo democrático - existe uma deliberação dos colaboradores com participação do líder;
- Estilo *laissez-faire* - liberdade de os colaboradores poderem decidir sem a participação do líder.

Contudo, segundo Goleman (2004) e Penteadó (1986), um bom líder deveria adoptar vários estilos diferentes, sendo assim flexível e facilmente adaptável, pois a liderança não se trata de uma ciência exacta, e neste mundo cada vez mais global, torna-

⁵ Segundo o artigo publicado em: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>, e visualizado em 28/02/2012

se imperativo dar respostas de qualidade e numa óptica de *just in time*, às necessidades que germinam.

Neste sentido, e no ponto de vista de Likert (1967), torna-se essencial que os líderes tomem opções válidas e que recaiam sobre um estilo mais democrático, promovendo o auto-desenvolvimento dos colaboradores (Cunha e Rego, 2005), estimulando desta forma a prática de *empowerment*, com o intuito de, não só aumentar a motivação dos colaboradores mas também a sua satisfação perante as tarefas às quais estão afectos.

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, pelo que é importante que se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

A liderança nos dias de hoje é de tal forma importante na gestão das organizações, que por vezes se confunde com a própria gestão.

Segundo Kotter (1988), para as organizações serem bem sucedidas necessitam de dois tipos de pessoas (líderes e gestores), criando assim uma simbiose entre uma forte liderança e uma forte gestão, usando uma para balancear a outra, no entanto, as duas funções podem estar concentradas numa mesma pessoa.

1.2.3 Produtividade

“O génio é composto por 2% de talento e por 98% de persistente aplicação.”

Beethoven (s.d.)

Por tudo aquilo que foi mencionado nos tópicos anteriores, facilmente se entende que existe uma complementaridade entre os conceitos de motivação, liderança e produtividade, explicado pela sua difícil dissociação, pois falar num, implica inevitavelmente abordar os outros.

Sendo a gestão de recursos humanos, um dos assuntos incontornáveis deste novo século, e todo um “diamante por polir”, pois neles reside, segundo Chievenato (2005), o conhecimento e o *know-how*, é essencial promover políticas que estimulem uma cultura intra-empresarial, possibilitando desta forma, aumentar a motivação dos colaboradores, repercutindo-se, (espera-se) num aumento da produtividade, que se reflectirá posteriormente, em ganhos organizacionais (Montandon, 2007).

Assim, de uma forma simplista, pode-se definir a produtividade, segundo os economistas, Quesnay e Littre⁶, como “*a capacidade de produzir*”.

No entanto, a relação supracitada, não é exclusiva, pois o aumento da produtividade poderá também advir de outros factores, tais como por exemplo, da comunicação interna, na medida em que, os colaboradores ao não se sentirem à vontade, não usufruindo do já mencionado *feedback* por parte das chefias, impossibilitam que estes percebam qual o seu real papel dentro da organização, podendo levar a que se caia no absentismo ou *turnover*⁷ (Cotton e Tuttle, 1986) e consequente quebra de produtividade, impulsionada pelo simples desenrolar da actividade laboral (Silveira, 2007).

Neste sentido o Director de Economia da Associação Industrial Portuguesa (AIP), Rui Madaleno⁸, refere que a melhoria da produtividade implica uma série de mudanças a nível “*do produto [serviço] que é oferecido, o que implica investimento, organização do trabalho, burocracia, atitudes e qualificação profissional*”.

Este investimento estará assim, segundo Quinn *et. al.* (2003) na base de um bom ambiente organizacional, que enfatizará certamente, e não só, o fluxo de novas ideias e criatividade, no que respeita à resolução de problemas.

De forma a conseguir resultados mais rápidos, ludibriando um pouco o sistema, poder-se-á, segundo Welch (2007), recorrer aos incentivos pecuniários, contudo, estes não deverão ser em excesso, pois poderão levar a uma acomodação por parte dos colaboradores, devendo assim, a gestão de topo, preocupar-se também com o crescimento interno destes, incentivando-os a correr riscos (Luppa, 2006) possibilitando-lhes desta forma uma participação pró-activa dentro da organização.

Nesta linha de pensamento e corroborando a asserção anterior, Drucker (2005), afirma que os colaboradores ao conseguirem visualizar os problemas de uma outra perspectiva, encarando-os de uma forma natural, na medida em que lidam com as situações diariamente, tornar-se-á aliciante para estes poderem ter essas responsabilidades acrescidas (através do *empowerment*).

Porém, não se pode caminhar “*em nuvens de algodão*”, pois estas são fúteis, e nada deverá ser dado como adquirido, e neste sentido, fazendo jus à expressão anterior,

⁶ Economistas franceses pioneiros na utilização do termo produtividade – 1766 e 1883 respectivamente

⁷ Rotatividade do pessoal

⁸ Segundo a notícia publicada em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1458489, visualizada a 8/02/2012.

e assumindo que a produtividade representa uma grande fatia no que concerne à preocupação da gestão de topo, dever-se-á ter em consideração as características intrínsecas dos colaboradores bem como das actividades a que estes estão afectos (Ketchum e Trist, 1992).

Conclui-se assim que, tal como referido no início deste tópico a cumplicidade entre os conceitos inicialmente mencionados, funcionam como que num ciclo vicioso, permitindo obter ganhos e vantagens significativas perante a concorrência, se bem “*estimulados*” (Herzeberg *apud* Aguiar, 1981) e (Hackman e Suttle, 1977).

1.3 Um novo paradigma: o *empowerment*

“O segredo para alcançar o sucesso como administrador, e como empresa, consiste em aprender a estimular o potencial oculto das pessoas”.

Diane Tracy (1994)

Colaboradores informados, são colaboradores pró-activos.

Após o colaborador tomar conhecimento de quais as suas responsabilidades dentro da organização, poder-se-á concentrar melhor no cumprimento da sua função. Neste sentido, é também, deveras importante que o colaborador entenda desde o início que, a execução da sua função estará directamente ligada à realização das metas e objectivos organizacionais.

Estes desfrutam do desempenho das suas próprias responsabilidades, quando trabalham na sua plena capacidade e se sentem úteis, sendo capazes de satisfazer os padrões funcionais ditos normais da actividade a que estão afectos, tomando assim decisões acertadas. Ao compreenderem quais os aspectos que necessitam de melhorar no seu desempenho ficam confiantes e motivados a dar o melhor de si, chegando ao ponto fulcral de acreditarem em si mesmos. Por outro lado, ao terem as condições e “espaço de manobra” que lhes permitam utilizar toda a sua imaginação e talento, possibilitarão eventualmente, espera-se, que se alcance o sucesso pessoal e organizacional, de forma mais eficaz e eficiente.

Pode-se então dizer que, com base nestas necessidades dos colaboradores em possuírem uma autonomia no que concerne à prossecução das suas tarefas, ainda que de uma forma limitada pela gestão de topo, nasce o conceito de *empowerment*, embora a

sua definição fosse um pouco dúbia, pela multiplicidade de aplicações às mais diferentes áreas.

Neste sentido, Mishra & Spreitzer (1998), Wilkinson (1998), corroboram as palavras de Quinn e Spreitzer (1997), ao mencionarem que não existe apenas uma só perspectiva do *empowerment*. Estes mesmos autores indicam que, a possível razão da falha de projectos como o *empowerment*, se deve aos gestores de decisão da organização, que se encontram muitas vezes relutantes em incentivar os colaboradores a assumir práticas de *empowerment*, com receio de perderem autoridade em detrimento destes.

Ao possibilitar-lhes esse *empowerment*, ser-lhes-ia dada também a capacidade de tomarem decisões, e segundo Ford & Fottler (1995), estas decisões assumem muitas vezes um carácter complexo, e quiçá daqui nasça esse receio da gestão de topo. Contudo, é extremamente benéfico, não só a um nível pessoal, mas também organizacional, quando os colaboradores se sentem parte integrante da organização, levando a que estes dêem tudo em prol da mesma, atingindo desta forma mais facilmente os objectivos delineados.

Segundo Looy *et. al.* (2003), a razão mais importante para o *empowerment* num colaborador a nível individual, é acreditar que a autonomia também motiva as pessoas, e as torna mais capazes de terem iniciativa e tomada de decisões. Segundo estudos desenvolvidos por Peters & Waterman⁹, nesta nova era da gestão, os colaboradores que sejam empreendedores, possibilitam que sejam quebradas barreiras burocráticas, levando a uma maior fluidez de todo o sistema, recaindo-se assim no ditado popular, “*o destino (da organização) está nas tuas mãos*” (Wilkinson, 1997).

Numa outra perspectiva, embora complementar à anterior, Thomas e Velthouse (1990), acreditam que os colaboradores possuidores de *empowerment* demonstram uma maior flexibilidade em controlar as suas funções, iniciando novas tarefas como resposta aos problemas ou oportunidades, demonstrando também, elasticidade perante os obstáculos, de forma a encarar os seus próprios problemas ou ambiguidades, através da motivação.

Baseados nestas capacidades, os colaboradores possuidores de *empowerment* são vistos pelas organizações do sector privado como uma “ferramenta” de promoção das mesmas e catalisadores de novas potencialidades, nomeadamente no que respeita à

⁹ *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*

resolução de problemas da organização ou até mesmo em relação à angariação de novos clientes.

Neste sentido, muitas entidades do sector público sentiram também a necessidade, e até mesmo pressões exógenas (meio envolvente), para se tornarem mais flexíveis e inovadoras, neste sentido, possibilitando assim, respostas mais rápidas e eficazes às necessidades do público em geral (Osborne & Gaebler, 1992; Osborne & Plastrik, 1997; Gore, 1993).

1.3.1 O *empowerment* no colaborador

“En una época de cambios radicales, el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para viajar en un mundo que ya no existe”.

Eric Hoffer (s.d.)

Campos (1992) refere que o conceito de crescimento do ser humano se baseia, no intuito de as pessoas tenderem a actuar sempre a um nível mais elevado. Isto significa, escrever, falar, ordenar, mostrar, instruir, em vez de mover, copiar, seguir ou obedecer. Ou seja, o indivíduo utiliza cada vez mais o conhecimento cognitivo, e não unicamente a força física. Ainda o mesmo autor dá como exemplo que, nas empresas japonesas, existe um esforço para se reduzir a “*necessidade de mão-de-obra*”, e não de “*reduzir as pessoas*”. Visto que os colaboradores são utilizados no sempre existente trabalho criativo de melhoria contínua, enfatizando que “*a alegria pelo trabalho (motivação), a educação e a preparação*” são a base do crescimento do ser humano (Campos, 1992).

Para Ulrich (1998), o diferencial competitivo para as entidades é constituído pelo seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. Segundo Ulrich (1998), são as pessoas que compõem a riqueza e o poder das organizações, visto que, as máquinas laboram, mas não possuem criatividade, que os recursos financeiros são essenciais, mas sem inovação de que servirá possuir capitais se não há onde os investir. Nesta era da informação em que vivemos, o conhecimento é o recurso mais importante das organizações.

Sendo o ser humano o principal responsável pela competência e sucesso das organizações, torna-se necessário entender como extrair das pessoas os mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e empenho. Pressupõe-se que, a capacidade dos

recursos humanos através da preparação, motivação, comunicação e *empowerment*, sejam primordiais para o sucesso na gestão de pessoas.

Desde muito cedo que o papel das pessoas nas organizações é primordial. É a partir da Revolução Industrial que as organizações começam a ser estudadas com o objectivo principal de poder garantir o aumento da eficiência dos processos industriais. Foram instituídas regras e regulamentos internos, por serem vistos como fundamentais, como forma de disciplina e padronização do comportamento humano.

Segundo o pensamento dominante, Bergamini (1997), defende que os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado, entretanto Tachizawa *et. al.* (2001), indica que a contestação do modelo mecanicista, e as suas críticas, especialmente em que o homem era considerado parte integrante da máquina, origina uma nova visão das organizações. A chamada Escola de Relações Humanas, destaca a importância de que a melhor forma de motivar os colaboradores no seu local de trabalho se deveria caracterizar por uma grande ênfase no comportamento social, descurando no entanto, os conflitos organizacionais, situação esta considerada básica para um melhor sucesso empresarial.

Conforme Fischer (2002), a compreensão em relação à essência e significado da mudança, ajuda de uma melhor forma as organizações a adaptarem-se às condições de transformação a que estão sujeitas, aperfeiçoando uma posição competitiva e a preparação para um futuro melhor. Assim, perante este contexto, a importância que o comportamento humano tem vindo a assumir no sector dos negócios, provocou uma preocupação em que a sua gestão ganhasse um espaço cada vez maior na teoria organizacional.

As pessoas, segundo Mayo (2003), além de administrarem os activos tangíveis, também mantêm e desenvolvem os intangíveis. A aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança dependem dos indivíduos, e o grande desafio que se coloca às organizações, está em possibilitar o desenvolvimento dessas mesmas habilidades.

Todavia, as relações de trabalho e os novos paradigmas de gestão sofrem os efeitos da mudança. Cabe então, às organizações o exercício de “*pensar no futuro*” e identificar as competências necessárias para uma equipa de sucesso, capaz de ir procurar resultados organizacionais. Perante esta imagem, um novo desafio que marcará o século XXI, segundo De Masi (1999), “*é como inventar e difundir uma nova*

organização capaz de elevar a qualidade de vida e do trabalho, fazendo de alavanca sobre uma força silenciosa do desejo de felicidade”.

Contudo, Schell (1995) pressupõe que, os gestores têm um compromisso com o crescimento da própria organização, e a maneira de traduzir a estrutura de gestão para a criatividade do gestor, dá-se através de um acordo de técnicas de gestão e a flexibilidade empresarial, o que poderá significar que, será uma vida inteira a lidar com pessoas dentro da organização.

Neste sentido e atendendo a que a necessidade de inovação é um factor preponderante para o sucesso empresarial, o capital humano assume cada vez mais um papel de extrema importância nos processos decisórios, interligados às estratégias empresariais

Actualmente, as organizações vêem os seus colaboradores como peças fundamentais e de uma grande importância para o seu desempenho. Uma melhoria da competitividade será certamente a chave para assegurar a essas organizações a sua sustentabilidade, perante os desafios impostos pela globalização, sendo que é no capital intelectual que se revê uma fonte de vantagem competitiva.

Partindo do princípio de que, o capital humano poderá ser, nos tempos que correm, o grande marco da competitividade entre empresas, teremos como principal desafio organizacional a gestão desse mesmo capital.

Perante este contexto, o *empowerment* funciona quase como uma forma de gestão eficaz, de forma que esse capital humano venha a tornar-se um ponto diferencial e competitivo.

O *empowerment* poderá assim funcionar como um meio de captação de recursos humanos. Nos dias de hoje, muitas organizações mostram-se mais abertas e disponíveis a investir numa gestão participativa, pois com a era da globalização, num mundo tão competitivo e com centralização do poder, uma constante falta de autonomia dos colaboradores, impede a sua valorização enquanto capital humano na organização. Por isso, tem-se vindo a investir no talento oculto e existente no ser humano, talento este encontrado através da garantia de uma maior autonomia, e da afirmação através do conhecimento e experiências adquiridas.

Por tal, e segundo Crawford (1994), as organizações estão a descobrir que o sucesso delas poderá estar intimamente ligado à sua capacidade de acreditar numa metodologia diferenciada, através da participação dos colaboradores, com ideias e sugestões, nas estratégias das empresas, com vista à melhoria contínua. Nestes moldes,

é imperativo que as entidades se consciencializem da necessidade de se tornarem “desburocratizadas”, ágeis e flexíveis, instigando o *empowerment* junto dos seus colaboradores. Ou seja, precisam de eliminar velhos conservadorismos, pois correm o risco de não sobreviverem às tendências e mudanças da constante evolução dos mercados.

Actualmente, as organizações estão a ser reestruturadas, no sentido de eliminar estruturas de uma hierarquia estabelecida para administrar um grande número de colaboradores numa produção física não especializada, e também, no sentido de criar novas estruturas que facilitem a flexibilidade nas comunicações entre colaboradores altamente qualificados e especializados da sociedade do conhecimento.

No entanto, para Radünz (2002), administrar uma organização dentro da realidade actual exige bons conhecimentos, habilidades, competências, uma visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão.

O *empowerment* dos colaboradores precisa de estar assente num processo de reestruturação da organização. Esta reestruturação organizacional e o delineamento de tarefas, devem permitir assim, a descentralização da responsabilidade e um aumento da capacidade decisória de cada indivíduo (Santos, 1998). Além disso, a estrutura da organização “*deverá ser flexível, de um longo alcance, e com permeabilidade entre diferentes carreiras. Não deverá estar amarrada à estrutura de empregos*”.

Segundo Albuquerque (1992), “*as promoções devem ser baseadas num background individual e de desempenho*”, mas já numa organização *adhocrática*¹⁰, diferente da organização burocrática, o planeamento e organização devem ocorrer simultaneamente. “*Uma vez definido o problema e relacionadas as informações pertinentes, é necessário determinar os cursos de acção para atingir os resultados projectados. Essa competência inclui a coordenação de recursos, os objectivos explícitos, a definição de prioridades e a gestão de recursos materiais e humanos*” (Coopers & Lybrand, 1997).

É fundamental que os colaboradores possuam a capacidade de tomarem decisões, o que envolve primeiro uma identificação correcta dos problemas, um desenvolvimento de soluções e uma avaliação alternativa. Tal como a determinação dos critérios para a tomada de decisão, e uma escolha adequada do processo decisório, uma definição de

¹⁰ Segundo A. Toffler, pode-se entender *adhocracia* como sendo um sistema provisório, variável e adaptativo, criado com o propósito de dar respostas a problemas que emergem, através da criação de equipas multidisciplinares.

solução que deverá ser adoptada, e finalmente, a definição da estratégia da sua implementação, todos estes pontos são fulcrais nos colaboradores.

Os colaboradores precisam de executar as suas próprias capacidades numa forma contínua, assim subentende-se que, será uma preparação para conseguirem e saberem lidar com novas situações, e a imprevisibilidade inerente às mesmas. Os colaboradores, ao *trabalharem sob pressão*¹¹, conseguem lidar mais facilmente com diferentes estilos pessoais e de grupos, assim como também, na resolução de conflitos.

A génese e expansão do *empowerment* estão ligados aos modernos pressupostos organizacionais, mais precisamente, aos conceitos de organizações flexíveis e outras estruturas que permitem o processo da tomada de decisão.

Entende-se assim que, o *empowerment* requer que a força de trabalho seja induzida de uma forma mais livre e flexível, com confiança e comprometimento, extrapolando o controlo e a rigidez característica das hierarquias que vulgarmente assolam as empresas (Dainty, Bryman e Price, 2002).

Conforme os autores em epígrafe, a despeito dos benefícios apontados pelo desenvolvimento do *empowerment*, no contexto organizacional, ainda continua como um conceito carente de definições mais robustas, que o evidenciem como factor de uma mudança organizacional efectiva. Como consequência, o conceito do *empowerment* tende a ser criticado quando se observa que se trata de um termo amplo, com tendência a possuir diferentes significados em distintos contextos organizacionais. Desta forma, o *empowerment* tende a ser citado como algo separado de uma evolução histórica. Assim, segundo Val e Lloyd (2003), o *empowerment* poderá até ser visto como uma moda, por aqueles que não o concebem como um desenvolvimento natural dos movimentos de administração democrática. Pouco se sabe como o *empowerment* pode ser efectivamente implementado, visto que é um termo geralmente associado aos movimentos de reengenharia e *downsizing*, nas mudanças organizacionais consideradas como impregnadas de radicalismos.

¹¹ Subentenda-se que, a expressão “*trabalhar sobre pressão*” contempla vários pontos que o colaborador tem que encarar na prossecução das suas tarefas diárias, tais como: cumprimento de prazos, objectivos a atingir, ordens hierárquicas, entre outros.

1.3.1.1 Antecedentes do *empowerment*

Conforme Hill (1997), os antecedentes do *empowerment* antevêm-se das crenças popular/religiosas, quando o Homem foi colocado no mundo, entenda-se no Jardim do Éden para trabalhar e cuidar dele (Génesis 2:15). Aparentemente seria um trabalho ideal, mas depressa se tornou num pecado original, pois requeria trabalho e astúcia, acabando por se converter num pecado a Deus, perante a desobediência do Homem.

Volvido algum tempo, também os romanos encaravam o trabalho como algo a ser feito, não pelos próprios romanos mas sim pelas classes inferiores, entenda-se, pelos escravos. Não obstante, também os gregos se compadeciam da mesma opinião. Porém, apesar do conteúdo pesado da frase anterior, os romanos demonstravam uma grande capacidade no que concerne à competitividade das suas organizações, no que respeita à administração e construção, bem como aos actos bélicos.

Para os romanos, os trabalhos pesados apenas deveriam ser realizados pelos escravos, e os restantes, tais como os grandes negócios, para os Homens “*livres*”.

Entende-se assim que, estas duas culturas ainda que distintas, viam no trabalho uma forma de atingir um patamar superior de vida, ou seja, a independência do Homem das coisas externas (à sua vida), à auto-suficiência e à satisfação com ele mesmo (subentenda-se adjacente a estas a teoria das necessidades de Maslow). Com a queda do império romano, deu-se início ao período medieval, no qual a ideologia cristã dominou toda a Europa (Braude, 1975).

Nesta altura, tal como no início dos tempos, o trabalho ainda era visto como um castigo de Deus, contudo apesar deste pensamento negativista, muitos pensamentos positivos sobressaíram, pois a riqueza que o trabalho criava (através do cultivo dos campos e afins), era reconhecida como um bem maior. A parte negativa era associada ao facto de haver uma avareza por parte de determinados indivíduos, que apenas viam os seus interesses, independentemente dos outros.

Uma vez mais, mudanças se avistavam, e com o aparecimento do protestantismo, e com a reforma do século XVI, toda a Europa foi levada a vislumbrar o trabalho de uma perspectiva diferente.

Segundo Webber (1905), tal facto deveu-se a Calvino e Lutero, pois através da sua ideologia da predestinação, subentendia-se que todos os Homens deveriam

trabalhar, até mesmo os ricos, porque só dessa forma era possível prever em vida o desejo de Deus.

Para tal, e como elementos chave apontavam, a pontualidade, a delegação de poderes, e a produtividade (Rose, 1985). Assim, com o passar do tempo, as atitudes e os valores pelos quais o trabalho duro e honesto se regia, enraizou-se nos costumes e cultura do mundo ocidental (Rodgers, 1978; Rose, 1985).

Mais tarde, com a Revolução Industrial, a ideia anteriormente mencionada cai em desuso e os economistas encaram-no, o trabalho, como sendo um conceito de uso público. Ou seja, segundo Rodgers (1978) para que um país não caísse na decadência, a sua população deveria trabalhar arduamente, sendo cada pessoa um elemento produtivo activo na sociedade.

Contudo, a Revolução Industrial desmistificou um pouco mais estas percepções, e o trabalho manual começou a dar lugar à produção em série e mecanizada, perdendo-se assim, segundo Gilbert (1977), um pouco da ideologia que alimentava os sonhos das pessoas, na medida em que se deixava de fazer um controlo individual do que cada um produzia, levando por conseguinte à uma maior desmotivação pessoal, pelo facto de, os colaboradores serem vistos apenas como complementos às máquinas.

Conforme as palavras de Daft e Stears (1966), os colaboradores apenas eram motivados exclusivamente por um pagamento recebido pelo trabalho desenvolvido, perdendo-se aqui um pouco do “*amor à camisola*”, e o interesse pela actividade da organização.

Nesta altura, segundo Jaggi (1988), surgem também as especializações e divisões do trabalho, em tarefas simples dentro das organizações, alimentadas pela sede de produtividade dos seus gestores, que posteriormente se reflectiriam em ganhos pecuniários para ambas as partes. Esta foi até ao século XX a ideologia das organizações bem como a única preocupação dos trabalhadores. Todavia, com o passar dos tempos, outros factores para além das quantias pecuniárias, começaram a fazer sentido para os colaboradores.

Entendia-se agora o colaborador como uma parte integrante da organização, e se este se sentia motivado na mesma, o seu desempenho aumentaria também.

Assim, de forma a responder eficazmente a estas novas teorias, os gestores das organizações começaram a tecer caminhos para tornar o ambiente laboral mais satisfatório, alimentando as relações humanas dentro das organizações.

Em 1960, McGregor, viria impulsionar esta mudança através da sua teoria da motivação X e Y (Jaggi, 1988). A primeira (teoria X) assume que, as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda (teoria Y), baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar. Nesta última, subentendia-se também, o facto de haver um processo cooperativo entre gestores/colaboradores, que trabalham conjuntamente de forma a atingirem a mesma meta, dando para tal algum poder aos colaboradores nas tomadas de determinadas decisões da organização.

Na década de 70, o perfil do gestor, actuava nitidamente voltado para dentro dele mesmo, ocupando-se das rotinas, com total desconsideração às necessidades dos clientes internos e externos. Apoiado no poder que o cargo lhe conferia, de modo geral adoptava um modelo de gestão centralizadora, apesar dos programas de desenvolvimento de gestão insistirem na necessidade de delegação de tarefas, como forma de liberar o chefe das funções que poderiam ser feitas por outros membros da mesma equipa, desenvolvendo assim talentos e preparando substitutos, em caso de falha de algum dos colaboradores.

Nos anos 80, estudiosos das organizações enfatizavam a importância da Administração Participativa, admitindo que a delegação se havia instalado, e já era o momento de dar autonomia e compartilhar o poder. Apesar disso, ainda hoje, algumas empresas se mostram intransponíveis, pois, torna-se difícil falar de participação em cenários em que a gestão de topo se mostra centralizadora, e o responsável teme delegar e perder prestígio, ao mesmo tempo que o colaborador sente medo de dizer a verdade e ser penalizado.

Mais recentemente, nos anos 90, e basicamente até aos dias de hoje, outros valores se levantaram e surgiram como pontos fundamentais nas organizações. A necessidade de recrutar capital humano capaz de tomar decisões na resolução de problemas, com um nível académico maior, e com destreza a todos os níveis psicocognitivos, levou a que as organizações tomassem consciência da importância do *empowerment* dos colaboradores. Em parte estes esperam através destes nichos, segundo Sheehy (1990), conseguir progredir dentro da mesma, impulsionadas pelo *empowerment*, levando por consequente a uma maior motivação e aliada a esta, uma maior produtividade no trabalho, reflectindo-se posteriormente nos resultados finais da organização.

Como se sabe o Homem é autor das suas opções, acções, deliberações sendo ainda responsável pelo seu próprio bem-estar, e pela qualidade de vida associada a ele. Este constrói, mantém ou modifica os valores que caracterizam a cultura organizacional, afectando e sendo afectado pelo comportamento dos outros com os quais trabalha e convive. Foca-se assim, o *empowerment* como alternativa para assegurar o comprometimento do colaborador, com os resultados globais da organização. Ao invés de assumir uma postura de encontrar o culpado, melhor é descobrir o que é preciso ser feito para resolver o problema.

É aprender a defender os pontos de vista de forma apropriada às circunstâncias e não desistir daquilo em que se acredita. É também um factor impulsionador, visto que, o colaborador passa mais tempo no seu local de trabalho (na entidade) com os seus colegas, do que na sua própria casa, podendo-se mesmo quase afirmar que a “*entidade é a sua primeira casa*” (Pinto, 2000).

Percebe-se assim que o movimento do *empowerment* é uma consequência da evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos, e de uma maior consciência dos mecanismos de discriminação e exclusão que se geram na sociedade, como se pode constatar, segundo Pinto (2000), “*o caminho histórico que alimentou este conceito visa a libertação dos indivíduos relativamente a estruturas, conjunturas e práticas culturais e sociais que se revelam injustas, opressivas e discriminatórias, através de um processo de reflexão sobre a realidade da vida humana*”.

Apontando a maioria das suas definições para um valor que redefine a partilha de poder e de autoridade, o *empowerment*, pode ser visto como uma forma de gestão participativa, ou seja, como um caminho para a melhoria contínua e para o estabelecimento de relações de confiança entre todos os membros de uma empresa. Segundo o autor Desafio (2000), a gestão participativa, é o “*cenário onde o patrão autoritário e o colaborador submisso, dá lugar a uma nova relação (mais democrática e mais produtiva) no ambiente de trabalho*”.

O *empowerment* reconhece que os colaboradores das organizações não são meros executores de orientações, e que estão melhor colocados para tomarem decisões relativas à produção e o serviço prestado aos clientes. Estes passam a ter mais controlo sobre o respectivo trabalho, enquanto os gestores passam a ficar com uma maior disponibilidade temporal, para outras áreas da actividade empresarial.

1.3.1.2 A ascensão do *empowerment*

A palavra *empowerment* teve a sua origem na língua inglesa, sem que haja uma tradução totalmente aceite para a língua portuguesa. O verbo *empower* tem diversos sentidos, por exemplo, autorizar, habilitar ou permitir. O sentido de habilitar implica tornar hábil, apto, prover de conhecimentos e pode ser interpretado em termos de aquisição de capacidades.

O conceito de *empowerment* foi traduzido por neologismos, como é o caso do “*Apoderamiento*” (espanhol) e “*Empoderamento*” (português do Brasil), sendo que este último termo não se encontra no dicionário de língua portuguesa e o termo “*apoderamento*” tem um significado completamente diferente.

Sendo assim, é preferível a utilização da palavra na língua inglesa, porque o neologismo tem um som desagradável, e a tradução não transmite fielmente a origem da palavra, que se inscreve na tradição anglo-saxónica de liberalismo civil e religioso.

Nos tempos que decorrem, vive-se cada vez mais numa aldeia global na qual o *boom* de informação prolifera. Estas mudanças acarretam intrinsecamente profundas transformações na sociedade, e principalmente no que respeita ao ambiente organizacional.

A preocupação com a competitividade e com a busca constante pela melhoria da qualidade nos processos, nos produtos e nos serviços, torna-se factor preponderante para o sucesso das organizações. Assim, acredita-se que todo o bom administrador ou chefe deverá ter em mente, que não basta ter uma boa formação escolar ou profissional sem que haja predisposição para evoluir e aprender constantemente. O momento é de aprendizagem permanente, e de uma busca contínua pela capacidade que facilite criar ou readaptar o seu negócio num mundo, em que as relações com os colaboradores e clientes são decisivas pois estes estão cientes destas constantes transformações.

Nesse sentido, é exposto uma ferramenta organizacional de suma importância para as organizações, o *empowerment* que visa transferir o poder da tomada de decisão da administração/gestão para os seus subordinados, porém, verifica-se que há certa resistência tanto da gestão em delegar, bem como por parte dos subordinados em aceitar as imposições. Deve-se trabalhar com a consciencialização e com o comprometimento de toda a equipa de trabalho, gestão e colaboradores juntos, procurando os mesmos

objectivos, tornando-se “*todos por todos*” e não “*um por todos e todos por um*”, conforme diria Alexandre Dumas (s.d.).

Os líderes devem deixar de ser os condutores autoritários do passado e converterem-se numa parte integrante das equipas do futuro¹². Desta forma, entende-se que o *empowerment* promove a confiança, permitindo que as pessoas dêem um passo à frente, e lidem com as mais diversas situações com eficiência e sem hesitação ou necessidade de aprovação.

1.3.1.3 Tipos de *empowerment*

O capitalismo consolidou-se como um sistema de produção em massa, onde o elevado volume de produção e a padronização da produção eram características principais. Neste sistema, de uma alta escala e baixo custo, promove-se a especialização funcional das unidades organizacionais e dos colaboradores da organização, assim como, a consequente padronização dos seus processos de trabalho. As organizações que possuem esta configuração organizacional, são denominadas burocracias mecanizadas (Mintzberg, 1995), e caracterizam-se pelo formalismo, impessoalidade, e por serem conduzidas por administradores profissionais, que tendem a controlar, e cada vez mais, os seus colaboradores.

Neste estágio de especialização funcional da gestão dos recursos humanos, ocorre uma rígida estruturação das organizações, permitida pela estabilidade e simplicidade do ambiente competitivo.

“*Essa rigidez da estrutura organizacional, das suas unidades organizacionais e dos seus cargos, torna de forma idêntica e rígida as várias actividades dos recursos humanos, tais como, uma gestão das carreiras profissionais, a análise e descrição dos cargos, os programas de treino e os sistemas de remuneração*” (Santos, 1999). Este estágio evolutivo da administração dos recursos humanos, é viável em ambientes competitivos estáveis e simples, permitindo desta forma, que a gestão de topo se preocupe mais com o afinamento da máquina burocrática do que com o aproveitamento de novas oportunidades de mercado (Santos, 1999).

Por outro lado, em oposição à burocracia mecanizada, tem-se a *adhocracia* que se apresenta como sendo um sistema de processos decisórios, com base em oportunidades

¹² Segundo o artigo publicado na revista HSM Management de 5 de Novembro de 1997.

de negócios. Para isso organizam-se equipas *ad hoc* que se encarregam da elaboração e da condução dos projectos de inovação (Mintzberg, 1995).

Complementarmente, Spreitzer e Quinn (1999), considerem o *empowerment* como uma delegação da tomada de decisão, num conjunto claro de fronteiras, sendo que, para que se possa implementar, dever-se-á atender e ter em consideração determinados factores, tais como:

- Tornar explícita a missão, visão e valores da organização;
- Clarificar concisamente as tarefas, papéis e recompensas para os colaboradores;
- Delegar responsabilidades;
- Estimular a responsabilidade dos colaboradores pelos resultados obtidos.

Numa outra perspectiva destes mesmos autores e, bastante diferente da anteriormente apresentada, o *empowerment* significa a tomada de acção de risco, crescimento e mudança. Neste caso, a estratégia implícita de implementação do *empowerment* deverá passar por:

- Compreender a necessidade de mudança, com suporte também na perspectiva dos colaboradores;
- Moldar o comportamento do colaborador, capacitando-o para a tomada de decisões;
- Formar equipas de trabalho, para encorajar o comportamento cooperativo;
- Incentivar a tomada de acção de risco inteligente;
- Confiar no desempenho das pessoas.

Em complemento a essas duas visões de *empowerment*, Ford & Fottler (1996), usam ainda dois parâmetros para se propor diferentes tipos de *empowerment*: a autoridade para tomada de decisão sobre o contexto do trabalho, e a autoridade para tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho.

O pensamento administrativo evoluiu para atender às necessidades da organização, no competitivo mundo capitalista em que vivemos actualmente. A mudança da produção em massa para uma produção mais pormenorizada, leva as organizações a repensarem o método de administração, para continuarem a competir neste mercado dinâmico e mutável. Um ambiente competitivo, dinâmico e complexo, onde a necessidade de inovação é um factor determinante para o sucesso das

organizações, exige-se que as pessoas estejam cada vez mais envolvidas nos processos decisórios, associados às estratégias empresariais, impulsionando assim o já mencionado *empowerment* dos colaboradores

.Desta forma, desenvolveram-se vários conceitos de *empowerment* sendo que para Slack *et. al.* (1997), o *empowerment* significa dar aos colaboradores a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como, na forma em que este é desempenhado.

Entende-se assim que, o *empowerment* é um conjunto de procedimentos que procuram a interacção e o envolvimento das pessoas com o trabalho, ao mesmo tempo que as incentivam a participar activamente e a tomar iniciativas no processo produtivo (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999).

Para outros autores, tais como Cunningham & Hyman (1999), o conceito de *empowerment* significa conseguir o comprometimento dos colaboradores, em contribuir para as decisões estratégicas, com o objectivo de melhorar o desempenho da organização, podendo-se mesmo dizer que, o *empowerment* foi uma referência muito comum na década dos anos 80, com base na mudança de atitude voltada para o envolvimento dos colaboradores nos processos de inovação (Wilkinson, 1997).

Por sua vez, Pfeiffer & Dunlop (1990), mencionam que o *empowerment* consiste na capacitação e valorização do colaborador, para que este possa contribuir positivamente na resolução de problemas que surjam no seu local de trabalho.

Numa outra perspectiva, Zimmerman (2000), considera que o *empowerment* é um contraponto do conceito de *powerless*¹³, entendido como o sentimento de falta de poder, decorrente de uma situação de vulnerabilidade ou mesmo desamparo, para controlar ou alterar o rumo dos acontecimentos, ou até mesmo, alcançar os resultados pretendidos (Ornelas, 2008).

Tal como se pode constatar, são várias as definições que existem para caracterizar o *empowerment*, contudo todas convergem num único sentido, o facto de este ser entendido como uma ferramenta que potencia a delegação de poderes e tomada de decisão.

Impulsionados pelas diversas definições existentes na literatura, podem-se ainda contabilizar diversos tipos de *empowerment*, sendo cada um caracterizado pela forma como e onde é aplicado.

¹³ *Powerless*, traduzido para a língua portuguesa, significa impotência, remetendo à qualidade de falta de força ou poder, indicando qualidade de algo ou alguém fraco ou débil. O termo *powerless* é encontrado como adjectivo que significa ineficaz, ausência de poder para tomar atitudes.

Segundo Zimmerman (2000), podem definir-se três dimensões de *empowerment*: o controlo, a consciência crítica e a participação. Conforme o autor em epígrafe, o controlo refere-se à percepção que o indivíduo tem sobre as suas competências para influenciar o sistema sociopolítico ou sobre o controlo que tem numa situação específica. A primeira dimensão designada de controlo é entendida, não como o controlo sobre os outros, mas refere-se à aspiração, confiança ou convicção pessoais sobre as suas capacidades de intervenção e influência nas várias esferas que englobam a sua vida, nomeadamente, a família, o trabalho e a comunidade onde se encontra inserido.

Nesta linha de pensamento, surge também a definição de Rappaport (1984), o qual considera que o *empowerment* pode ser desenvolvido realmente num contexto individual, familiar e comunitário. Assim, o *empowerment* é um conceito dialéctico, sendo considerado como um processo ou como um resultado.

Percebe-se assim que, o objectivo primordial deste, passa pelo facto de possibilitar que os indivíduos, assumam poder, permitindo-lhes agir e modificar, ideias e conceitos, quer a um nível pessoal, quer a um nível colectivo.

Deste modo, podem-se assumir vários tipos de *empowerment*, os quais são explanados da seguinte forma:

Empowerment individual

O *empowerment* individual caracteriza-se pelo desenvolvimento de competências individuais para a tomada de decisão na vida pessoal, para a resolução de problemas e concretização de objectivos (Schultz, *et. al.*, 1995).

Este tipo de *empowerment* constitui um mecanismo que permite aos indivíduos a mobilização de recursos cognitivos e afectivos, que conduzem a uma atitude pró-activa de intervenção e tomada decisão em relação à sua situação de saúde.

Aliado a esta definição, Zimmerman (1995) enunciou ainda três componentes do *empowerment* individual:

- Intra-pessoal: na vertente cognitiva. Sobre o que as pessoas pensam acerca de si mesmas, a sua motivação e competência em determinada área;

- Interaccional: na vertente sociopolítica. Capacidade para mobilizar recursos fundamentais, para a intervenção de um domínio da vida para outros domínios;
- Comportamental: acções desenvolvidas para influenciar os objectivos do grupo/organização.

Contudo, segundo Wallerstein (2006), os três componentes em cima enunciados, fazem subentender que a transformação interpessoal, consiste na acção do grupo e na motivação para agir. Assim, a noção de comunidade é referida como a identidade comunitária, confiança e reciprocidade, terminando na componente comportamental, em que, a participação é o desenvolvimento da consciência crítica.

A dimensão da participação, refere-se à acção concreta para atingir os objectivos estabelecidos. A participação pode traduzir-se no envolvimento em grupos de ajuda mútua, na associação de pais da escola, no local de trabalho ou em movimentos sociais que procuram influenciar o sistema social e político (Zimmerman, 2000).

A participação em organizações favorece a consciência crítica dos indivíduos, e facilita o desenvolvimento das competências de participação, fundamentais para intervir no sistema social e político.

Empowerment organizacional

O *empowerment* organizacional implica o desenvolvimento de um processo sistémico de consolidação de toda a estrutura, com vista à concretização de objectivos e metas (Silva, Martinez, 2004). Estes autores referem que este tipo de *empowerment* proporciona situações de liderança e tomada de decisão partilhadas, com uma comunicação eficaz e uma distribuição de papéis, e responsabilidades de acordo com a capacidade de cada um, tendo em conta o desenvolvimento organizacional. Neste contexto, surgem dois conceitos fulcrais: “*organizações empowering e organizações empowered*” (Schultz, 1995). Sendo que, de acordo com este autor, as “*organizações empowering*” são aquelas que promovem os processos de *empowerment* individual e colectivo dos seus membros. As “*organizações empowered*” desenvolvem um processo de *empowerment* mais virado para as organizações.

Em resumo, para Wallerstein (2006) este tipo de *empowerment* caracteriza-se por um bom funcionamento dos serviços, com efectividade e capacidade dos mesmos, conseguidos através das sinergias criadas entre os diversos departamentos.

Empowerment comunitário

O *empowerment* comunitário foi um dos primeiros conceitos a surgir, e que Rappaport (1984) definiu como sendo um processo que permite que as pessoas “isoladas” possam ser compreendidas, para que tenham influência directa nas decisões que afectam a sua própria vida. Nesta linha de pensamento, Katz (1984) considerou também, existirem ligações intrínsecas e extrínsecas entre o *empowerment* individual e o *empowerment* comunitário, considerando este conceito como um paradigma sinérgico, onde as pessoas se inter-relacionam, partilhando recursos e motivações. Num estado mais avançado da definição desta ferramenta, o autor Zimmerman (1995) considera que o *empowerment* comunitário se baseia em quatro fundamentos básicos:

- 1) A presença de um sistema de valores que inspire o crescimento pessoal;
- 2) Um sistema que proporcione, de forma continuada, o acesso a papéis sociais multifuncionais;
- 3) Um sistema de suporte baseado nos cidadãos como pares, que os acompanhe e proporcione um forte sentimento de comunidade;
- 4) Uma liderança inspiradora, talentosa, partilhada e comprometida, tanto com o contexto como com os seus membros.

Para Rappaport (1984), a consciência crítica refere-se ao conhecimento que os indivíduos têm sobre a sua comunidade, a capacidade em analisar e questionar o conceito social e político no qual estão inseridos. O conhecimento sobre o contexto envolve saber, identificar e perceber como funcionam as estruturas de poder, conhecer os seus processos de decisão, identificar e prever factores que podem dificultar ou facilitar a sua intervenção e influência. A consciência crítica inclui também, a

capacidade de planeamento estratégico e habilidade de identificar, mobilizar e gerir os recursos necessários para alcançar os objectivos pretendidos.

Um dos aspectos fulcrais do *empowerment* comunitário e organizacional, é o facto de utilizar, como base, as competências individuais para efectuar mudanças ao nível colectivo (Aujoulat et al., 2006).

A técnica do *empowerment*

Conforme Corrêa e Corrêa (2004), o *empowerment* surgiu como uma extensão do conceito de enriquecimento do trabalho, muito aplicado na manufactura, onde o colaborador assumia maiores responsabilidades pelo planeamento e controlo do seu trabalho. Este enriquecimento deu suporte a diversos sistemas, tais como o *just in time*, o auto controlo, entre outros, tendo sido inicialmente aplicados exclusivamente na indústria da manufactura, sendo dessiminados posteriormente para outras áreas de actividade. No *empowerment*, além da abordagem de enriquecimento do trabalho, o colaborador assume também responsabilidades sobre a tomada de decisões, que anteriormente era da exclusiva responsabilidade da gestão de topo.

Transpondo o *empowerment* dos colaboradores no que respeita ao sector dos serviços, e segundo Bowen *et al.* (1992), destacam que esta técnica só é eficaz se a organização dividir com os seus colaboradores (aqueles que fazem a máquina funcionar incansavelmente) quatro itens fundamentais: informação sobre o desempenho organizacional; recompensas baseadas no desempenho da organização; conhecimento que proporcionam aos colaboradores um entendimento dos problemas, para contribuir para esse desempenho; poder para tomar decisões que influenciam na direcção e no desempenho da organização.

Na abordagem mais tradicional, estes factores tendem a estar concentrados na gestão de topo, enquanto no *empowerment* são descentralizados para os colaboradores afectos à operacionalidade da organização.

Fará todo o sentido assim que, as organizações estimulem a criação de equipas de trabalho, permitindo desta forma que os itens em cima transcritos não só facilitem a integração harmoniosa dos colaboradores, mas também que se atinjam de uma forma mais eficaz os objectivos organizacionais.

Deste modo, e assumindo as palavras de Katzembach e Smith (2001), a “*equipa é um grupo de pessoas com conhecimentos complementares, propósitos, metas de*

desempenho e abordagens comuns, pelos quais se mantém mutuamente responsáveis". Obtendo este conceito, sobre o que é uma equipa, percebem-se que elas devem ser práticas e dinâmicas, pois estas tendem a florescer num ambiente desafiador, porém, para o seu desenvolvimento é necessário um bom líder, habilidoso e com "sede" de vitórias, de forma a motivar a equipa, não só disciplinarmente, mas também como indivíduos, alcançado assim o sucesso.

Neste sentido, a criação de equipas deverá passar, por uma multidisciplinaridade dos colaboradores permitindo que o *empowerment* delegado assuma um grau mais elevado de responsabilidade, na medida em que será instigada uma maior autonomia no que concerne à tomada de decisões. Contudo não deverão ser descuradas as responsabilidades do chefe/gestor, relativamente à delimitação e cooperação na prossecução das tarefas.

1.3.1.4 Benefícios do *empowerment*

Qualquer organização necessita de uma ou várias pessoas que liderem as suas actividades, que indiquem qual o caminho a seguir, bem como onde se pretende chegar, mas sobretudo, qual o melhor caminho a tomar, com vista a atingir os objectivos delineados. O *empowerment* é um processo importante que trata uma nova filosofia, uma nova forma de administrar a organização, onde se integram todos os recursos que a formam, como o capital, a produção, as vendas, a tecnologia, a equipa, e sobretudo o elemento humano, fazendo uso de uma comunicação eficiente e efectiva para poder conseguir atingir os anteriormente mencionados objectivos organizacionais.

Por tudo isto, a sua aplicação requer a participação efectiva de todos os membros da organização, na qual, todos juntos ajudem a conhecer novos estilos de trabalho, mediante sessões de *brainstorming* (criação de ideias), permitindo ainda que os colaboradores se sintam parte integrante da organização, contribuindo activamente, disponibilizando para tal, todas as suas capacidades cognitivas.

Evidentemente, que os reflexos das transformações apontam para sentimentos de incerteza, intranquilidade, medos e frustrações que acabam redundantemente em resistência natural a qualquer possibilidade de alteração no *status quo*, ou noutros termos, que exista qualquer alteração na conhecida "zona de conforto" de cada

colaborador. Como tal, presume-se que o cuidado extremo com as pessoas da organização deve ser refletido no seu dia-a-dia, sem maiores surpresas, impactos ou novidades.

Presume-se também, que o potencial criativo, aliado ao capital intelectual dos indivíduos, constitui uma das grandes forças das entidades na procura de melhores oportunidades de mercado. Assim, torna-se bastante claro que as organizações dependem de seu corpo social, como afirma Araújo(2001), tornando-se necessário que elas desenvolvam ferramentas apropriadas para um modelo de gestão focado no poder para as pessoas, ou seja, focadas no *empowerment*. Desta forma, este termo recebe o rótulo de modelo revolucionário da gestão de recursos humanos, cujo pressuposto fundamenta-se na certeza de que a motivação genuína conduz a resultados excepcionais, ancorados na necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo seu próprio trabalho.

Assim, Lacombe (2005) entende que, através do *empowerment* é dado algum poder às pessoas, a partir de um quadro de referências definido e limitado, cujos resultados dependem do apoio da gestão de topo.

Perante tal situação, e segundo Araújo (2001), é importante frisar o conhecimento da missão da organização. Indivíduos que possuam determinados poderes precisam ter conhecimento da missão organizacional, e em quais os pressupostos em que ela assenta. Contudo tal afirmação nem sempre é considerada, quando se pensa em implementar programas de gestão participativa. Assim, e numa segunda condição a organização necessita de indivíduos responsáveis pelas suas acções e decisões, e que deverão estar comprometidos intrinsecamente com os objectivos delineados pela organização.

Não se deve confundir *empowerment* com uma simples delegação de tarefas, baseada no estilo tradicional de gestão denominado por “ODS” (Organizar, Delegar, Supervisionar), o qual procura uma participação pacífica, ou um pouco mais intensa, sem contudo, traduzir-se num compromisso e responsabilização por parte do colaborador. Um exemplo interessante desta participação, com compromisso e responsabilização está relatada no livro “O Poder da Camisa Branca” de António Guerreiro Filho (2004), retratada através da frase: “*Esqueçam-se da empresa. Quem merece cuidados, quem deve crescer daqui em diante são vocês. A empresa será o que vocês conseguirem ser*”.

Desta forma, segundo Pierote de Oliveira e Krom ¹⁴(2011), os objectivos primordiais do *empowerment* são, atingir as estratégias do negócio e aumentar a rentabilidade dos accionistas¹⁵, através da descentralização do poder e da tomada de decisão para os níveis mais baixos da organização. O *empowerment* torna-se desta forma uma ferramenta importante para atingir esses objectivos, pois liberta o espírito empreendedor das pessoas, obtendo-se uma maior rapidez de resposta para os clientes criando desta forma um ambiente pró-activo, permitindo que se atinjam metas e desafios inicialmente propostos.

Tem-se assim que, e atendendo àquilo que tem vindo a ser relatado, as principais vantagens adquiridas, de um modo geral pela organização e destacadas com a implementação do *empowerment* são:

- Foco no cliente;
- Plano de redução de custos sustentáveis;
- Direcção alinhada às metas e aos objectivos estratégicos da organização;
- Responsabilidade e compromisso com valores, crenças e resultados da organização;
- Tomada de decisão mais rápida;
- Operacionalização da visão e missão da organização em curto espaço de tempo;
- Planos, projectos e implementação de acções;
- Melhoria dos processos e capacidade de resposta aos clientes;
- Aumento da capacidade de resposta da organização, para as exigências dos clientes, tecnologias, novos produtos, concorrência, entre outros;
- Desobrigação dos níveis operacionais, para desempenho nos aspectos que geram impacto nos resultados da organização;
- Maior liberdade dos níveis de gestão para uma plena actuação nos aspectos estratégicos da organização;
- Diminuição dos níveis da estrutura organizacional;

¹⁴ XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba (2011).

¹⁵ Visto numa óptica financeira

- O *empowerment* proporciona grande sinergia entre os seus membros, resultando num melhor ambiente de trabalho.

Como explica Pierote de Oliveira e Krom (2011), o *empowerment* não é simplesmente a delegação de tarefas, como muitos gestores pensam. É sim uma questão de poder, de quem exerce e como. São poucas as dúvidas quanto aos benefícios, conduzidos por esta ferramenta de gestão, para melhorar os processos e o rendimento da empresa, mas para conseguir colocar esta ferramenta em prática, é necessário reconhecer que, a sua essência é, as equipas de trabalho auto-administradas, aliadas a uma liderança eficaz e transformadora.

Para além dos diferentes factores envolvidos na transferência de poder, é apontada a motivação dos colaboradores como uma garantia suficiente para que o *empowerment* tenha sucesso. É preciso, na verdade, haver três elementos inter-relacionados nas equipas de trabalho, para que o *empowerment* funcione: motivação (intrínseca), compreensão do papel na implementação, sustentação da melhoria contínua da qualidade, e capacidade para empregar técnicas de tomada de decisão. Segundo os mesmos autores, deve-se tomar um certo cuidado com o *empowerment*, pois pode ser inócuo ou até prejudicial, ocultando os problemas de gestão da empresa, isto se as barreiras que se criam muitas vezes entre a administração e os colaboradores não forem superadas, não houver envolvimento dos altos executivos ou chefias, e por fim, as equipas de trabalho não forem adequadamente motivadas.

Vantagens do empowerment

Existem diversas vantagens associadas ao *empowerment*. Segundo Júnior e Neto (2006), a delegação da tomada de decisões são muitas vezes comprovadas em prática por várias organizações de sucesso.

O *empowerment* é uma abordagem de trabalho que pretende a delegação do poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração das organizações, procurando o compromisso destes, para que possam contribuir nas decisões estratégicas, de um modo objectivo com vista à melhoria do desempenho organizacional. E, é numa organização onde os colaboradores se sentem importantes e trabalham mais motivados, que a entidade pode vir a conseguir excelentes resultados, no

que se refere ao aumento produtivo, à redução de custos e a um aumento de qualidade. Assim, na era da sociedade globalizada, onde se procura a descentralização de poderes e tomadas de decisões em menor tempo, o *empowerment* pode-se tornar um factor de diferenciação competitiva.

O *empowerment* geralmente aumenta a satisfação dos colaboradores no trabalho, porque lhes dá um sentimento de realização por dominarem várias actividades, do reconhecimento do seu trabalho e da responsabilidade sobre a qualidade do mesmo (Júnior *cit. in* Oliveira & Rocha, 2008). Nesta mesma linha de pensamento, Tracy (1994) *cit. in* por Júnior e Neto (2006), faz menção de que os colaboradores que possuem mais autonomia e maior responsabilidade mostram-se mais motivados e geram melhores resultados.

Desvantagens do empowerment

Porém, antes que a escolha de um colaborador e que a função da delegação de decisões seja transmitida, é necessário analisar também as desvantagens inerentes ao *empowerment*.

As desvantagens podem advir do facto de o colaborador, não se sentir preparado, ou não ter o “*poder de encaixe*” para tais mudanças organizacionais. No caso de uma implementação mais precipitada, o *empowerment* pode-se “*virar contra o feiticeiro*” (a organização), e nesse momento será preciso mudar a cultura e/ou conservadorismo da organização e das pessoas, delimitando desta forma os caminhos, pois o colaborador assume o domínio e autoridade para tomar decisões e, automaticamente também assume os riscos e responsabilidades pelos seus actos, podendo assim a vir ter medo de assumir essas mesmas responsabilidades (Gehring, 2000). De acordo com Araújo (2007) citado por Franco *et al.* (2007), o *empowerment* é uma “*arma perigosa*”, que pode apresentar alguns desvios e falhas, tais como:

- Incompreensão: Embora o *empowerment* se tenha tornado numa espécie de “*febre*” nos últimos anos, a maior parte dos chefes não sabe de facto o que significa motivar as pessoas;

- Propostas mal elaboradas: É a formulação de propostas e programas orientados, cheios de contradições e inconsistências;
- Escassez de entreaajuda: Falta de entreaajuda e trabalho de equipa, em prol de um único indivíduo e não da organização.

1.3.2 O *empowerment* como catalisador de uma nova cultura organizacional

"Se existe uma forma de fazer melhor... descubra-a".

Thomas Edison (s.d.)

Nos dias que decorrem, administrar uma organização, impõe que os gestores possuam uma fonte de conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e ainda métodos que possibilitem a tomada de decisão eficaz e eficiente (Radünz, 2002), de forma a conseguirem dar resposta às necessidades da organização.

Aliada a esta percepção, Chiavenato *et. al.* (2003) alerta para o facto de os clientes actuais serem mais exigentes e sofisticados, o que altera completamente a percepção que se tinha antigamente aquando dos mercados estáticos e unilaterais, pois vive-se num ambiente cada vez mais volátil e competitivo.

Assume-se assim, a necessidade de as organizações ganharem vida e tornarem-se mais flexíveis, descentralizando, segundo Drucker (1998), subentenda-se o conceito de *empowerment*, uma maior autonomia para o seu capital humano, proporcionando uma gestão mais participativa com vista à minimização dos problemas e conseqüente maximização dos resultados.

Neste sentido, entende-se que a cultura possui uma enorme importância no que respeita ao *empowerment*, na medida em que este acaba por ser uma ruptura com determinadas tradições.

Por vezes, muitos autores referem que existe resistência à mudança o que poderá dificultar a que haja a introdução de novas ideias no seio empresarial, visto que a cultura de uma organização é vista por muitas pessoas como um factor de estabilidade. Porém, e segundo Wilson (1999), a cultura ao ser estática pode levar a que se criem barreiras (já anteriormente mencionadas) que impeçam o surgimento de novas ideias.

Por sua vez, também os administradores tem aqui um papel fundamental, pois como refere Fava (2006), na maior parte das organizações os administradores mais velhos (anos de trabalho à frente da empresa) ainda gerem de uma forma antiquada, não se adaptando à realidade actual, levando por conseqüente a uma perda de competitividade perante organizações mais flexíveis e adaptáveis. Esta competitividade aqui mencionada é “*grande*”, segundo Lima (2002), tornando-se assim, importante que os administradores tomem decisões eficazes e objectivas em curtos espaços de tempo. Aliado aos administradores, o *empowerment* dos colaboradores permitirá também a possibilidade de estes terem uma “*palavra a dizer*”, no que respeita às estratégias da organização para atingir as metas propostas, e assim assumirem tomadas de decisões, como se verá mais à frente.

Assumindo que a cultura organizacional é algo que é intangível, mesmo para aquelas pessoas que já laboram na organização há alguns anos (Wilson, 1999) torna-se ainda mais, pertinente desenvolver canais de comunicação eficientes.

Por tal, é necessário que haja uma boa comunicação dentro da organização e que todos aqueles que interagem com ela saibam e tenham conhecimento da cultura organizacional enraizada, pois se tal não acontecer, e segundo Loyola (1989), corre-se o risco de que todas as tentativas de mudança fracassem, impulsionadas pela própria resistência e relutância à mesma.

Ainda segundo o autor em epígrafe, modificar a cultura de uma organização não é fácil e exige esforço adicional, bem como alguns sacrifícios, não só pessoais mas também da própria organização, rompendo assim com elementos culturais que não permitem a sua evolução, bem como, com o afastamento daquelas pessoas que não se coadunam com filosofia da empresa (Loyola, 1989).

Desta forma, o *empowerment*, segundo Cohen e Mohrman (1995), poderá ser visto como uma forma influenciadora de uma nova cultura organizacional, na medida em que permite à organização recolher dados que lhe permitam adquirir novas ideias e inovações, impulsionada também, como refere Matheus (2000), pela criação de “*equipas multidisciplinares e de relações horizontais*” aliada à “*participação dos colaboradores*”, que posteriormente, e se aplicadas com sucesso, poderão traduzir-se numa reengenharia da cultura organizacional, levando a que a organização se adapte mais facilmente à realidade actual em que se encontra inserida, promovendo uma aprendizagem contínua (Drucker, 1998; Senge, 2002).

1.3.3 O “novo” empreendedor – o colaborador

"Deixe que cada um faça o melhor que pode".

Shakespeare (s.d.)

É um dado adquirido, que geneticamente o homem se realiza particularmente no acto de pensar e de criar o que não existe. Poderemos afirmar que todas as qualidades humanas a funcionar em termos de criatividade, espírito inventivo e capacidade de inovar em áreas que já existem ou em outras por explorar, poderão eliminar alguma letargia do actual modelo social e económico.

A acção de empreender e o inconformismo consequente serão, talvez, a chave na busca do sucesso.

Este é um termo que surge no século XVII, por mão de um reconhecido economista da época, Cantillon (1775), e que definia o empreendedor, como sendo “*aquele que assume riscos e começa algo de novo*”.

Com o passar dos tempos, e quiçá fortemente relacionado com a Revolução Industrial, muitos outros autores, na maior parte economistas, foram dando novas definições e reajustando as existentes. Hoje em dia existem várias noções de empreendedorismo e de empreendedor, mas que se complementam.

Assim, o empreendedorismo será uma mais-valia para as questões estruturais e organizacionais que se impõem nos tempos modernos, ou não estivéssemos nós na “era do empreendedorismo”.

Assim sendo, Hisrich (1985) descreve empreendedorismo como sendo “*um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal*”.

O empreendedorismo é assim, um processo pelo qual um indivíduo (promotor) ou um conjunto de pessoas (equipa de promotores) geram valor, reunindo assim combinações óptimas e únicas de recursos. Ao associarmos o conceito de empreendedorismo e os seus intervenientes surge-nos a expressão “*empreendedor*”.

O empreendedor é o indivíduo que passa à acção individualmente ou desenvolve uma inovação, e assume todos os riscos inerentes à mesma no seu mercado de actuação. É alguém que não está satisfeito com a sua situação actual e deseja construir algo de

novo, é um indivíduo que demonstra grande capacidade, iniciativa e atitude, com dinâmica e visão, ambicionando sempre a busca contínua da inovação.

Posto isto, surgem vários autores que nos apresentam diferentes definições do termo empreendedor, como é o caso de Schumpeter (1942), que afirma que o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, ou pela criação de novas formas de organização ou exploração de novos recursos ou materiais.

Por seu lado, e numa perspectiva mais recente, Dolabela (1999), define empreendedor como sendo aquele que “*imagina, desenvolve e realiza visões*” sobressaindo aqui a ideia de que o *empowerment* fará parte intrínseca do empreendedor, visto ele definir por si mesmo as linhas de actuação.

Importa aqui entender, que existem diversos tipos de empreendedorismo, e que segundo Bolton *cit. in.* por Leite e Oliveira (2007), pode destacar três tipos de empreendedor:

- Empreendedor de Negócios (*StartUp*): aquele que identifica oportunidades no mercado, planeia e constrói novas empresas;
- Empreendedor Social: aquele que promove as mudanças, reúne os recursos e constrói em benefício da comunidade;
- Empreendedor Interno: aquele que promove as mudanças dentro da empresa em que trabalha.

Como se compreende pela explanação dos vários tipos de empreendedor, facilmente se denota que aquele que é aqui mencionado ao longo desta dissertação se centra no último acima mencionado, nascendo assim o conceito de intra-empreendedor.

Desde o momento que se começou a aludir ao conceito de intra-empreendedorismo, começou-se a entender a necessidade de apostar numa competência organizacional, onde a principal meta era conseguir “afinar” os colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de modo a que estes pudessem expressar as suas ideias e que estas se realizassem.

Segundo Pinchot (1989), “*os intra-empreendedores são todos os sonhadores que realizam os seus projectos. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intra-empreendedor pode*

ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia numa realidade lucrativa.”

Os empreendedores não são apenas importantes na criação de novos negócios, mas também são relevantes dentro das organizações já consolidadas, pois introduzem inovações e fazem com que as ideias geradas e projectos se tornem reais. Estes fazem toda a diferença entre o sucesso e o fracasso das organizações.

Neste sentido, McClelland (1961), desenvolveu uma teoria da “motivação psicológica”, onde refere que os intra-empresários podem ser motivados por três grandes necessidades.

A de realização, na medida em que o indivíduo necessita de colocar à prova os seus próprios limites, ou seja, ver até que ponto aguenta uma determinada pressão aquando da realização de uma tarefa.

De afiliação, onde existe uma necessidade de um relacionamento social, de forma a poder-se integrar na sociedade de uma forma harmoniosa.

Existe ainda uma outra necessidade, a de poder, onde o indivíduo sente a necessidade de exercer poder sobre os restantes colaboradores, ou seja, sente a necessidade de se tornar líder.

Como se pode constatar muitas vezes o intra-empresário é motivado por factores não só do foro pessoal mas também social. Segundo Dolabela (1999) poder-se-á considerá-lo mesmo auto-motivado.

O novo empresário, ou seja, o colaborador ao ser dotado de *empowerment* para a prossecução das suas tarefas, possui assim todas as ferramentas necessárias para o processo criativo, que lhe permitirá a nível pessoal, o reconhecimento e a satisfação, e a nível organizacional atingir os objectivos propostos de uma forma mais eficiente e eficaz, levando por conseguinte a uma vantagem competitiva, sabendo de antemão, a importância e o contributo das suas decisões, nesse sentido.

1.3.4 O envolvimento do colaborador na tomada de decisões

“A autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, para a realização dos resultados esperados”.

Koontz e O" Donnell (1973)

Herbert Simon, premio Nobel da economia em 1978, foi o primeiro a abordar a questão do processo de tomada de decisões nas organizações. Embora a teoria comportamental date de 1950, e englobe várias teorias¹⁶, é o processo de tomada de decisão que merece destaque, não só por ter nascido pela mão do autor em epígrafe, o qual a defendia como sendo algo simplista, pois poder-se-ia entender como sendo a simples administração, pois em todas as actividades estão implícitas a tomada de decisões, mas também, pelo facto de mostrar o quão importante é a capacidade de tomar decisões, independentemente de estas serem positivas ou negativas para a organização.

Neste sentido, e após terem sido desenvolvidos vários estudos, sobressai a definição de Chievenato (1999) no que concerne à tomada de decisão, sendo esta defendida como *“o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de acção que a pessoa deverá seguir”*. Por seu lado Maximiano (2002), relata o facto de a tarefa mais importante de um administrador ser a sua capacidade de análise e decisão.

Porém, esta definição poderá ser também facilmente aplicada a uma hierarquia mais baixa, se associada aos conceitos anteriormente mencionados de empreendedorismo interno e *empowerment* na medida em que, ao dar-se *empowerment* aos colaboradores e a possibilidade de estes participarem nas decisões importantes da organização, os colaboradores irão vestir certamente *“a camisola”* da organização e rumar todos num único sentido, tal como refere Kanter (1997), em que *“para os colaboradores não basta simplesmente colocar o seu tempo no trabalho: eles necessitam depositar os seus pensamentos, a sua energia e seu comprometimento também”*.

¹⁶ A teoria comportamental é constituída de teorias e enfoques como: a Teoria das necessidades de Maslow; Teoria dos dois factores de Herzberg; Abordagem de McClelland; Teoria X e Y; Teoria das decisões de Simon; todas abordando o comportamento do ser humano na organização

Assim sendo, Stoner e Freeman (1999) mencionam que a “tomada de decisão é a identificação de um problema específico e a escolha de uma linha de acção para resolvê-lo ou o aproveitar de uma oportunidade, dando forma aos planos estratégicos e operacionais da empresa”.

O problema aqui definido pode ser entendido como a diferença entre a situação com que a organização se depara e aquilo que tinha delineado nos seus objectivos, e a oportunidade, como sendo algo “excepcional” para a organização, na medida em que permite a esta a possibilidade de atingir um patamar superior em relação àquilo que era expectável inicialmente nos objectivos traçados.

Constata-se assim que, tais problemas e oportunidades, não serão mais que isso mesmo, oportunidades de o capital humano pertencente à organização poder mostrar o seu valor e *savoir-faire*¹⁷ levando por conseguinte a um potencial incremento de satisfação e motivação, e até mesmo a um aumento de produtividade impulsionado pela participação activa na vida da organização.

1.3.5 A inteligência emocional em prol do *empowerment* do colaborador

Colaboradores motivados, são colaboradores satisfeitos. É uma premissa subjectiva na medida em que, não se pode estabelecer uma relação directa entre motivação e satisfação, contudo, criar um bom clima organizacional onde os colaboradores se sintam bem e capazes de realizar as suas tarefas, de forma eficiente e eficaz aliada à disponibilização de equipamentos adequados, levará certamente a que estes dois conceitos já anteriormente explanados se conjuguem e que, haja uma relação bidireccional, tornando-se assim um ciclo virtuoso.

Sendo a motivação algo que advém dos motivos que impelem as pessoas a comportarem-se de certa forma, pode-se dizer que esta está intimamente relacionada com a personalidade¹⁸ de cada indivíduo (George & Jones, 2005), desenvolvimento mental, emocional, profissional e social (Coda, 1997). Por seu lado, a satisfação não é nada mais nada menos que um “estado de prazer emocional” resultante da avaliação,

¹⁷ Equivalente ao termo em inglês *know-how*.

¹⁸ A personalidade caracteriza a forma como os indivíduos vivem as suas experiências no trabalho, e todos os comportamentos inerentes às diversas situações com que se deparam. No que respeita à sua origem, segundo George & Jones (2005) esta pode tanto advir das experiências do indivíduo como também pode ser hereditária.

feita pelo próprio indivíduo relativamente ao desempenho das suas tarefas e posteriores recompensas (Locke, 1986).

Neste sentido, denota-se a importância da inteligência emocional em prol do *empowerment* do colaborador.

Segundo Weisinger (2001), poder-se-á entender por inteligência emocional “*o uso inteligente das emoções*”, ou seja, utilizar as nossas emoções positivas de uma forma intencional e racional em prol dos nossos comportamentos para que se consiga atingir mais facilmente os objectivos delineados.

Por sua vez, e mais recentemente pela mão de Goleman (1996), embora os estudos já venham de há alguns anos atrás pela mão de Thorndike (1966), o autor enfatizava que a forma como as pessoas administram as suas emoções, e as emoções alheias são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo, no que respeita ao sucesso, e que as habilidades em “controlar” a inteligência emocional são sem dúvida um factor diferencial perante os outros (Goleman, 1998). Sendo mesmo considerada mais importante que as habilidades técnicas ou a inteligência convencional, em indivíduos que possuam altos níveis de produtividade, impulsionada por todos os conceitos anteriormente vistos.

Conforme os estudos de Ashkanasy (2002), a inteligência emocional pode ainda ajudar não só internamente, mas também nas relações externas das organizações, assim sendo, Mayer e Salovey (1997) mencionam que o sentido, assimilação, a regulação das emoções são capazes de fomentar o desenvolvimento emocional e intelectual do indivíduo e que por sua vez, o seu comportamento no trabalho será afectado por estes mesmos estados emocionais (Humphrey, 1995), levando por consequente a que haja um clima organizacional mais harmonioso

Assim torna-se essencial, para que a inteligência emocional possa ser utilizada em prol do *empowerment* do colaborador, e segundo Goleman (2001), cinco componentes:

- ✓ Auto percepção – saber como controlar e manejar as nossas emoções diante de cada situação;
- ✓ Auto-regulação – ou seja, o autocontrolo para que consigamos gerir as nossas emoções no dia-a-dia;
- ✓ Motivação – ser insistente na prossecução dos nossos objectivos;

- ✓ Empatia – criar relações afectivas com o maior número de pessoas num contexto harmonioso de forma a poder utilizá-las para o desenvolvimento pessoal;
- ✓ Habilidades sociais - compreenderem as redes sociais, interagindo com facilidade com os outros de forma a responder eficazmente aos problemas que possam surgir.

Através destas capacidades o colaborador poderá não só utilizar a sua inteligência emocional mas aliá-la ao seu *empowerment*, no que concerne à prossecução das suas tarefas, de uma forma mais eficaz e eficiente, possibilitando assim antecipar problemas e possíveis formas de resolução destes.

Conclui-se assim que, quando os valores individuais se assemelham aos valores organizacionais, há uma tendência do indivíduo em sentir-se mais satisfeito e motivado, obtendo assim uma melhor performance no seu local de trabalho, estimulada pela boa gestão das emoções internas¹⁹ (Goleman, 2001).

1.3.6 Satisfação do colaborador e aumento da produtividade

Muito se tem falado em satisfação no trabalho, mas por vezes torna-se difícil definir o que é, pois é um conceito com uma multiplicidade de significados e dependente de muitas variáveis. Pode-se dizer então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, entre outros aspectos.

Contudo num sentido lato poder-se-á dizer que é algo que o colaborador sente quando vê que o seu trabalho é reconhecido (numa avaliação positiva ou negativa deste), quer seja através de uma recompensa pecuniária, ou da interacção (*feedback*) dos colegas de trabalho e chefias, dos equipamentos disponíveis para executar as suas tarefas (Robbins, 1999), e até mesmo pelo próprio clima organizacional que de acordo com Teixeira (2002), é visto como consequência das emoções.

Todavia, também, os valores aludidos no ponto anterior, poderão estar na base da satisfação do colaborador na medida em que se estes forem compatíveis com os

¹⁹ Segundo estudos desenvolvidos por Mayer & Salovey, esta relação é considerada positiva.

organizacionais, o colaborador terá e verá a sua motivação aumentar no desenrolar das suas tarefas, levando por conseguinte a uma maior satisfação relativamente ao trabalho que está a desenvolver.

Desta forma, a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, quer seja num todo, quer seja em relação a alguns aspectos, resumidamente e de uma forma simplista mas concisa, segundo Spector (2005), é “*o quanto as pessoas gostam do trabalho delas*”.

Nesta mesma linha de pensamento, Wagner III e Hollenbeck (2006), reforçam a ideia ao salientar que a satisfação no trabalho pode ser entendida como um “*sentimento agradável*” resultante da percepção que temos do quão gratificante este é para o colaborador.

Por seu lado, Likert (1979) vai mais longe ao defender que o grau de satisfação do colaborador depende da participação que este tem nas decisões que o afectam directa e indirectamente, ou seja a tomada de decisões, subentendendo-se aqui também o conceito de *empowerment*.

Na medida em que os recursos humanos sempre ocuparam um lugar de destaque nas organizações, até mesmo porque sem eles estas não teriam razão de ser, destaca-se assim o facto de haver a necessidade de haver uma boa gestão dos mesmos, passando por vários estádios, tais como o ajustar dos colaboradores à cultura organizacional, na qual se perspectiva que haja bons canais de comunicação, entre outros, que permitam a criação de um bom clima organizacional, levando conseqüentemente a que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados repercutindo-se posteriormente num potencial aumento de produtividade, cuja causa reside apenas no factor humano (Siliceo, 1995).

Para Robbins (2002), a relação anteriormente mencionada poderá ser entendida também no sentido contrário, ou seja, a produtividade dos colaboradores é que aumenta a satisfação dos mesmos, na medida em que os colaboradores ao produzirem mais serão recompensados pelo seu trabalho, conduzindo assim à satisfação destes.

1.3.7 A Administração Pública

“Não há ventos propícios quando não se sabe para que porto ir”.

Sêneca (s.d.)

A Administração Pública (AP) tem sido alvo de consideráveis mudanças, muitas delas resultantes da falência das hierarquias rígidas, caracterizadas por um sistema complexo de regras e procedimentos, e por processos de decisão altamente formalizados e centralizados.

Este tipo de estrutura organizacional tem vindo a manifestar múltiplas dificuldades para se adaptar a um novo ambiente, cada vez mais competitivo e incerto, mostrando-se incapaz de dar solução às crescentes carências dos cidadãos (Sá, 2003).

De facto, a relação do Estado com a sociedade passou de uma relação de poder, para uma relação de complementaridade, baseada no protagonismo do cidadão cada vez mais activo e exigente. Consequentemente, o serviço público vê-se obrigado, como qualquer outro tipo de organização, a mergulhar no culto da qualidade e a aumentar a sua preocupação com o desempenho e com as características do serviço que presta (Paiva e Capela, 2002).

Deste modo, é necessário apostar na transformação da cultura da Administração Pública e investir na acção direccionada para os resultados, para o controlo e avaliação dos processos, para a definição de objectivos e para a satisfação dos destinatários dos serviços públicos, ao invés de continuar a alimentar uma postura administrativa pesada (Sá, 2003).

A composição das actividades da Administração Pública tradicional baseou-se, durante largas décadas, numa estrutura pesada cuja distribuição de autoridade e divisão do trabalho só se procedia na vertical, concentrando a responsabilidade por todas as acções no topo da organização.

As características evidenciadas pelo modelo burocrático pesado, enfatizam o controlo hierárquico, a continuidade e estabilidade, o sistema de carreira, os regulamentos internos, a imparcialidade e a conformidade das normas. Estas características foram consideradas adequadas à natureza das actividades desenvolvidas pela Administração Pública, motivo pelo qual os países ocidentais adoptaram este modelo de organização depois da Segunda Guerra Mundial.

Segundo Hughes (1994), a hierarquia permite abordar vários problemas associados com a produção e fornecimento de bens e serviços. A principal vantagem reside na sua capacidade de gerir fluxos de informação num sistema centralizado de comunicação. Por outro lado, a sua estabilidade garante a continuidade da actividade administrativa, mesmo em situações de instabilidade política. Este é outro aspecto importante que está na base da sua utilização na Administração Pública, apesar de algumas críticas apontadas a este modelo.

Resumindo, a Administração Pública tradicional utiliza um sistema de tomada de decisão centralizada e baseada na lei, com uma elevada formalização dos processos de decisão e com muito pouca abertura ao risco. Caracterizou-se, igualmente, ao longo dos anos, por uma fraca preocupação com as necessidades dos cidadãos e uma ausência de mecanismos de planeamento e avaliação, assim como, um desconhecimento da relação entre gestão e medição. (OCDE, 2005).

O modelo que anteriormente funcionava de forma integrada com o recurso à hierarquia, e a um sistema unificado de função pública, deu origem em vários sectores da Administração Pública, a um modelo de *quasi-mercado*²⁰ (Araújo, 2004). A influência da Nova Gestão Pública (NGP) teve como consequência a fragmentação da estrutura monolítica da Administração Pública, criando desta forma a excelência nas organizações, mesmo sendo estas públicas, para que se centrem no cliente/utente, especializando-se na satisfação das suas necessidades (Kettl, 2000; Osborne e Gaebler, 1993).

Actualmente, há evidências que indiciam que o modelo de gestão produz algumas das mudanças desejadas na Administração Pública. Mas, como demonstram vários estudos (OCDE, 2001), muitas reformas não foram efectivas e em alguns países tiveram um impacto adverso no sistema de gestão da Administração Pública, e nos valores da governação e das políticas públicas. Estas mudanças alteraram a relação dos cidadãos com a Administração Pública, reduzindo-a a uma função de mercado no qual os funcionários assumem o papel de actores independentes, mais preocupados com a eficiência da gestão e com as questões financeiras do que com o interesse público.

²⁰ A expressão “*quasi-mercado*” é utilizada para se referir ao facto da administração pública se aproximar da administração privada, mas sem seguir a mesma lógica das organizações empresariais, visto que no sector público se defende princípios fundamentais, tais como por exemplo, equidade e justiça. Um importante princípio deste conceito é a competitividade, em que o Estado induz a competição na prestação de serviços públicos com o objectivo de aumentar a eficiência.

Segundo Pollitt e Bouckaert (2000), no que concerne à implementação das políticas públicas, é fulcral a manutenção do actual relacionamento entre o sistema político e o sistema administrativo, a lei e a economia de mercado, recorrendo-se a um controlo na redução dos gastos e a redução de pessoal. Mas para que exista uma modernização do sistema implantado, há que introduzir métodos mais flexíveis em todas as áreas do sistema administrativo, através da desregulamentação e do *empowerment* dos gestores intermédios existentes.

A mudança de paradigma tem vindo a alterar os valores da Administração Pública, assistindo-se nomeadamente, a alterações dos valores, competências e habilidades dos funcionários, mas também no seu estatuto e na relação de emprego. Assim, mecanismos de gestão de pessoal como o contrato individual de trabalho, a avaliação de desempenho e a implementação de sistemas de gestão por objectivos fazem parte das mudanças na Função Pública.

No que concerne ao caso particular de Portugal, Pollitt e Bouckaert (2000), resumem que os contratos individuais de trabalho diminuem a estabilidade de emprego, originam a incerteza, e podem abrir caminho a atitudes discriminatórias por parte dos dirigentes no que concerne a decisões sobre os colaboradores. A diminuição da estabilidade actual de emprego, as pressões para apresentar resultados, pode gerar nos colaboradores uma atitude mais instrumental e calculista.

Os colaboradores não estarão dispostos a contribuir mais, a não ser que haja um bónus ou privilégio adicional, destruindo assim o “espírito” da Função Pública. As qualidades como a lealdade, a integridade e o comprometimento com o bem-estar do utente estão subordinados às metas da eficiência e da gestão.

Pollit e Bouckaert (2000) ainda defendem em relação à avaliação do desempenho, que esta orienta a atenção sobre os resultados e não sobre os *inputs* do sistema, contribuindo para uma preocupação com o desempenho, desenvolvendo nos colaboradores comportamentos individualistas e egoístas, que acabam por minar o “espírito” de trabalho de equipa e de colaboração, pois promove a rivalidade dentro da mesma organização, caindo então no esquecimento que todos os colaboradores trabalham em função e em prol do mesmo – continuar a dar saúde e vida à entidade empregadora de modo a poder continuar a servir, o melhor possível, o cliente dos serviços públicos, que é o cidadão utente.

1.3.7.1 Alguns pontos importantes da mudança na Administração Pública

Entre 1985 e 1995, mesmo apesar do esforço, e das iniciativas implementadas com sucesso, os resultados ficaram aquém do desejado. A mudança de comportamentos exigia outros factores, como lideranças efectivas e a participação dos colaboradores.

Nestes 10 anos, o envolvimento dos funcionários públicos esteve ausente da estratégia de modernização administrativa, além de que, o poder político não concedeu autonomia e poder efectivo aos gestores profissionais (Oliveira Rocha, 2000)

No decurso dos últimos 25 anos, assistiu-se em Portugal a um alargamento da administração indirecta do Estado que, assim, foi descentralizando algumas das suas funções por organismos ou entidades públicas, fundamentalmente, institutos públicos e empresas públicas.

Mas, para que possamos enquadrar a questão da Administração Pública Portuguesa num contexto organizacional específico, torna-se necessário ter uma ideia mais detalhada sobre o mesmo. Assim, importa relevar que, no caso português, a Administração Pública têm uma média de idades envelhecida (acima dos 45 anos de idade), baixas qualificações académicas, e encontra-se ancorada em modelos organizacionais retrógrados, onde os procedimentos são burocratizados e o poder decisório centralizado. Parece pois, constituir-se como cenário ideal para que a mudança de comportamentos, e conseqüentemente a formação, não encontrem um terreno propício para o seu desenvolvimento (Madureira, 2004; Rocha, 2001; Pessoa De Amorim, 1997).

1.3.7.2 Reformas da Administração Pública

A reforma da Administração Pública, no sentido da sua modernização, exigiu uma selecção dos aspectos considerados mais relevantes e necessitados de intervenção, com vista a uma melhoria do serviço prestado, em termos de eficácia e eficiência.

De uma forma sistemática, pode dizer-se que o processo de modernização administrativa abrangeu a área dos recursos humanos, com vista à valorização destes dotando-os de capacidades superiores, permitindo desta forma um aumento da eficácia e eficiência.

Nesse sentido, foram definidos como objectivos estratégicos: a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, a prosseguir através de uma política coerente e adequada de recrutamento e selecção de pessoal, estruturação de carreiras, estatuto remuneratório e formação profissional.

As novas formas de gestão conduzem a maior motivação, produtividade e obtenção de resultados, de onde resultam benefícios concretos para a sociedade.

Albi (1997), revela-nos que as motivações das pessoas para se associarem são várias, nada impede que cada indivíduo na sociedade procure satisfazer as suas necessidades pelos seus próprios meios. A motivação das pessoas para realizarem tarefas específicas deve atender às suas reais preferências e capacidades, tais como, incentivos baseados na atribuição de direitos de propriedade, em sistemas de avaliação do desempenho, e em sistemas de remuneração e promoção.

1.3.7.3 No contexto da saúde

A reforma da administração, na saúde inclusive, deve ser simples e atacar especificamente os pontos de aperto que se tornaram perceptíveis. As grandes reformas, têm tendência para não passarem de meras ideias no papel, porque mexem com muitos interesses e, não são visíveis ou aceites pelos utentes em geral (Oliveira, 1999).

Com estas mudanças, o sector da saúde apresenta várias características que o diferenciam de todos os outros sectores de actividade. Esta diferenciação diz respeito ao contexto de incerteza, em que a maioria das decisões tem de ser tomada (Lucena *et.al.*, 1996). Neste sentido, "*é difícil modernizar a Administração Pública*" (Campos, 1997), "*essencialmente por ser uma estrutura pesada, caracterizada por uma rigidez e excessiva abstracção gestora*" (Campos, 2002).

De acordo com Guterres (1999), "*temos uma Administração Pública que, no seu essencial, é napoleónica, é centralista, é sectorialmente segmentada, com grandes dificuldades de coordenação horizontal e muito burocratizada no seu funcionamento*".

No sector da saúde, essas mudanças revelam-se, por exemplo, ao nível empresarial de hospitais públicos e da contratualização entre o Estado e terceiros. No primeiro caso, trata-se de uma "*forma mínima de privatização*", que não retira ao sector

público a produção do serviço público, mas submete tal produção a regras essencialmente privadas.

O esforço de modernização da administração pública suscita um conjunto muito vasto de desafios imediatos, a médio e longo prazo. Esses desafios, que vão desde a modernização da gestão financeira à implementação das novas tecnologias da Sociedade de Informação, passando pelo movimento empresarial da prestação de serviços, sejam eles actualmente os hospitais e mais tarde as prisões, as escolas e as universidades (Martins, 2000).

O desenvolvimento pleno da contratualização na saúde requer muito estudo, tecnologia e *know-how*. Exige formação de técnicos, formação dos dirigentes dos estabelecimentos de saúde, mudança de culturas organizacionais, mudança de atitudes e de práticas dos órgãos hierárquicos (Ramos, 2003).

A administração é frequentemente acusada de ser ineficiente e agir de acordo com uma excessiva formalidade e burocracia, que se subentende, pelo facto de esta se reger por uma política de "*estabilidade e segurança*" (Campos, 1997).

Como conclusão, "*a administração tem necessidade de manter a estabilidade dos seus modelos e regras de gestão. O recurso ao figurino tendencialmente único é a garantia da sua sobrevivência a baixo custo*" (Campos, 2002). Dessa forma, "*um hospital adquire milhões de euros de medicamentos (...) da mesma forma que um pequeno instituto adquire material de expediente*" (Campos, 2002). Naturalmente, que a Saúde, pela sua especificidade, tem que encontrar alternativas a este modelo centralista e pouco responsabilizador.

Segundo Oliveira (1999), a falta de informação condiciona qualquer tentativa de reforma no funcionamento da administração da Saúde. Depois de tudo o que foi dito anteriormente, importa reter as seguintes palavras: "*As reformas da administração em todos os sectores, Saúde inclusive, devem ser simples e atacar especificamente os pontos de estrangulamento que se tornaram perceptíveis, senão mesmo, objecto de repetidas queixas. As grandes construções das reformas, complexas nas suas articulações e instrumentos, têm tendência para não passar, porque mexem com muitos interesses e não são visíveis pelos cidadãos, de quem é indispensável assegurar a aceitação ou, mesmo, a cumplicidade*".

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Ao longo dos próximos pontos que constituem este capítulo do projecto, ir-se-á tentar responder à questão central que despoletou esta investigação, ambicionando assim compreender, pela instigação e perseverança, cada vez mais o mundo em que habitamos, de forma a transformá-lo num lugar melhor e aprazível (Graue e Walsh, 1998).

Assim, segundo Freixo (2009), a metodologia consiste no uso de um determinado conjunto de técnicas que permitem conduzir um processo de investigação de forma a alcançarem-se as respostas que ansiamos, pois tal como Raymond (1996) refere, dever-se-á “*utilizar uma metodologia científica*” possibilitando assim abarcar por sua vez conhecimento fiável, facilitando ainda a discussão da sua validade (Vieira, 2006).

Desejando atingir esses conhecimentos anteriormente mencionados, resta-nos “*arregaçar as mangas e pôr as mãos ao trabalho*”

2.1 Objectivos

Os objectivos instituem a finalidade de um estudo de investigação, ou seja, é a meta que se pretende atingir com o desenvolvimento da pesquisa. Estes são assim como que linhas orientadoras para o investigador, e nessa base constata-se que facilitarão no que concerne à tomada de decisões, relativamente aos aspectos metodológicos do estudo.

Porém, dever-se-á tomar em consideração o estabelecimento de limites mais específicos, evitando assim que se caia na formulação de grandes temas, esclarecendo ao mesmo tempo quais as linhas de perspectiva a desenvolver que criem valor relativamente à questão de partida (Carvalho, 2002).

O problema que se pretende estudar, com a realização desta investigação, está relacionado com o *empowerment* dos agentes administrativos na área da saúde. Espera-se através deste estudo analisar, nos departamentos que prestam serviços administrativos na ULSNA, o factor de *empowerment*, na vertente dos administrativos de saúde (até que ponto é que os profissionais na área da saúde têm uma atitude *de empowerment*, e qual o seu ponto de vista no que respeita a esta temática).

Pretende-se igualmente fazer um cruzamento dos dados sobre o *empowerment*, com conhecimento existente na literatura sobre a cultura organizacional presente neste tipo de entidades públicas, tendo por objectivo determinar características inibidoras e/ou adjuvantes, da implementação e desenvolvimento de um tipo de gestão baseada no *empowerment*.

É ainda objectivo futuro deste estudo, poder servir como base para futuras abordagens, nomeadamente no que concerne à real avaliação desta ferramenta em entidades análogas e outros grupos profissionais.

A realização desta investigação tem por âmbito verificar se existe ou não uma gestão baseada no *empowerment* nos departamentos administrativos na área da saúde, especificamente, na ULSNA, e cruzar os dados obtidos sobre o *empowerment* com informação sobre a cultura organizacional, para que seja possível avaliar o grau de dificuldade/facilidade da implementação deste tipo de modelos na organização em causa.

2.1.1 Objectivos genéricos

- ✓ Aprofundar os conhecimentos sobre o conceito de *empowerment* e a sua aplicação positiva em prol das organizações;
- ✓ Avaliar a existência ou não da prática de *empowerment* por parte dos colaboradores assistentes técnicos nos Hospitais pertencentes à ULSNA, E.P.E..

2.1.2 Objectivos específicos

- ✓ Clarificar a visão e estratégia da ULSNA;
- ✓ Verificar a realidade do *empowerment* na situação actual de uma organização da administração pública;
- ✓ Conhecer o grau de envolvimento dos colaboradores assistentes técnicos da ULSNA;

- ✓ Analisar registos e confrontá-los com os objectivos propostos;
- ✓ Salientar os pontos críticos do *empowerment*;
- ✓ Despertar a atenção dos responsáveis para a existência de novas ferramentas de gestão de recursos humanos;
- ✓ Prover os responsáveis pela gestão da ULSNA com uma visão integrada do desempenho do *empowerment*.

2.2 Questões & Hipóteses

2.2.1 Questão central

A questão central deste estudo consiste em verificar a existência de práticas ou não, de *empowerment* na ULSNA e fazer um cruzamento de dados sobre o conceito em questão com dados pré-existentes sobre a cultura organizacional.

2.2.2 Questão secundária

Derivando desta questão central surgem outras questões secundárias como: Os colaboradores da ULSNA conhecem o conceito de *empowerment*? Qual é a percepção da implementação do *empowerment* entre os colaboradores da ULSNA? O tipo de cultura organizacional de organizações com a natureza da ULSNA tende a promover ou a dificultar a implementação do *empowerment*?

2.2.3 Hipóteses

De forma a dar resposta à questão central e secundárias foram elaboradas as seguintes hipóteses, que são entendidas por Hernández *et. al.* (2001), como proposições sobre a relação entre duas ou mais variáveis e que se apoiam em conhecimentos organizados e sistematizados.

Estas são, segundo o autor em epígrafe, fruto do homem e tem como objectivo facilitar a investigação e potencializar a solução de um dado problema.

Também Rudio (1978), se baseia neste princípio, complementando que estas são apenas provisórias, devendo portanto ser testadas para verificar a sua validade ou não. Poder-se-á mesmo dizer que se trata de um conhecimento à *priori* o qual temos a expectativa de comprovar.

Assim sendo, foram delineadas as seguintes hipóteses para este estudo:

H1 – Existe e a aplicação do conceito de *empowerment* na ULSNA, E.P.E., numa entidade pública empresarial no sector da saúde;

H2 - Existe uma percentagem significativa de colaboradores que não conhece o conceito;

H3 - A cultura organizacional da entidade tende a dificultar a implementação do *empowerment*.

2.3 Metodologia da investigação

2.3.1 Panorâmica dos métodos

Realizada a argumentação teórica de forma a delimitar e contextualizar a temática em estudo, a explanação dos objectivos a que se propõe e as hipóteses a verificar, passar-se-á de seguida à apresentação da fase metodológica.

Independentemente do tipo de estudo a que nos proponhamos, existe algo que estará sempre presente, na medida em que este deverá tentar dar resposta a uma questão ou problema (Silva, 2006), permitindo assim retirar ilações sobre o tema em causa.

Por essa necessidade de obter respostas, Carvalho (2002) refere que o investigador deverá tomar cuidados acrescidos aquando da formulação do seu estudo, delimitando-o, não caindo assim no erro de entrar em espirais de devaneio, perdendo-se a objectividade do mesmo.

Pegando ainda nas doutras palavras do autor em epígrafe, e para que não se perca então a objectividade mencionada, reitera-se assim o objectivo deste estudo que passa por averiguar se existe a prática do *empowerment* nos assistentes técnicos da ULSNA.

Desta forma, e atendendo ao facto de existirem diversos tipos de pesquisas, segundo Gil (1999), o qual defende que estas se desdobram em três tipos distintos, sendo eles, a exploratória, a descritiva e a explicativa, este estudo terá por base a pesquisa descritiva, a qual tem como objectivo primordial a descrição das características de uma determinada população, fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Deste modo, este tipo de estudo pretende desvendar as características de um determinado grupo, bem como as suas opiniões, atitudes ou até mesmo crenças e ainda, segundo o autor em epigrafe, saber até que ponto existe uma relação entre as diversas variáveis.

Relativamente às variáveis de investigação, estas podem assumir duas vertentes, uma de carácter qualitativo e outra de carácter quantitativo, segundo Mattar (1999), sendo que a primeira se caracteriza por ser descritiva e ter como objectivo compreender os processos que contribuem para um dado acontecimento (Velo, 2007), baseando-se na descoberta e exploração, através da geração de hipóteses (Onwuegbuzie, 2004). A segunda é caracterizada pelo facto de constituir um processo sistemático de recolha de dados que são observáveis e mensuráveis (Freixo, 2009), baseando-se nesses mesmos dados, que são originados na maioria das vezes através de escalas numéricas, sendo submetidos a análises estatísticas formais (Fortin, 1999).

Fazendo a ponte para o estudo em causa, denota-se que, e com base nas constatações anteriormente explanadas, este assumirá uma vertente mista, na medida em que será criada uma simbiose sinérgica dos dois tipos de variáveis.

Feita a apresentação da metodologia do estudo importa salientar que os restantes pontos, em baixo apresentados, relatarão de uma forma mais detalhada, todo o processo de recolha de dados primários/secundários, bem como o seu posterior tratamento e análise.

2.3.2 População e amostra

Recolha de dados. Este é um processo incontornável numa investigação e há assim a necessidade de perceber qual o universo a estudar, aplicando posteriormente um

“filtro”, definindo um grupo mais pequeno, população até se chegar à amostra, sendo esta um subconjunto da população. Segundo Fortin (2000) este é um processo necessário pois muitas das vezes as investigações ao contemplarem grupos demasiados grandes podem provocar excesso de informação, que levará a que a investigação se torne demasiado complexa e se caia nas “espirais de devaneio”, como já se viu anteriormente (Carvalho, 2002).

Nesta óptica, Hill (2002) propõe que se deve considerar apenas uma parte da população a estudar (universo), designada por amostra, dissecando posteriormente os dados recolhidos dessa amostra, tirando ilações, que serão finalmente tomadas como válidas e representativas de todo o universo em estudo, tal como refere também Silveira (2007).

Esta representatividade, de que se fala, deverá ser tomada em atenção na medida em que poderá ser falível, pois segundo Oliveira (2006) “*a estrutura da amostra tem de ser consistente com a estrutura da população*”, contudo é sabido que quanto maior for a amostra a estudar, maior representatividade fornecerá da população a que se refere, nomeadamente dos padrões de interesse desta.

Assim sendo, para a realização desta investigação, e após terem sido confirmados junto da ULSNA os números exactos²¹ do universo em causa (ULSNA – no total são 1697 colaboradores, que dos quais 179 são assistentes técnicos dos hospitais em estudo), definiu-se como população a estudar apenas a categoria de Assistentes Técnicos dos dois hospitais, Hospital Dr. José Maria Grande em Portalegre (118 colaboradores) e o Hospital de Santa Luzia em Elvas (61 colaboradores) que fazem parte da entidade empresarial em epígrafe, relegando assim para segundo plano todas as outras categorias e os centros de saúde.

Esta relegação deve-se ao facto de, nesta primeira fase, e assumindo que os meios hospitalares são muito maiores e mais impessoais, a questão da existência ou não de políticas de *empowerment* será muito mais formalizada, enquanto que num centro de saúde, as diferenças podem ser maiores por se tratar de unidades mais pequenas, que são mais facilmente influenciadas pelas respectivas direcções.

Na medida em que já existem diversos estudos que abordam o *empowerment* dos enfermeiros, bem como dos utentes, tornou-se interessante entender o outro lado do Assistente Técnico, conhecido como o “homem cinzento atrás do balcão público”, pois

²¹ Dados obtidos junto dos Recursos Humanos da ULSNA a 06/01/2012

devido aos modelos organizacionais nas entidades públicas e às restrições existentes nas mesmas, estes encontram-se limitados.

Assim, e perante uma população em estudo tão pequena optou-se por abarcar a sua totalidade considerando então assim que se poderá estar perante uma amostra não aleatória intencional (Marconi & Lakatos, 1996), pois esta foi premeditadamente escolhida para o efeito, visto haver um fácil acesso a todos os indivíduos, e porque desde modo se ganha em fiabilidade e consistência do estudo.

2.3.2 Recolha de dados

Definida a população a ter em consideração para o estudo, importa referir qual a forma propriamente dita da recolha de dados, pois esta é uma etapa fulcral. Tal como no ponto anterior, também neste se deverá ter um especial cuidado, nomeadamente no que se refere à fiabilidade e validade dos dados, tanto dos primários como secundários, no que concerne à qualidade intrínseca destes, tal como refere Malhotra (2004) sustentada por Sampieri *et. al.* (2007).

Passando a fase do “onde” se deverá ir “beber” estas informações que permitam, não só, criar um *background* sobre a temática em causa, mas também perceber a realidade quando comparada com a mesma, retirando daí ilações que permitam transformar o mundo num lugar melhor e aprazível. (Graue e Walsh, 1998), passar-se-á para a fase do “como” se deverão recolher esses dados.

Neste sentido e, pegando nas palavras de Samarra e Barros (1987), os quais indicam que existem três tipos diferentes de recolha de dados, sendo eles, a simples observação da realidade, a realização de inquérito para perceber as opiniões dos inquiridos ou ainda o contacto pessoal, a forma escolhida para este estudo, e tendo em consideração que se pretende recolher “*informações relativas aos indivíduos, aos acontecimentos, situações ou atitudes*” (Fortin, 2000), decidiu-se aplicar o questionário como ferramenta de recolha de dados.

Na primeira fase, a recolha dos documentos imprescindíveis para a investigação em estudo foi realizada entre os meses de Novembro de 2011 a Janeiro de 2012. Tratou-se de uma pesquisa de dados secundários junto da entidade empresarial ULSNA. Durante os meses de Fevereiro e Março de 2012 foi realizada a recolha dos dados primários tal como pré-estabelecido, ou seja, foram questionados todos os assistentes

técnicos (179 colaboradores) afectos aos hospitais de Portalegre e Elvas pertencentes à entidade em epígrafe.

De forma a dar resposta a determinadas questões que surgiram e criando o *background* desejado para se poder deliberar sobre o assunto, no que respeita à actividade em si da entidade em causa, o estudo empírico foi baseado na análise de documentos internos disponibilizados pela ULSNA, nomeadamente:

Princípios de bom governo 2009 – Neste documento são extensamente referidos os regulamentos internos e externos a que a entidade está sujeita; as transacções relevantes com as entidades relacionadas; uma breve análise de sustentabilidade da entidade no domínio económico, social e ambiental; uma avaliação do cumprimento dos princípios de bom governo; e por último, mas não menos importante, a carta ética, onde é feita uma breve resenha sobre o estudo que concerne à elaboração e aprovação de um código de Ética da ULSNA.

Relatório de contas do exercício de 2010 – Documento, tal como o próprio nome indica, publicado anualmente, com as principais linhas estratégicas de actuação da entidade, como por exemplo, o investimento na requalificação de serviços, isto sempre tendo como meta a humanização na prestação de serviços, o aumento dos níveis de saúde da população, e o aumento de eficiência dos recursos utilizados.

Neste relatório é demonstrada a forma como se consolidou a sustentabilidade da ULSNA em termos económicos, dando continuidade à boa prestação alcançada do ano anterior.

Site de Internet da ULSNA, E.P.E.²² - No site da ULSNA é-nos descrita a história do surgimento dos hospitais (objecto de estudo), e do nascimento da ULSNA. É feita ainda uma abordagem do seu funcionamento interno bem como da sua envolvente externa.

Aliados a estes documentos da ULSNA, foram ainda consultados outros documentos significativos, pois como refere Baranano (2004) “*é necessário o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de*

²² www.ulsna.pt

dados”, que permitiram assim, elaborar uma revisão de literatura consistente que facilite o entendimento e importância da temática, e que posteriormente possibilite dar resposta à questão central que motivou este estudo.

Criada a base que irá permitir o desenrolar do estudo, importa agora saber qual a opinião dos colaboradores. De forma a obter esses dados, que depois de tratados se transformaram em informações válidas e permitiram dar resposta à questão levantada, recorreu-se ao inquérito por questionário. Esta opção metodológica encontra-se sustentada por vários autores, Borg e Gall (2002) consideram-no como sendo uma das ferramentas mais amplamente utilizadas neste tipo de estudo, em que se tenta perceber a opinião dos indivíduos (Fortin, 2000), tal como já visto anteriormente, sendo ainda que Kinnear e Taylor (2006), sustentam que o questionário é uma das formas mais apropriadas para a investigação conclusiva.

O questionário utilizado é composto por diversas questões, de forma a tentar abarcar o maior número possível de percepções dos colaboradores em relação à prática ou não do *empowerment* no seu local de trabalho. Para tal, este foi criado com base na literatura, dotando-se de questões directas e simples de forma a permitir um fácil entendimento pelos respondentes, utilizando-se para tal uma escala de Likert de cinco pontos variando entre o “Discordo Plenamente”, “Discordo”, “Nem Concordo, Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Plenamente”.

Na tentativa de não cair nos erros anteriormente mencionados e, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), foi realizado um pré-teste ao questionário em causa, com o intuito de verificar se são cumpridos os três princípios básicos, nomeadamente se, as perguntas/itens são importantes para a pesquisa (Marconi & Lakatos, 1996), se há a necessidade de incluir alguma pergunta adicional sobre a temática em causa (Mattar, 1996) e até mesmo se os respondentes têm conhecimento técnico básico para responder às questões solicitadas (Marconi & Lakatos, 1996).

Sabendo de antemão que um pré-teste será sempre uma mais-valia para o investigador, visto que lhe permite ter uma maior percepção se haverá uma aceitação ou não do questionário por parte dos respondentes, houve ainda a necessidade de, numa fase inicial, submetê-lo à análise crítica da Comissão de Ética da ULSNA que aprovou unanimemente o questionário em questão, não levantando qualquer tipo de objecção relativamente ao tipo e conteúdo das questões.

Posteriormente e partindo definitivamente para o pré-teste, o questionário foi distribuído aleatoriamente a cinco colaboradores com “características semelhantes aos

do estudo”, em finais de Janeiro de 2012 (não criando assim um hiato demasiado grande entre o pré-teste e a aplicação final) os quais não identificaram nenhum caso excepcional, concordando todos que o mesmo se encontra desenvolvido de uma forma simples, objectiva e concisa (Boyd & Wetfall, 1964; Mattar, 1996; Marconi & Lakatos, 1996), não se levantando também qualquer tipo de problema no que respeita a casos de polissémia como refere Ullmann (1964) e Biderman (1991).

Uma ressalva para o facto de o questionário em causa ser de carácter anónimo, proporcionando assim um maior grau de respostas e satisfação, na medida em que os respondentes não verão a sua integridade e vida pessoal serem afectadas pelas suas respostas, não existindo assim desta forma margem para retaliações.

Relativamente a este, na folha de rosto é enunciado ao que se propõe e quais são os objectivos finais, permitindo assim que o respondente se sinta parte integrante do estudo, dando-lhe ao mesmo tempo algum *empowerment* no que concerne à sua opinião.

De forma a manter a fiabilidade e atendendo ao facto de poder surgir por parte de algum colaborador relutância às questões apresentadas, o questionário foi realizado presencialmente, tomando-se em atenção os horários dos mesmos e os departamentos em que laboram, optimizando assim os recursos em termos de uma efectiva gestão do tempo e das deslocações.

Importa referir que para a aplicação desta ferramenta de estudo foi necessário recorrer à autorização por parte da Administração da ULSNA, para que fosse permitido legalmente obter as opiniões dos colaboradores afectos aos serviços inerentes à pesquisa realizada.

2.3.3 Guião do questionário

O guião do questionário consiste na estrutura que este assume na sua versão final, apresentada aos respondentes.

Assim, segundo Hill (2000) este deverá responder a determinadas premissas, na medida em que, dever-se-á ter em atenção o tipo de indivíduos que irão ser abordados aquando da solicitação de resposta ao questionário, para que se tenha atenção a determinados pormenores e tipo de linguagem a utilizar.

Neste deverá ser também contemplado, ou seja, listadas todas as variáveis que se irão investigar de forma a se conseguir através delas, resposta à questão central. Uma

outra preocupação que se levanta, prende-se com o facto de as questões ostentarem uma sequência lógica, na medida em que permite não só ao investigador interpretar mais facilmente as respostas, mas também porque, assim não haverá “saltos no tempo” levando a que o respondente se sinta confuso e desista de responder.

Assim conclui-se que, o guião do questionário é uma ferramenta logicamente estruturada, com uma folha de rosto em que consta uma apresentação do investigador, do estudo em causa e do respectivo propósito, uma sequência de questões de resposta fechada²³ (Richardson, 1999), com utilização de uma escala de Likert, que permite aos respondentes decidir sobre o seu grau de “concordância”, e por fim, uma breve conclusão na qual se agradece pela colaboração na prossecução do estudo.

2.3.4 Tratamento e análise de dados

Esta é uma fase fulcral do estudo, na medida em que é peremptório que o investigador tome consciência do poder dos dados recolhidos.

De forma a tornar estes dados, que são definidos como sendo “*observações sobre o estado do mundo, e a sua observação pode ser feita por pessoas ou por tecnologia apropriada*” (Deveport, 2000), em informações credíveis e válidas, que segundo Setzer (1999) podem ser entendidos como uma “*pré-processamento de um processo de elaboração*”, permitindo alcançar os conhecimentos desejados, definidos como sendo “*informações que foram analisadas e avaliadas sobre a sua confiabilidade, relevância e importância*” (Davenport, 2000). Torna-se assim pertinente que todos os passos descritos nos pontos anteriores sejam definidos e seguidos à risca.

Posto isso, após o trabalho de campo de recolha de informação, nomeadamente dos dados primários, procedeu-se à contraprova dos questionários de modo a excluir os que aduzissem um elevado número de não respostas ou fraca credibilidade, designadamente respostas ambíguas.

Para tal, foram recolhidos 179 (100%) questionários válidos, dos quais 118 referentes a colaboradores afectos ao Hospital Dr. José Maria Grande – Portalegre e 61 alusivos ao Hospital de Santa Luzia – Elvas. Importa ainda referir que 64,80% dos questionários foram respondidos por respondentes do sexo feminino, e os restantes 35,20% por respondentes do sexo masculino.

²³ Resposta limitada aos parâmetros definidos pelo investigador.

Posteriormente, deu-se início à codificação dos dados. Na medida em que as perguntas do questionário são principalmente fechadas (já vistas anteriormente), a codificação foi feita escolhendo um número diferente para cada resposta possível a uma mesma pergunta, ou seja, para questões nas quais o tipo de resposta seja:

1-“Discordo Plenamente”; 2- “Discordo”; 3- “Nem Concordo, Nem Discordo”; 4 - “Concordo”; 5 -“Concordo Plenamente”.

Quanto às questões não respondidas, ou às questões que os respondentes decidiram deixar em branco, omitindo assim a sua resposta, foram consideradas como “*missing value*”, atribuindo-se assim o código “0” – não resposta.

Concluída a codificação, os dados foram introduzidos numa base de dados e, posteriormente analisados descritivamente recorrendo ao programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 19.

Lançados os dados para a prossecução do propósito que motivou este estudo e aproximando-se o principio do fim, importa reiterar uma vez mais, de forma clara e concisa, não se perdendo assim o fio condutor desta investigação, a questão central que desplotou este estudo, e a qual passa pela necessidade de o investigador perceber até que ponto existe ou não a prática de *empowerment* dentro de uma entidade pública, possuidora de uma hierarquia burocrática, nomeadamente da ULSNA, sendo que o seu enfoque recai sobre os colaboradores intremédios, entenda-se assistentes técnicos, afectos aos dois hospitais integrantes da entidade supracitada.

Agora, resta-nos observar e constatar a realidade. *Dictum et factum*²⁴. Para tal, é necessário começar por fazer uma breve descrição da entidade onde decorre o estudo, de modo a contextualizar os respectivos resultados.

²⁴ Expressão em Latim que em Português significa: *Dito e Feito*

CAPÍTULO III – BREVE DESCRIÇÃO DA ULSNA

3.1 Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano

3.1.1 Caracterização ULSNA

Pelas mãos do ex-ministro da Saúde, Dr. Correia de Campos, no governo do ex-primeiro ministro Eng. José Sócrates, foi criada a Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano E.P.E., em 1 de Março de 2007 (Decreto-Lei n.º 50-B/2007, 28 de Fevereiro de 2007). Uma entidade jurídica, que presta cuidados assistenciais de saúde primários e diferenciados, substituindo os serviços até essa data prestados pelos Hospitais Doutor José Maria Grande de Portalegre, Santa Luzia de Elvas e pelos Centros de Saúde do distrito de Portalegre.

A Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E. (ULSNA, E.P.E.), com sede em Portalegre, rege-se pelo regime jurídico aplicável às Entidades Públicas Empresariais, com as especificidades previstas no Decreto-Lei n.º 233/2005, de 29 de Dezembro e nos respectivos estatutos, bem como nos regulamentos internos e nas normas em vigor para o Serviço Nacional de Saúde que não contrariem as normas previstas no citado diploma.

A sua natureza e o regime jurídico da ULSNA, é uma pessoa colectiva de direito público de natureza empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial nos termos do Decreto-Lei n.º 558/99 de 17 de Dezembro. Rege-se pelo Decreto-Lei n.º 50-B/2007 de 28 de Fevereiro, e pelas demais normas em vigor aplicáveis às entidades integrantes do SNS (Serviço Nacional de Saúde) que não sejam incompatíveis com a sua natureza jurídica.

Objecto e área de influência

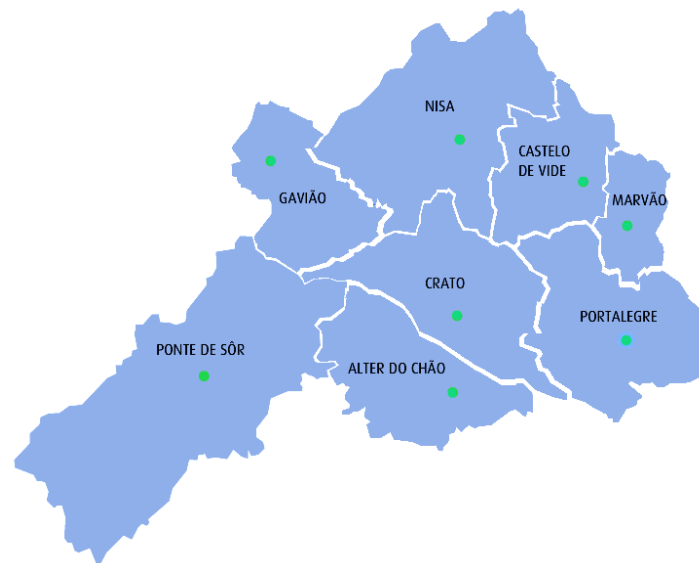
A ULSNA tem por objecto principal a prestação de cuidados de saúde primários, secundários, reabilitação, continuados integrados e paliativos à população, designadamente aos beneficiários do Serviço Nacional de Saúde e aos beneficiários dos subsistemas de saúde. Para além dos indicados anteriormente, temos ainda as entidades externas que com ele contratualizam a prestação de cuidados de saúde, e a todos os cidadãos em geral, bem como articular com as actividades de saúde pública e os meios

necessários ao exercício das competências da autoridade de saúde na área geográfica por ela abrangida. A ULSNA também tem por objecto desenvolver actividades de investigação, formação e ensino, sendo a sua participação na formação de profissionais de saúde dependente da respectiva capacidade formativa, podendo ser objecto de contrato-programa em que se definam as respectivas formas de financiamento.

A sua área de influência corresponde ao distrito de Portalegre situada no Norte Alentejo, abrangendo todos os seus concelhos numa área geográfica bastante dispersa: Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sôr (que inclui a localidade de Montargil), Portalegre e Sousel.

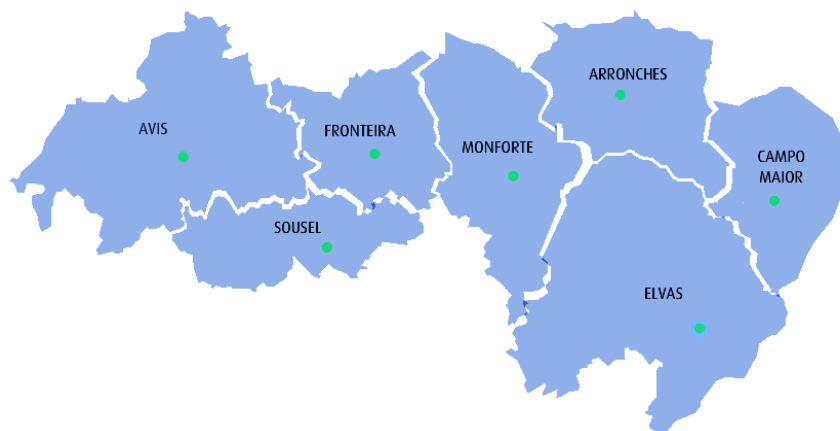
A ULSNA é constituída por dois hospitais, o Dr. José Maria Grande de Portalegre e o Santa Luzia de Elvas, que distam entre si cerca de 50km, bem como pelos Agrupamentos de Centros de Saúde do Caia e de São Mamede.

Figura 1 - Área de influência da ULSNA – ACES de São Mamede



Fonte: Adaptado do site oficial da ULSNA (www.ulsna.pt)

Figura 2 - Área de influência da ULSNA – ACES de Caia



Fonte: Adaptado do site oficial da ULSNA (www.ulsna.pt)

Atendendo que as entidades se regem por quatro pontos estratégicos fulcrais (missão, visão, valores e objectivos), e não sendo a ULSNA excepção, embora apenas foque três, a sua missão, os seus objectivos e a sua política, estes estão definidos de uma forma clara e concisa, como se poderá ver posteriormente. Atendendo a que o *empowerment*, segundo Lacombe (2005) permite aos colaboradores assumir algum poder, há obrigatoriamente a necessidade de estes se entrosarem com as premissas pelas quais a organização se rege, e sendo assim os colaboradores da ULSNA deverão rever-se nos seguintes pontos:

Missão

“Promover o potencial de todos os cidadãos, através do fomento da saúde e da resposta à doença e incapacidade, garantindo a qualidade dos serviços prestados, a tutela da dignidade humana e a investigação permanente, na procura contínua de soluções que reduzam a morbilidade e permitam obter ganhos em saúde”.

Objectivos

“Com a criação da ULSNA, podemos destacar dois grandes objectivos:

Ao nível assistencial, passou a gerir em comum as capacidades disponíveis das unidades integradas, por um lado melhorando a complementaridade assistencial e, por outro, resolvendo insuficiências de rentabilização de recursos;

Ao nível da organização administrativa e gestionária, diminuir os custos de exploração em consequência da concentração de serviços, obtenção de economias de escala e multiplicação dos mecanismos de articulação entre os hospitais”.

Políticas da empresa

“A possibilidade duma estrutura da dimensão da ULSNA poder dar resposta às necessidades de saúde da população do distrito de Portalegre, obriga a um redimensionamento estratégico que resulte numa maior eficiência técnica e económica”.

Segundo o Relatório e Contas de 2010, na ULSNA foram traçados sete eixos estratégicos de actuação, salientando o mais importante para o nosso ponto de investigação, o eixo número seis:

“Este eixo consiste em, planear e desenvolver políticas de Recursos Humanos de qualificação, melhoria contínua e estímulo dos vários grupos profissionais, numa óptica de racionalidade que resultem em maior eficácia e eficiência na resposta aos cidadãos”.

Como tal, em termos de objectivos da ULSNA, para prossecução da sua missão e dos seus objectivos estratégicos no âmbito dos vectores eficácia, eficiência, qualidade e recursos, os quais colocaram ambiciosos desafios à ULSNA ao nível dos recursos, a estratégia passou por premiar o mérito e incentivar os bons desempenhos. O instrumento para aferir esse mérito e desempenho, será o plano de actividade e, os desvios entre os objectivos traçados e os resultados obtidos.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades, e proteja-se contra as ameaças”.

Sun-Tzu (s.d.)

Pegando nas doutras palavras de Sun-Tzu, e fazendo uma alusão à análise *SWOT* da ULSNA, facilmente se vislumbra a substância das suas palavras.

Como ponto de partida, para a elaboração de um plano estratégico para o triénio 2010/2012, realizou-se uma reflexão interna de modo a habilitar a tomada de decisão para uma nova realidade que se consolida.

Quadro 1 – Análise SWOT da ULSNA

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Recursos Humanos Qualificados	Ausência de cultura organizacional e motivação	Politica de sector de reforço da rede de cuidados continuados e paliativos, e de criação da rede de unidades de cuidados na comunidade	Ausência de articulação perfeita entre a fonte de financiamento (capitação) e as necessidades de produção (actos médicos)

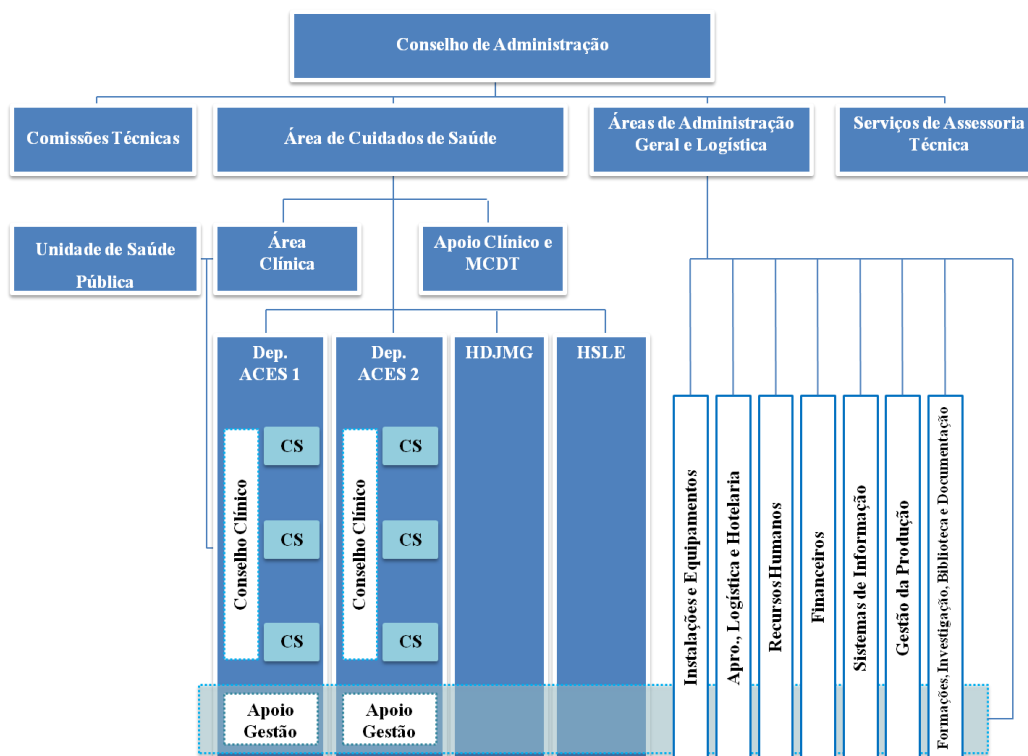
Fonte: Elaboração própria adaptada do relatório de contas de 2010 da ULSNA

Conforme o excerto da análise *SWOT* da ULSNA, considera-se estratégico promover uma cultura organizacional de melhoria contínua, formando os colaboradores e inculcando uma cultura de trabalho em equipa, redesenhando processos internos para os tornar mais eficientes (aumentando desta forma os níveis de produtividade), melhorando a comunicação interna. Este vector terá necessariamente uma projecção externa ao nível da imagem institucional da ULSNA, junto dos seus parceiros e da comunidade em geral.

3.2 – Caracterização da entidade

3.2.1 - Estrutura funcional

Figura 3 – Estrutura funcional da ULSNA



Fonte: Elaboração própria adaptado do site oficial da ULSNA (www.ulsna.pt)

Após uma grande e contínua aposta, em termos dos recursos humanos, verificamos que no ano 2011 a Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., empregava 1697 colaboradores, distribuídos pelas diversas carreiras. Neste número de trabalhadores não se encontram incluídos os profissionais afectos às actividades de Saúde Pública.

Os trabalhadores que exercem funções na ULSNA, detêm para com a mesma três tipos de vínculos laborais distintos do total de 1697 colaboradores de que dispõe, 1108 encontram-se em Contrato de Trabalho em Funções Públicas, 569 em Regime de Contrato de Trabalho e 12 em regime de Prestação de Serviços, sendo que destes, oito são médicos da VMER.

O ponto fulcral para o cerne desta investigação centra-se nos Administrativos Técnicos, distribuídos pelos diversos serviços do Hospital Dr. José Maria Grande de

Portalegre cerca de 118 colaboradores, enquanto no Hospital de Sta. Luzia de Elvas são cerca de 61 colaboradores, independentemente do tipo de contrato.

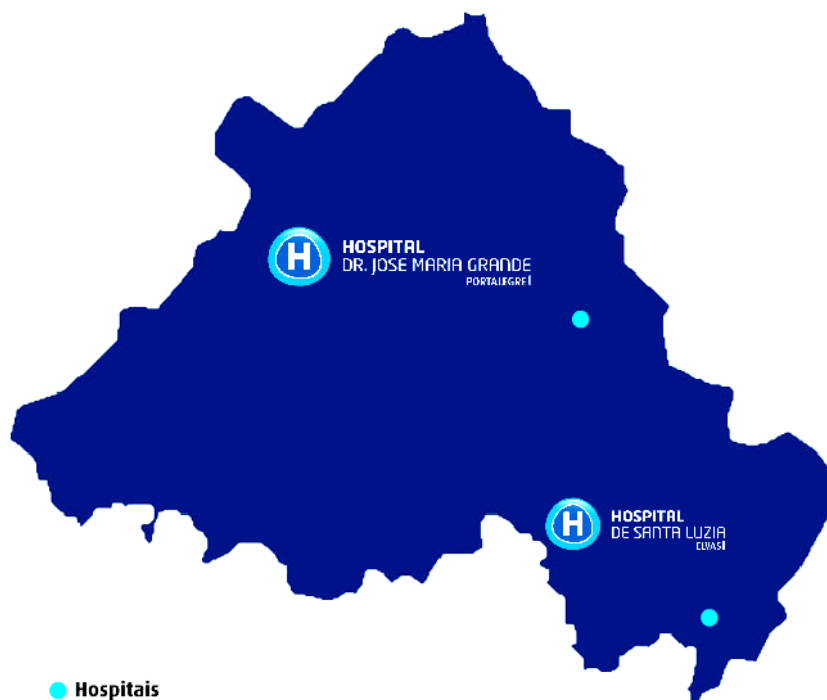
3.2.2 Local da investigação – Hospital Dr. José Maria Grande (Portalegre) e Hospital Santa Luzia (Elvas)

Antes da criação da ULSNA, como anteriormente foi referido, os principais hospitais do distrito de Portalegre funcionavam de forma independente, ambos com a sua história, personalidade e modo de proceder únicos e autónomos.

O Hospital de Santa Luzia está situado na cidade de Elvas, distante em cerca de 50km da cidade de Portalegre. No início dos anos 90, um protocolo assinado entre o Ministério da Saúde e a Fundação Mariana Martins, entidade gestora do hospital de então, permitiu a construção do novo hospital de Santa Luzia de Elvas. Foi inaugurado a 15 de Março de 1994. Esta unidade hospitalar esteve dotada inicialmente de serviços de urgência, ambulatório e internamento para especialidades básicas (Medicina Interna, Cardiologia, Ortopedia e Cirurgia Geral), com capacidade para 140 doentes.

Durante estes últimos anos foram marcantes os momentos de aposta interna e reconhecimento em parcerias com organizações de ensino e prática nacionais e estrangeiras, protocolos assistenciais com instituições da Extremadura Espanhola, o pioneirismo nacional no âmbito da Telemedicina e a integração na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, ocorrida no ano de 2007.

Figura 4 - Locais de investigação do estudo (hospitais de Portalegre e Elvas afectos à ULSNA)



Fonte: Adaptado do site oficial da ULSNA (www.ulsna.pt)

Na cidade de Portalegre, capital de distrito do Norte Alentejo, foi integrado no plano de cobertura hospitalar do País, o Hospital Distrital de Portalegre, actualmente designado por Hospital Doutor José Maria Grande. Destina-se a servir uma população de aproximadamente 92.000 habitantes (1999), distribuída pelos concelhos do Distrito de Portalegre.

A 26 de Dezembro de 1974, foram transferidos os primeiros utentes, vindos do anterior Hospital da Misericórdia, embora a data oficial da sua abertura tenha sido a 1 de Janeiro de 1975.

O pessoal que transitou do Hospital da Misericórdia representava na altura cerca de 20% dos funcionários do novo Hospital, tendo os restantes colaboradores sido recrutados externamente. Aquando da abertura, do Hospital dispunha de um total de 145 camas (1975), distribuídas pelos serviços de:

- Medicina Homens - 25
- Medicina Mulheres - 25
- Cirurgia Homens - 25

- Cirurgia Mulheres - 25
- Obstetrícia - 26 (incluindo 13 berços)
- Pediatria – 19

Durante o primeiro ano do hospital, foram inaugurados outros serviços, como por exemplo, serviço de Quartos Particulares, serviço de Especialidades, o Banco de Urgência e o Serviço de Observação (S.O.), a Unidade de Cuidados Intensivos, Serviço de Ortopedia, entre outros.

Durante o processo de criação da Unidade Local de Saúde, foi decidido que a sede da ULSNA seria em Portalegre, visto ser a capital de distrito, e apesar de alguma distância entre ambos os hospitais, e da dispersão dos diversos centros de saúde, os muitos serviços funcionam de forma sinérgica e de grande complementaridade entre si.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Tratamento e análise de dados

"Tudo é novo quando se olha de outra forma."

Vicente Huidobro (s.d.)

Findo todo o trabalho de campo, nomeadamente no que respeita à recolha dos questionários aplicados, analisaram-se os dados de forma descritiva recorrendo ao programa de análise estatística SPSS versão 19, tendo em consideração todos os critérios definidos aquando do ponto “2.3.5 *Tratamento de Dados*”.

A análise da distribuição de frequência das respostas permitem obter informação indispensável para responder à questão de partida, e a sua apresentação em gráficos permite uma leitura mais fácil tanto para investigadores como para qualquer interessado. Far-se-á ainda uma breve explanação dos referidos gráficos, sendo que, para facilitar a leitura e a comparabilidade, a distribuição de frequência das respostas é apresentada sob a forma de percentagem, sendo normalmente agregados os valores resultantes das opção “discordo” e “discordo plenamente”, assim como “concordo” e “concordo plenamente”.

Assim sendo, e atendendo ao facto de o questionário ter sido realizado de forma a abarcar todas as temáticas às quais o *empowerment* esta intimamente ligado, este foi dividido em diversos grupos de questões, e de forma a manter a coerência do mesmo, as questões aqui tratadas serão dissecadas mantendo essa linha de orientação, possibilitando desta forma obter-se uma maior harmonia no que respeita à estrutura organizativa do estudo, bem como na prossecução do objectivo primordial deste, nomeadamente, no que concerne à obtenção de resposta para a questão central que o motivou e conformação ou infirmação das hipóteses atrás mencionadas (ponto 2.2. *Questões & Hipóteses*).

Depreendeu-se ainda a realização de uma análise final, onde foram retratados todos os temas da envolvente do *empowerment*, permitindo desta forma interligá-los e visualizar até que ponto estes estão intimamente relacionados, e qual o seu grau de interdependência.

4.2 Apresentação dos resultados

Terminada esta breve explanação do que irá ser retratado neste ponto, e passando efectivamente à análise dos dados, a qual será feita seguindo a lógica sequencial do questionário, os itens serão abordadas por grupos, tornando a sua leitura mais aprazível e perceptível.

Grupo I

Análise Item n.º: 1, 2

- ❖ *Caracterização da população em estudo – género e idade - complementado por distribuição por género em percentagem;*
- ❖ *Crosstable - Caracterização da população em estudo – entidade onde laboram; anos de serviço; habilitações académicas*

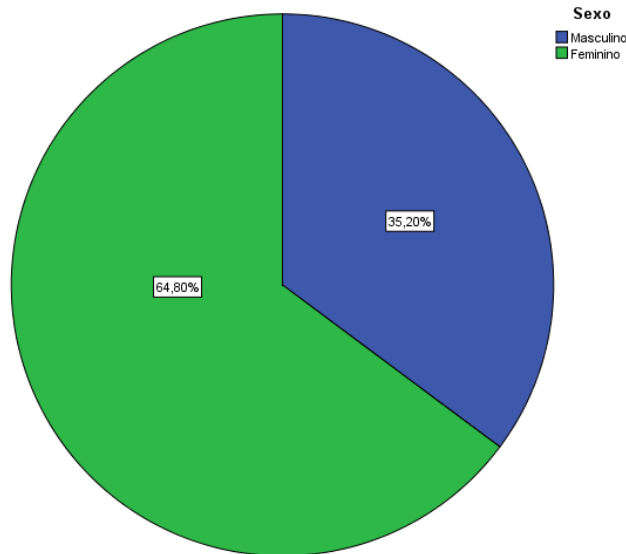
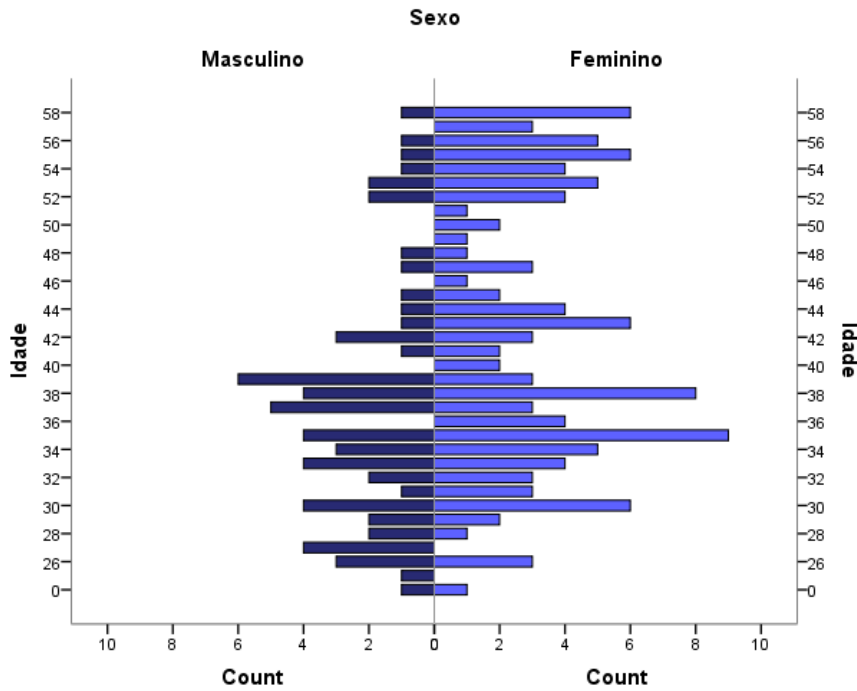
Porque não faria sentido estar a individualizar as informações sócio-demográficas e académicas (Grupo I), denota-se que a população inquirida (179 colaboradores), segundo a figura n.º 5 e o quadro n.º 2, é maioritariamente feminina, 64,8%, contra os 35,2% do sexo masculino, sendo que, as classes etárias onde se vislumbra uma maior incidência, é nos intervalos entre os [34-38] e os [52-58] anos, falando genericamente e relativamente a ambos os sexos.

Entende-se assim, que embora com uma média de idades a rondar os 41 anos (40,6), os trabalhadores afectos aos serviços de assistente técnico dos hospitais em análise, são relativamente jovens, embora contem já com alguns anos de “casa” (entre os 10 e 15 anos), possuindo ainda elevadas habilitações académicas, impulsionadas maioritariamente pelas novas exigências dos mercados de trabalho²⁵, pois 118 dos colaboradores possuem ensino secundário, e 54 detêm o grau de licenciado, sendo que apenas 5 têm apenas o ensino básico e 2 escusaram-se a responder a esta questão. É notório, também, que os licenciados estão entre os que têm menos anos de “casa”, e portanto são mais jovens.

²⁵ Actualização dos *Currículos Vitae*, através dos programas de incentivo à aprendizagem, nomeadamente das Novas Oportunidades (obtenção do 12.º ano) e do programa Maiores de 23 (ingresso na Universidade).

Estes números mostram bem a preocupação dos colaboradores em prosseguir a sua formação, possibilitando-lhes assim dotar-se de mais-valias que lhes poderão ser úteis, não só a nível pessoal mas também profissional.

Figura 5 – Caracterização da população em estudo – género e idade - complementado por distribuição por género em percentagem



Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Crosstable -Caracterização da população em estudo – entidade onde laboram; anos de serviço; habilitações académicas

		Há quanto tempo trabalha na entidade							Total
		Não Responde	Até 2 anos	Até 5 anos	Até 10 anos	Até 15 anos	Até 20 anos	Mais de 20 anos	
		Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	
Entidade em que trabalha (Hospital)	HDJMG	2	1	13	32	32	22	18	118
	HSL	1	0	10	18	11	15	6	61
Qual o seu nível de escolaridade	Não Responde	0	0	0	0	1	0	1	2
	Ensino Básico	2	0	0	1	2	0	0	5
	Ensino Secundário	1	0	12	25	28	32	20	118
	Ensino Superior	0	1	11	23	11	5	3	54
	Outros	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Grupo II**Análise Item n.º: 1****❖ A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores**

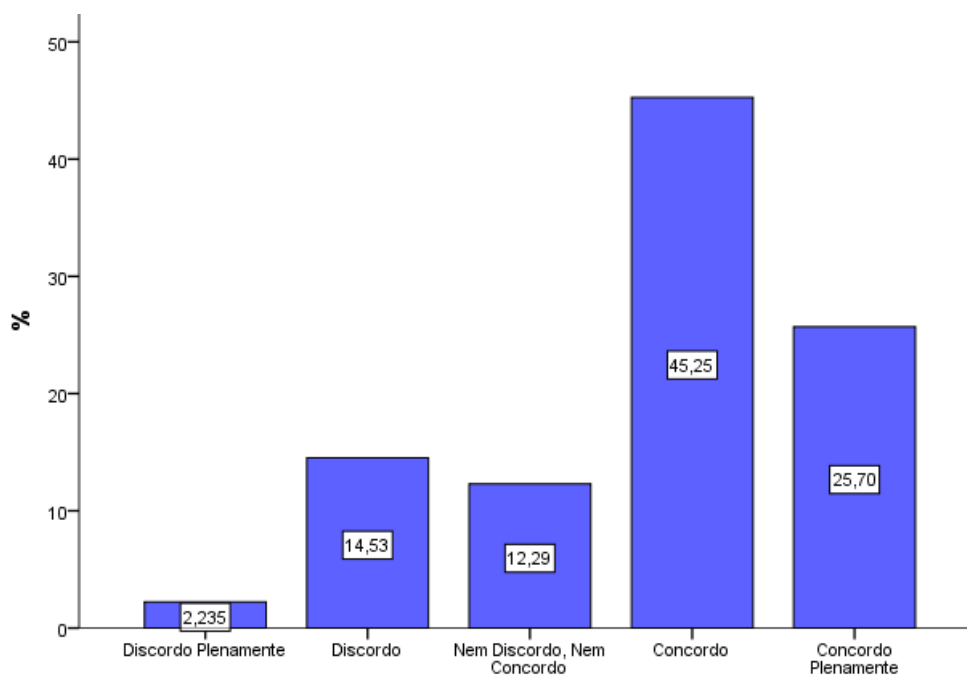
Sobre a cultura organizacional da entidade se é ou não facilmente entendida pelos seus colaboradores, obteve-se uma esmagadora maioria (67,95%) de respostas positivas. Parece contraditório com o que foi visto no quadro n.º1 – Análise SWOT da ULSNA, contudo à que entender, que os dados obtidos com a realização deste estudo, possuem um desfazamento temporal de quase dois anos em relação aos anteriormente mencionados no Relatório de Contas de 2010, e tendo sido detectado esse Ponto Fraco, tem-se vindo a “corrigir” progressivamente essa lacuna, tal como comprovam os dados agora obtidos.

Estes resultados devem-se ao tempo que os colaboradores trabalham na entidade, que é cerca de 20 anos, logo os colaboradores já com alguns “anos de casa” entendem mais facilmente a própria cultura organizacional da sua entidade, assim como, toda a engrenagem.

Em contrapartida, cerca de 16,76% discordam com maior ou menor veemência, e 12,29% não emitem opinião definida sobre se a cultura organizacional da própria entidade é facilmente entendida pelos próprios colaboradores ou não, o que se poderá

justificar através das constantes mudanças governamentais actuais, às quais as entidades públicas se estão a adaptar.

Figura 6 - A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores

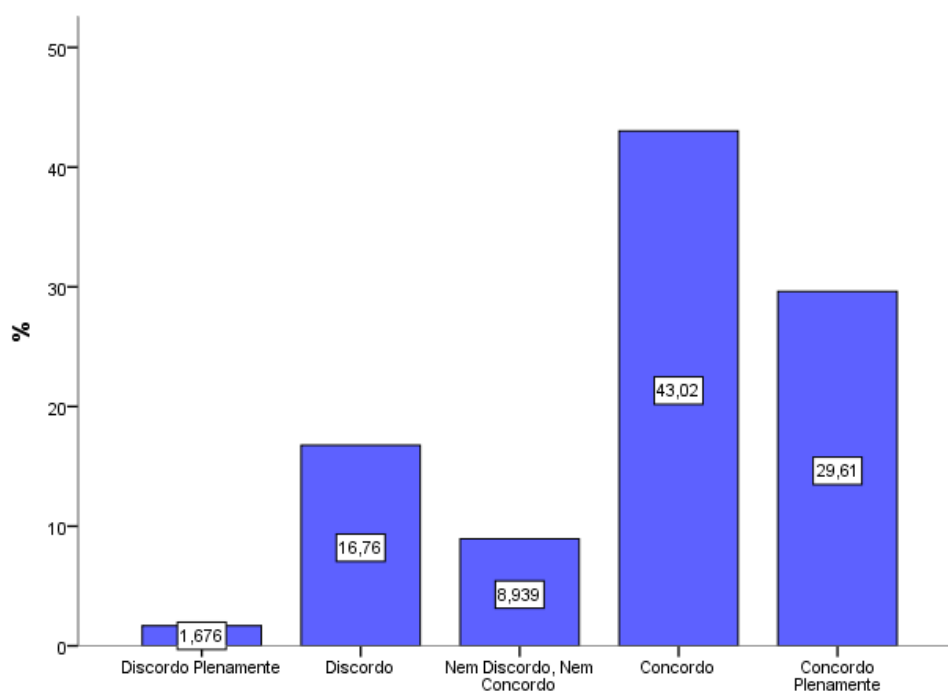


Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 2

❖ Como colaborador tem a noção clara dos principais objectivos da entidade

Nesta figura pode-se constatar que cerca de 73% dos colaboradores têm a noção clara dos principais objectivos da sua própria entidade. É fundamental em qualquer organização, os colaboradores conhecerem e procurarem atingir os objectivos comuns da sua organização, que é o que parece verificar-se neste caso, ainda que 18% considere que estes objectivos não são claros e 8,9% seja incapaz de opinar sobre esta questão.

Figura 7 - Como colaborador tem a noção clara dos principais objectivos da entidade

Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 3

❖ Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades

Resistência à mudança. Esta é uma palavra que embora presente no seio dos colaboradores, não é muito levada em consideração pelos mesmos.

Veja-se através da figura n.º 8, em baixo apresentada, que cerca de 64% dos respondentes concordam ou concordam plenamente com esta situação.

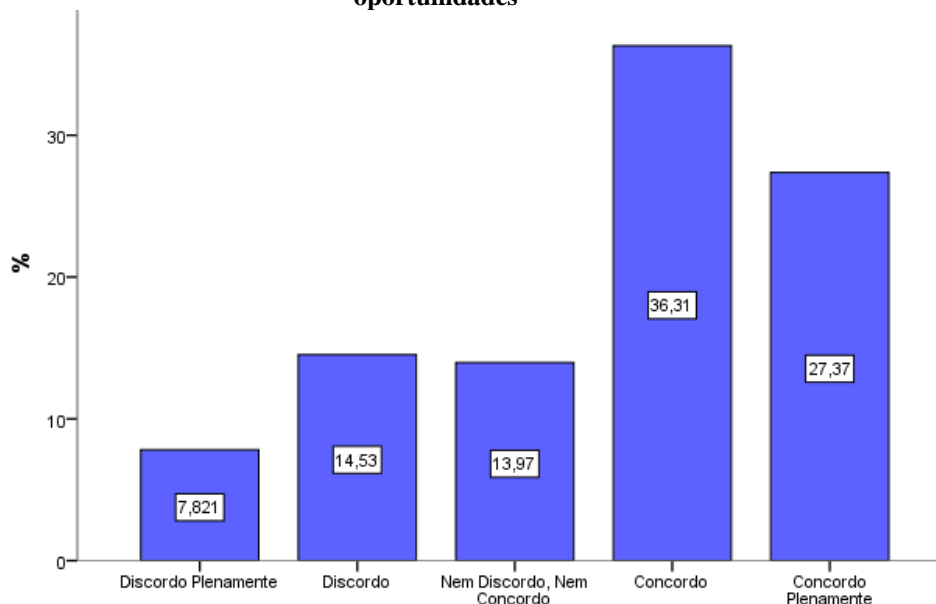
As organizações sentem a necessidade de mudar e adaptar-se aos novos tempos, bem como à sociedade onde estão inseridas, na qual se encontram os seus *stakeholders*.

Nesta óptica a mudança é vista pelos colaboradores como algo imperativo e necessário, sendo eles mesmos, muitas vezes, os impulsionadores dessas mudanças, através das suas ideias e vivências no exterior da organização, transportando com eles os conhecimentos das necessidades existentes para dentro da organização, promovendo *brainstormings*, potencializando assim novas linhas de acção.

Porém, denota-se ainda assim que, cerca de 22% dos colaboradores inquiridos ficam relutantes aquando da palavra “mudança”, pois vem associada a ela,

reestruturações e certamente “*downsizings*”, tornando a aversão destes a este termo, ainda maior.

Figura 8 - Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 4

❖ *É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha*

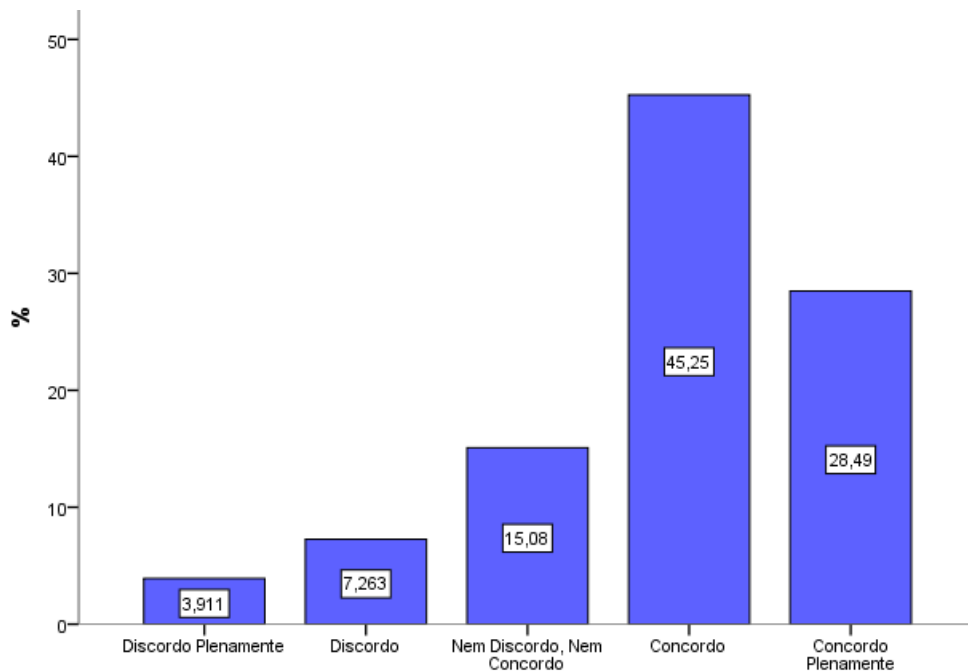
A figura que se segue (n.º 9) reflecte bem aquilo que foi dito previamente, em relação ao item anterior.

A necessidade de os colaboradores se sentirem parte integrante da entidade está bem patente, pois pela conjugação dos resultados positivos, percebe-se que cerca de 74% considera que, participar nos projectos de mudança da organização é pertinente, motivador e satisfatório para os colaboradores, visto que, e na medida em que, uma vez que já fazem parte da mesma, sentem essa mesma necessidade de “*vestir a camisola*”, não só em prol do seu posto de trabalho, mas também pela satisfação que lhes dá, poderem sentir-se parte integrante das decisões, evidenciando-se assim o seu desejo de participação activa, como catalisadora dos sentimentos supracitados, potencializando ainda um maior aumento de produtividade.

Por outro lado, aqueles que responderam de uma forma negativa (11%), e até mesmo aqueles que não possuem uma opinião formada (15%), deixam perceber mesmo que haja a percepção de que as mudanças nem sempre permitem alcançar novas oportunidades, sentem a necessidade de se sentirem úteis e pró-activos.

Entende-se assim que, e no entender dos colaboradores, que uma participação positiva e activa permitirá uma máxima de “Win-Win”²⁶(Covey, 2004), pois quer a entidade quer eles próprios, saem a ganhar a todos os níveis (entenda-se relações inter-pessoais internas, com os *stakeholders*, com o meio envolvente à entidade, maior nível produtividade, reconhecimento, entre outros).

Figura 9 - É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha



Fonte: Elaboração própria

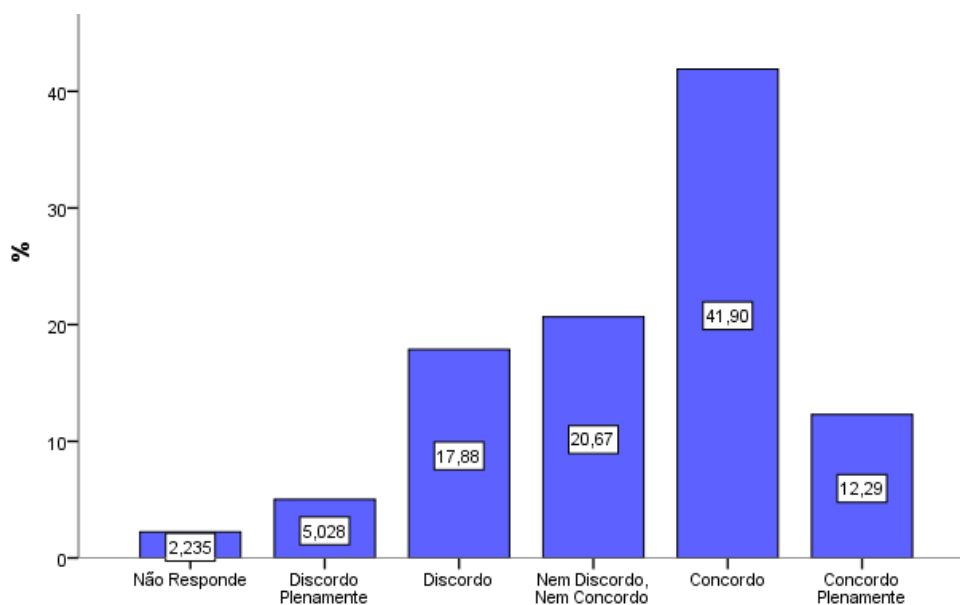
²⁶ Relacionado com a Teoria dos Jogos. Trata-se de uma relação onde ambas as partes ganham.

Análise Item n.º: 5**❖ Tem conhecimento que existem chefes de departamento na sua organização promotores de iniciativas e mudanças organizacionais**

Este item é um pouco ambíguo na medida em que, embora os colaboradores tenham plena consciência de que os seus chefes de departamento devem proceder à promoção de iniciativas de mudança organizacional, estas por vezes ficam um pouco aquém da expectativa, na medida em que não chegam a sair do papel, não só por questões burocráticas mas também pelo já mencionado sistema pesado e complexo, que é muitas vezes característica do sistema público.

Compreende-se assim que, embora mais de 50% (41,90% + 12,29%) dos colaboradores tenham essa percepção, existe um grande desconhecimento, ou quiçá, simplesmente desinteresse por parte dos restantes 45%, tal como se pode constatar através da figura n.º 10.

Figura 10 - Tem conhecimento que existem chefes de departamento na sua organização promotores de iniciativas e mudanças organizacionais



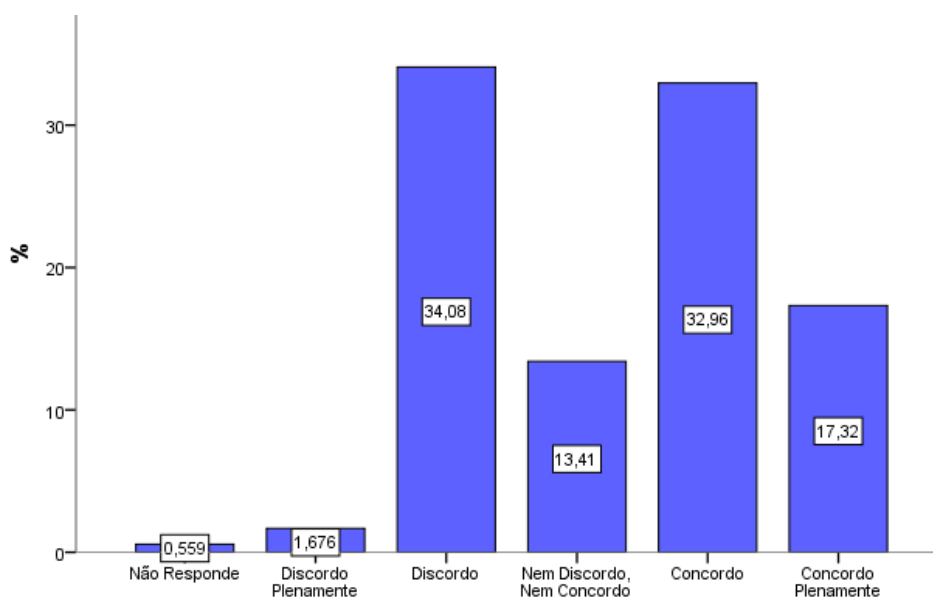
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 6**❖ Os colaboradores têm uma ampla liberdade de acesso aos chefes/administradores**

Neste ponto nota-se uma divisão maior das perspectivas dos colaboradores, pois cerca de 36% considera que não tem acesso fácil aos chefes directos ou superiores hierárquicos destes. O tipo de líder colocado à frente do departamento, assim como, a relação criada entre colaborador e chefe, terá influência na percepção do colaborador. Neste item, poderão também transparecer relações interpessoais difíceis e uma imagem muitas vezes associada aos chefes, como “*personagens frias e arrogantes*” com atitudes de “*quero, posso e mando*”.

No entanto, verifica-se que opiniões de “Concordo” e “Concordo Plenamente” são representativas (58%), no sentido em que a maioria dos colaboradores afirma ter um fácil acesso à sua chefia. O que nos indica que o fluxo da comunicação entre o colaborador e as chefias é isento de obstáculos, tornando assim o chefes do departamento de fácil acesso.

Em contrapartida, cerca de 13% dos colaboradores nem concordam nem discordam de tal afirmação, denotando-se uma certa desmotivação do colaborador, uma atitude de “*nem quero saber*” em relação ao seu chefe, ou de receio em expressar a sua opinião, mesmo num contexto de anonimato.

Figura 11 - Os colaboradores têm uma ampla liberdade de acesso aos chefes/administradores

Fonte: Elaboração própria

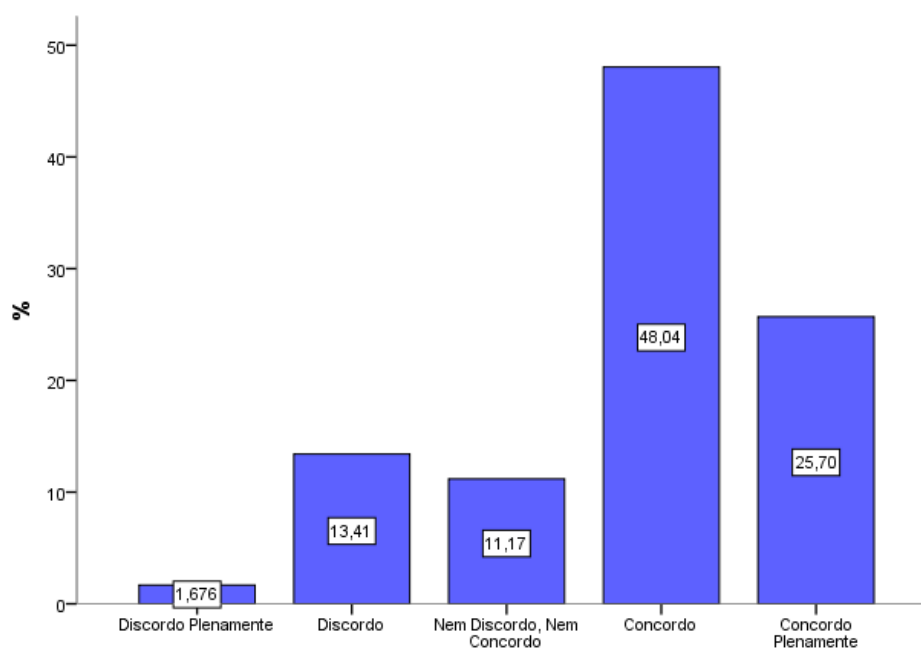
Análise Item n.º: 7**❖ A comunicação e o feedback das decisões obedecem à hierarquia existente na entidade**

Neste item, prevalecem respostas positivas (cerca de 74%) o que nos indica que os colaboradores têm consciência que a comunicação e o *feedback* existentes na organização obedecem à formalidade hierárquica. Ou seja, existe toda uma estrutura rígida, e por vezes até inflexível, característica muitas vezes associada e própria das entidades públicas, assim como, todo um conjunto de regras e exigências que são escrupulosamente cumpridas.

A cultura organizacional predetermina as regras a serem estabelecidas para uma obediência à hierarquia existente nas organizações, e a comunicação é fundamentalmente descendente.

Como tal, os colaboradores da organização em estudo têm consciência de que existe necessariamente uma resposta a dar numa hierarquia, de colaborador para chefe, logo qualquer comunicação e *feedback* de decisões ou tomadas de decisão, obedecem a um conjunto de normas hierárquicas, mas que diferem de entidade para entidade.

Figura 12 - A comunicação e o feedback das decisões obedecem à hierarquia existente na entidade



Fonte: Elaboração própria

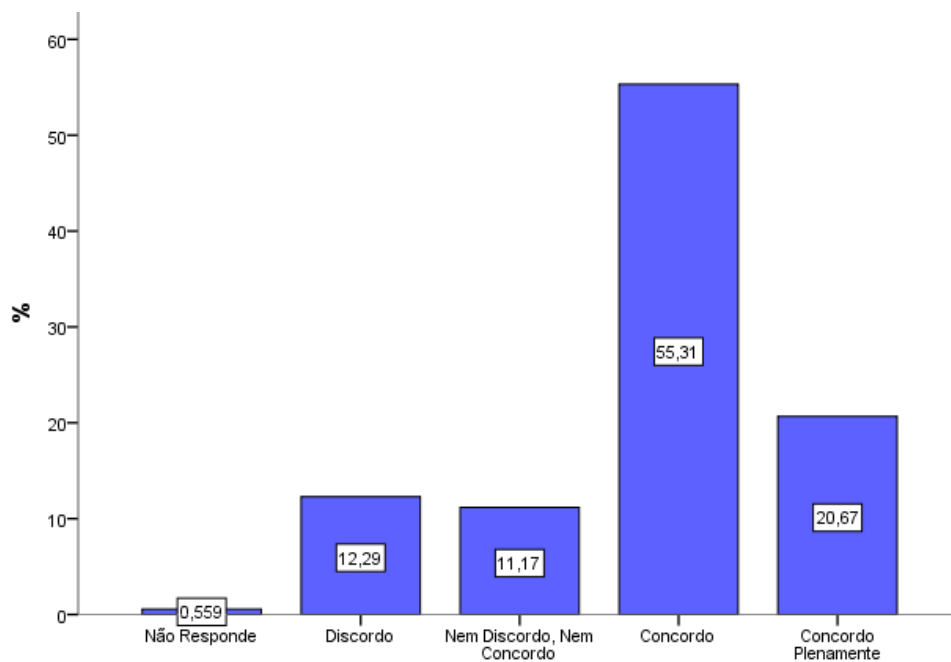
Análise Item n.º: 8

❖ As relações entre os colaboradores e os seus superiores são cordiais e amigáveis

As relações humanas são uma base fundamental em qualquer organização. Neste caso 76% dos colaboradores concordam que as relações com as respectivas chefias são de boa qualidade. É deveras importante qualquer laço positivo que faça o elo de ligação entre colaboradores e as respectivas chefias, criando assim não só a amizade, como a confiança e um bom trabalho de equipa.

Os resultados espelhados na figura nº 13 demonstram a existência de cordialidade e amabilidade no local de trabalho, factores deveras importantes para uma bom clima organizacional. A percentagem dos que consideram o contrário (12%) ou não emitem uma opinião concreta (11%) é bastante diminuta.

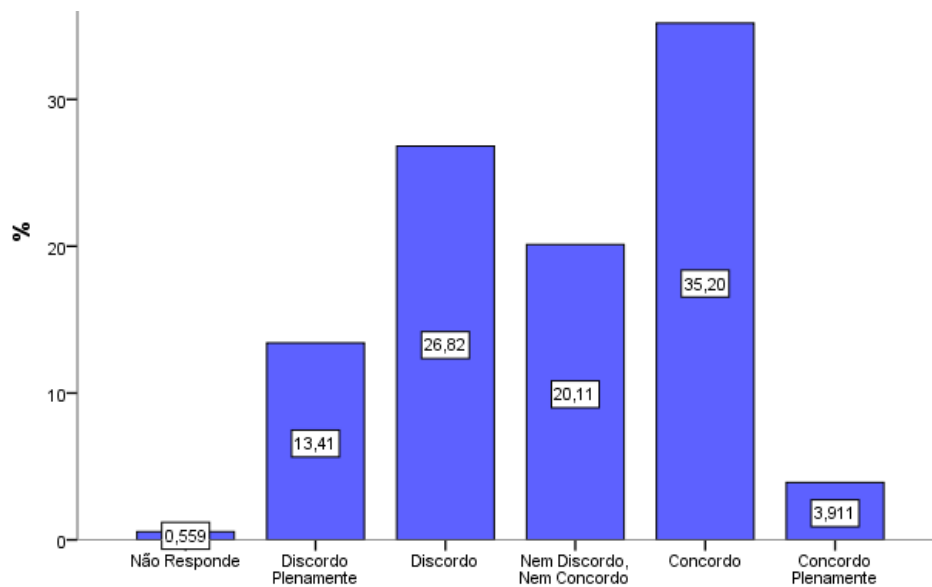
Figura 13 - As relações entre os colaboradores e os seus superiores são cordiais e amigáveis



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 9**❖ Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores**

Já em relação dos colaboradores entre si parece mais problemática, visto que 40% discorda da existência de espírito de colaboração entre pares e cerca de 20% prefere abster-se de emitir uma opinião concreta. Ainda assim 39% concorda com a existência de espírito de união entre os colaboradores. Estas respostas menos positivas poderão dever-se à insatisfação e desmotivação pessoal e profissional dos colaboradores, determinada por motivos vários a que poderá não ser alheia a avaliação de desempenho e o congelamento de progressões nas carreiras. Embora os colaboradores tendam a considerar o trabalho em equipa como forma de alcançar mais facilmente os objectivos organizacionais, percebe-se que o espírito de união fica muitas vezes aquém das expectativas.

Figura 14 - Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores

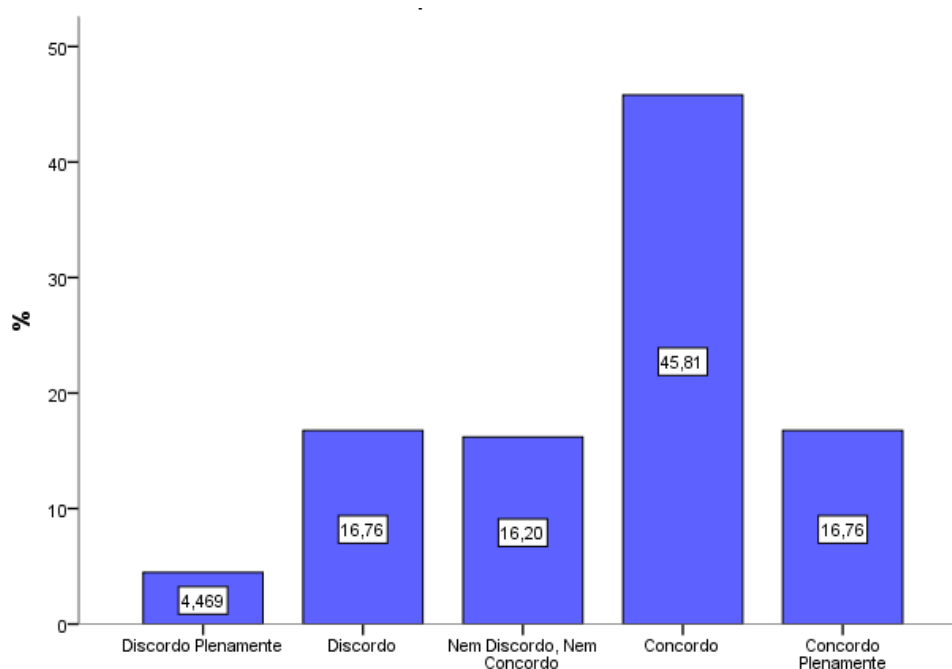
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 10**❖ O bem-estar do colaborador é visto como uma forma de garantir um maior nível de produtividade**

Um colaborador satisfeito e motivado com o seu trabalho mais facilmente se identifica com a sua organização e as condições estão criadas para que a sua produtividade aumente. Além disso, a satisfação no trabalho está directamente correlacionada com a melhoria do atendimento. É de salientar que “um cliente/utente satisfeito é sinal de um colaborador satisfeito”, ou seja, se existirem boas condições, no local de trabalho, estas funcionam como incentivos para a satisfação.

Cerca de 63% dos colaboradores concordam com este item, no entanto, ainda assim, cerca de 22% discordam e 16% não emitem uma opinião conclusiva, o que permite depreender que, muito embora as condições de trabalho sejam consideradas importantes, há outros itens de igual ou superior importância como garantias de aumento de produtividade.

Figura 15 - O bem-estar do colaborador é visto como uma forma de garantir um maior nível de produtividade



Fonte: Elaboração própria

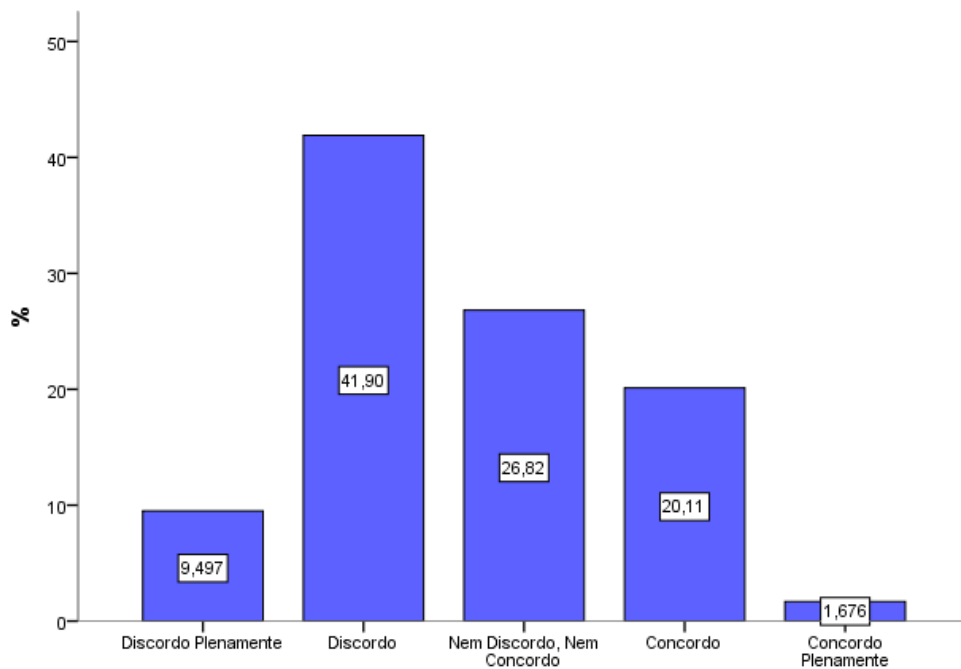
Análise Item n.º: 11

❖ O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefes

Neste item, 51,37% dos respondentes considera que não existe qualquer desenvolvimento interno dos colaboradores que seja facilitado ou estimulado por parte da entidade ou chefias. Apenas cerca de 22% emitem opinião contrária e cerca de 27% não tem uma posição clara sobre esta matéria. Estes dados permitem pressupor que os incentivos internos ao desenvolvimento do colaborador são escassos.

Este poderá ser um factor que é uma menos valia para a entidade, não investir tempo, disponibilidade e dinheiro no desenvolvimento profissional, académico e humano do seu colaborador.

Figura 16 - O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefes



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 12

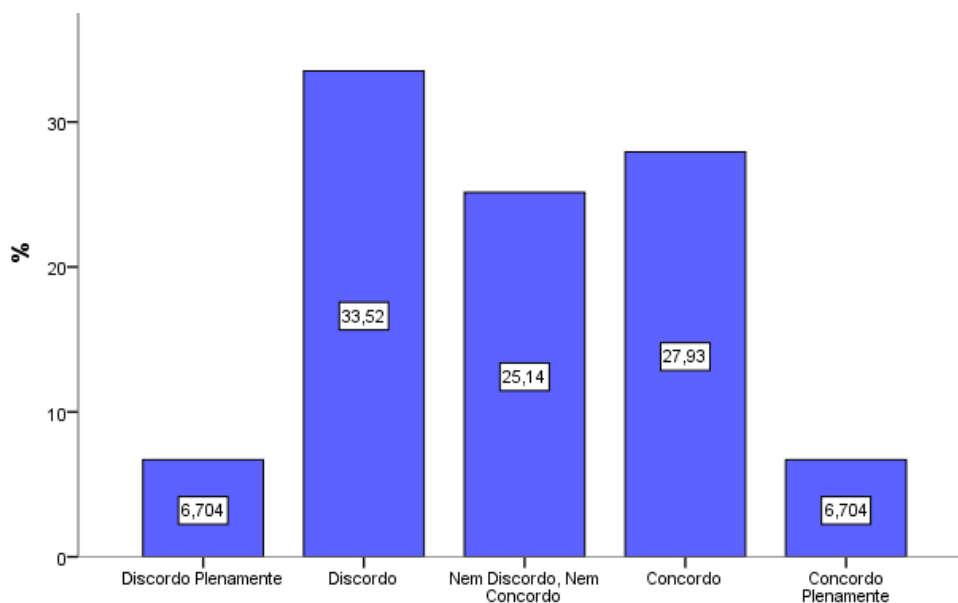
❖ Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta

Frequentemente, os colaboradores têm falta de autonomia no desempenho das suas funções. Neste aspecto básico, é fundamental o colaborador poder exercer e ter algum “espaço de manobra” em termos de autonomia e controlo, sobre as prioridades dos seus afazeres no local de trabalho. É evidente que esta autonomia terá que ser suficiente para o colaborador poder realizar as suas tarefas da melhor forma, obedecendo a orientação preliminar e fornecendo regularmente informações que sejam necessárias sobre a evolução do seu trabalho.

Sobre a questão da autonomia, as opiniões dividem-se, sendo que cerca de 35% considera que a possui, 25% não emite opinião definitiva e cerca de 40% é de opinião que possui autonomia suficiente para organizar o seu próprio trabalho.

Esta divisão das respostas não permite tirar uma conclusão clara sobre se o *empowerment* é ou não uma realidade nos serviços administrativos da ULSNA.

Figura 17 - Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta



Fonte: Elaboração própria

Grupo III

Análise Item n.º: 1, 2

- ❖ ***A prática conhecida como empowerment é nova para si vs foi a primeira vez que ouviu tal conceito***

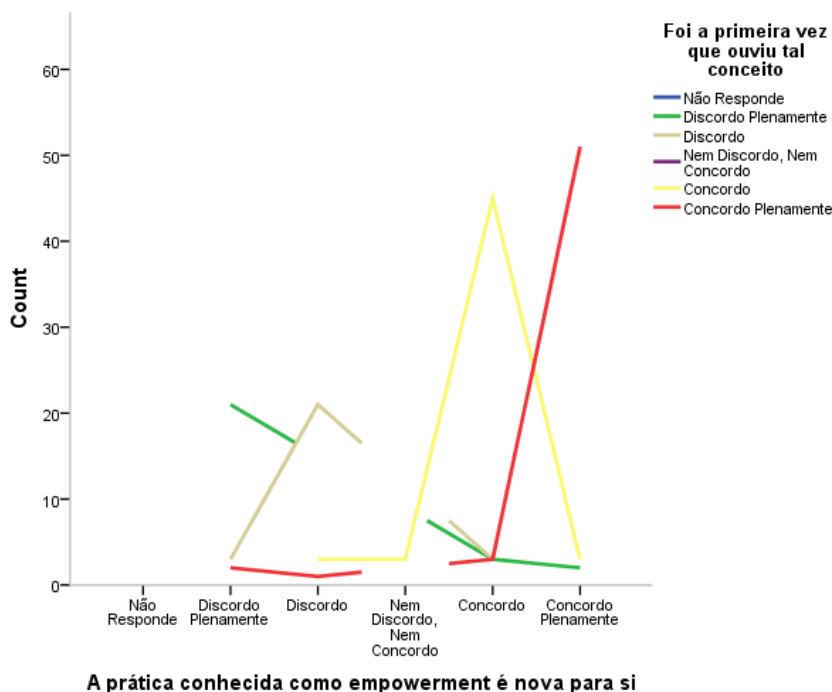
Ferramentas como o *empowerment* são por vezes aplicadas em muitas organizações, com uma gestão mais modernizada e menos rígida, tornando-se assim desta forma um entre outros factores determinantes e uma das potenciais mais valias para uma maior produtividade e motivação por parte dos recursos humanos da entidade.

Para este caso, excepcionalmente foi utilizado um tipo de gráfico diferente, no qual foi realizado um cruzamento de dados entre os itens nº 1 e nº 2, permitindo desta forma relacionar intimamente os itens em causa, na medida em que o conceito de *empowerment* poderá ser novo para os colaboradores, no seu sentido restrito, contudo uma prática recorrente sem que se saiba.

Verificou-se com os resultados obtidos que, cerca de 28% dos colaboradores desconheciam a prática do conceito de *empowerment*, da mesma forma que foi a primeira vez que ouviram tal designação.

Em contrapartida, apenas 15% dos colaboradores inquiridos concordam que esta ferramenta não é de todo uma prática desconhecida, nem é a primeira vez que ouviram falar ou tomaram conhecimento da mesma. Revela-se que a opção apenas recaiu no “Discordo Plenamente”, existindo ausência nas opções de “Discordo” e até mesmo “Nem Discordo, Nem Concordo” para ambos os itens, o que nos leva a concluir que os colaboradores têm total conhecimento ou não, deste utensílio prático e vantajoso que é o *empowerment*.

Figura 18 - A prática conhecida como *empowerment* é nova para si vs foi a primeira vez que ouviu tal conceito



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 3

❖ *Sente-se um colaborador com empowerment*

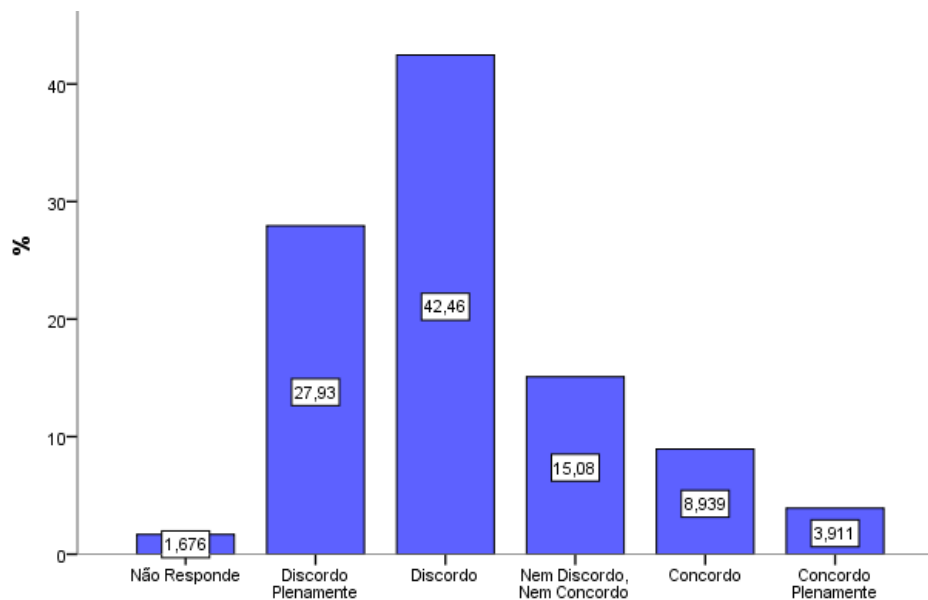
Como se pode constatar, e fazendo uma alusão à figura anterior n.º 18, muitos são os colaboradores que não possuem conhecimento desta prática, e outros já ouviram falar no conceito, porém não em contexto real.

Certamente impulsionados por este desconhecimento, quando confrontados com o item em epígrafe, os colaboradores mencionaram não se sentirem com essa autonomia desejada, o *empowerment*, daí cerca de 70,39% destes terem respondido negativamente.

Vislumbrando ainda a figura n.º 19, retira-se também a informação de que, poucos ou quase nenhuns dos colaboradores (12,84%) se sente com *empowerment* dentro da entidade. A explicação plausível para esta situação centra-se no facto de haver

colaboradores, aos quais é dada delegação de poderes, na medida em que, existem determinados serviços que assim o permitem.

Figura 19 - Sente-se um colaborador com *empowerment*



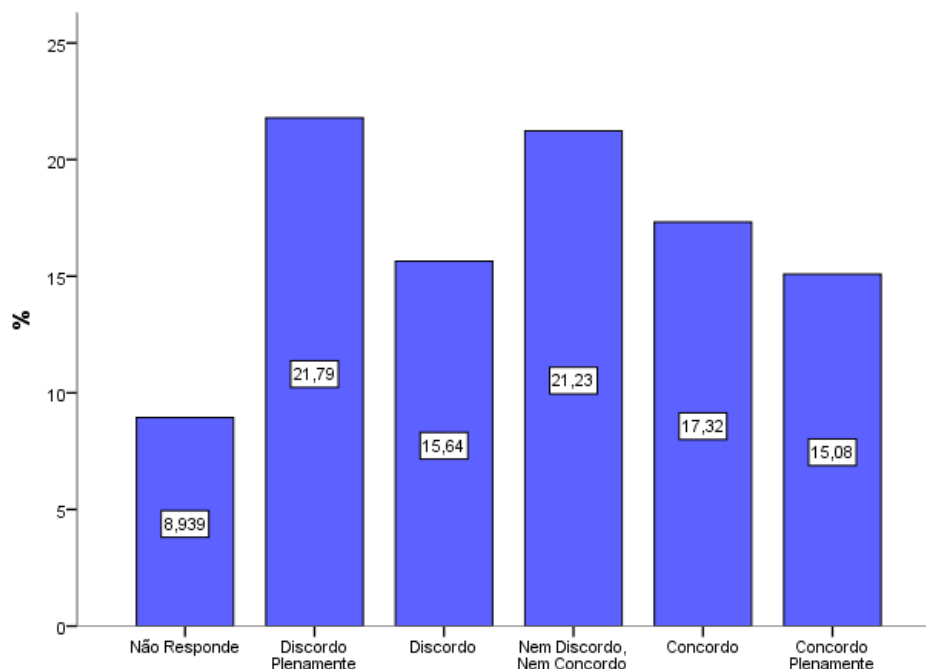
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 4

❖ *Conhece colegas de outros departamentos que pratiquem empowerment*

Neste item verifica-se uns não menos expressivos 21,23% de respondentes que relataram “Não Concordo, Nem Discordo” no que concerne a esta temática, pois mostra de uma forma muito clara a indiferença, na medida em que maior parte dos colaboradores desconhecem que os seus colegas de outros departamentos pratiquem o *empowerment*, aliado aos 21,79% de respostas como “Discordo Plenamente”.

Porém, cerca de 33% dos respondentes indicaram que existem práticas de *empowerment* nos departamentos conexos, contudo dever-se-á tomar em consideração que nem todos os departamentos se comportam da mesma forma, entenda-se a delegação de poderes dos colaboradores, podendo este valor representar uma ínfima parte das entidades em estudo.

Figura 20 - Conhece colegas de outros departamentos que pratiquem *empowerment*

Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 5

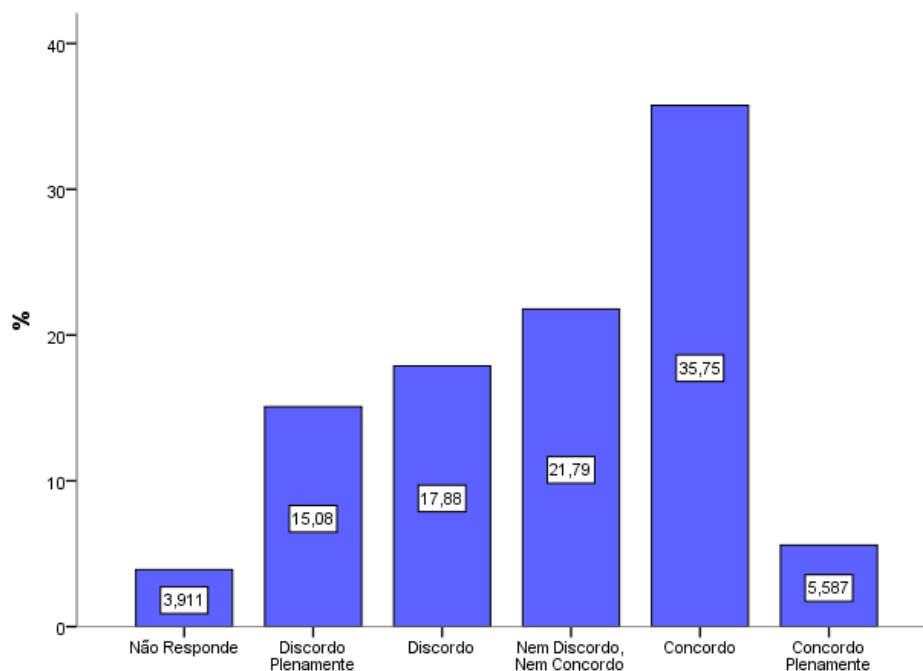
❖ Já alguma vez colocou em prática o empowerment de uma forma não planeada

O valor com maior representatividade foi o de 35,75%, referente à resposta “Concordo” que agregada à “Concordo plenamente” resulta em cerca de 41% de respondentes que afirmam colocar em prática o empowerment informalmente. Este valor relaciona-se perfeitamente com os dados retratados na figura n.º.17, em que também cerca de 40% dos respondentes considera ter autonomia no seu trabalho.

Nesta afirmação, denota-se que os colaboradores colocam em prática a ferramenta em estudo de uma forma inconsciente, apesar de as respostas “Discordo” e “Discordo Plenamente” representarem cerca de 33% das opiniões expressas, havendo ainda cerca de 22% que não emite uma opinião assertiva sobre esta matéria. A cultura organizacional enraizada, em que a regra é determinante, mas frequentemente é

necessário agir informalmente e a falta de acesso ao desenvolvimento pessoal que os respondentes denunciam na figura n.º.16, pode explicar estes valores.

Figura 21 - Já alguma vez colocou em prática o *empowerment* de uma forma não planeada



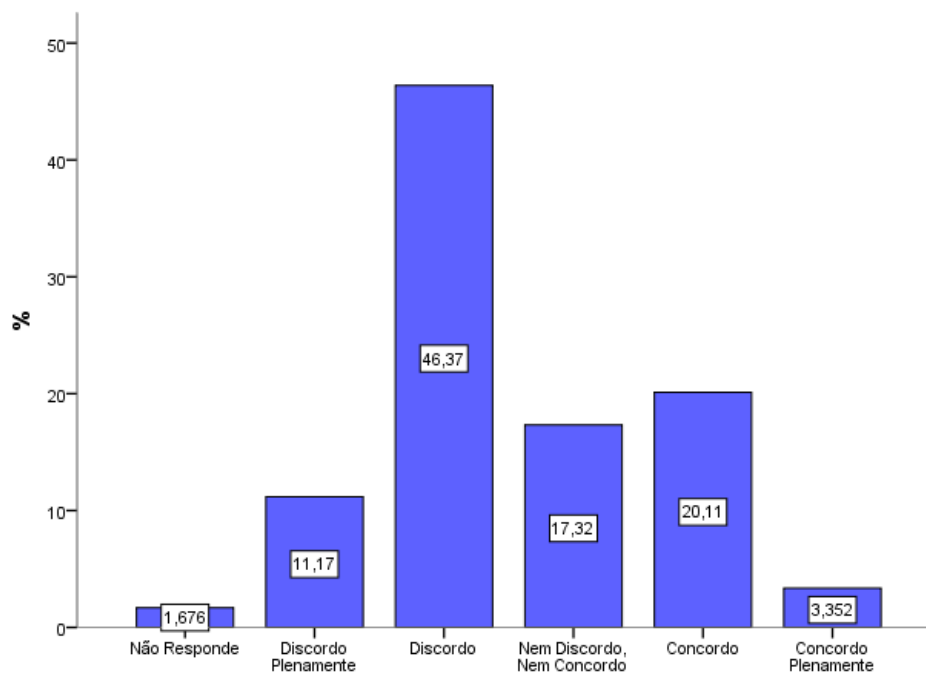
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 6

❖ *Tem autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem*

Mas a autonomia, mesmo a praticada informalmente, tem limites e o estrito cumprimento da regra burocrática, assim como a óbvia dependência hierárquica ficam claras nas figuras n.º 22 e n.º23. Em ambos os casos, a maioria – cerca de 58% no caso da figura n.º 22 e uns mais do que expressivos 90% no caso da figura n.º 23 - considera que não possui autonomia suficiente para corrigir erros e a resolução de problemas permanece extremamente burocratizada. Estas opiniões revelam também, indirectamente, algum incómodo com esta situação, o que explicaria perfeitamente a predisposição para a mudança que se regista nos dados da figura 9.

Figura 22 - Tem autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem



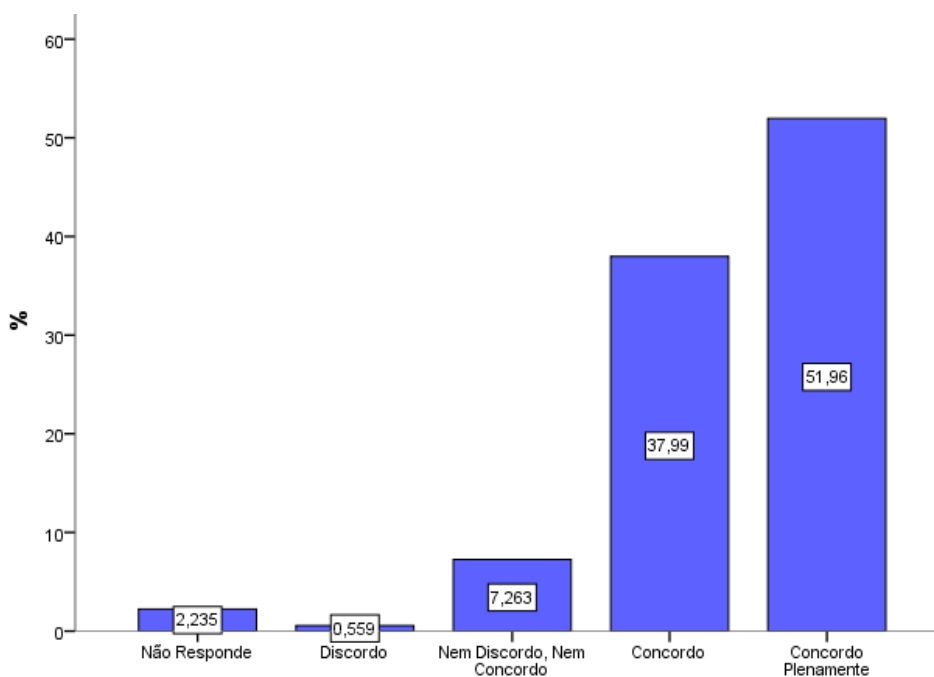
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 7

❖ A resolução de problemas é excessivamente burocrática

Na figura n.º 23 verifica-se que cerca 51% concordam plenamente que a resolução de problemas que surjam seja demasiadamente burocrática. Devido à carga pesada do sistema público português, para qualquer resolução de problemas, independentemente de que tipo seja, é necessário todo um complexo processo burocrático por detrás.

Neste item os valores das respostas “Concordam Plenamente” (51,96%) falam por si só.

Figura 23 - A resolução de problemas é excessivamente burocrática

Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 8

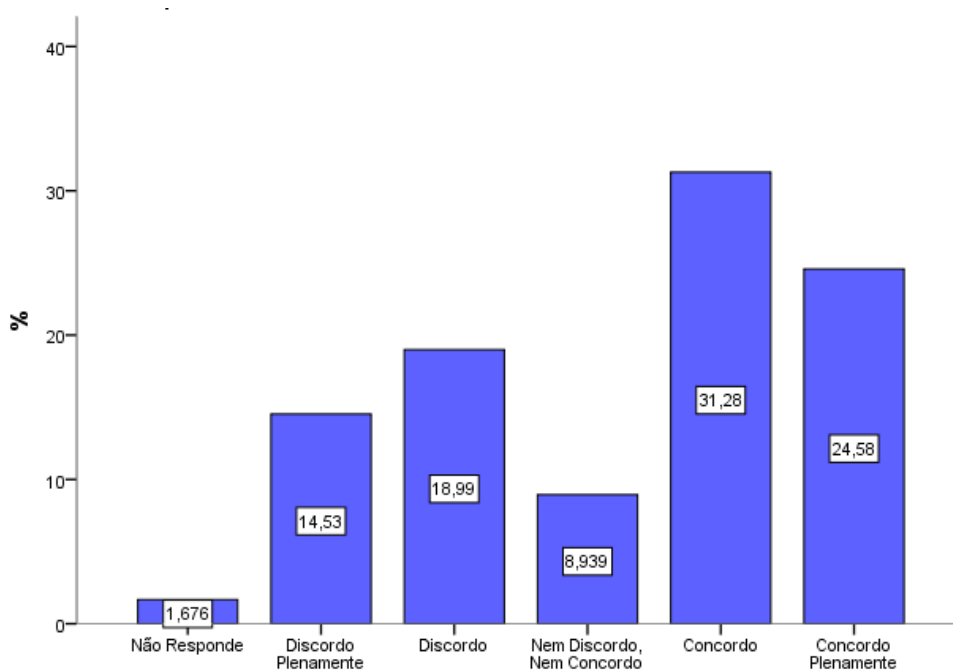
- ❖ *Há reuniões frequentes no seu serviço para deliberar sobre os objectivos e tarefas e para dar feedback sobre a forma como decorrem os trabalhos*

Reuniões, ainda que de carácter informal, permitem não só aos colaboradores, mas também às chefias, fazer o ponto da situação em que se encontram os processos e tarefas, tomar decisões e delineamento de estratégias futuras.

Nestas espera-se que haja uma participação pró-activa de ambas as partes, havendo assim um fluxo de informação que permita aos colaboradores saber se estão a seguir os caminhos correctos ou se existem desvios, e às chefias se os objectivos serão cumpridos atempadamente e correctamente. Nesta óptica, quando inquiridos os respondentes relataram, através do seu grau de concordância (figura n.º 24) que existem

reuniões frequentes que permitem esta interacção (56%). Porém, e como tem sido recorrente, existe uma parte dos colaboradores que não considera que estas sejam assim tão frequentes quanto isso, (33,52%) havendo eventualmente, por parte das chefias, uma postura de “*deixa andar*”, arrastando-se as falhas de comunicação e *feedback*, levando por conseguinte a que os objectivos delineados não sejam atingidos, ao mesmo tempo que se perde o espírito de equipa dentro do departamento ou entidade.

Figura 24 - Há reuniões frequentes no seu serviço para deliberar sobre os objectivos e tarefas e para dar feedback sobre a forma como decorrem os trabalhos



Fonte: Elaboração própria

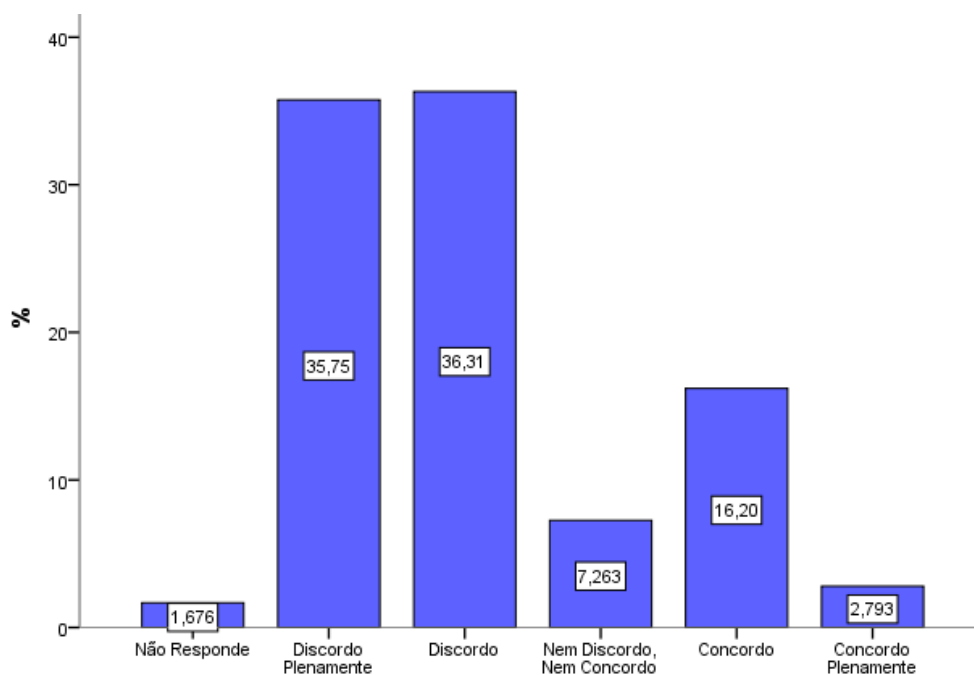
Análise Item n.º: 9

❖ Participa activamente no delineamento de novas tarefas e novas formas de organização do trabalho no seu departamento

Aliada à figura n.º 24, esta questão torna-se pertinente, na medida em que, segundo alguns dos respondentes, ao não existirem as reuniões, dificilmente também estes poderão partilhar as suas ideias, e se poderá promover a geração de ideias em conjunto (*brainstorming*). Sendo os colaboradores os intervenientes principais, e os quais lidam todos os dias com os processos e não só, seria pertinente estes poderem dar o seu ponto de vista, sobre qual a melhor forma de desempenharem as suas tarefas

diárias, mas tal não se constata, pois as respostas são bastante conclusivas nesse sentido, com um valor a rondar os 72%, de desacordo.

Figura 25 - Participa activamente no delineamento de novas tarefas e novas formas de organização do trabalho no seu departamento



Fonte: Elaboração própria

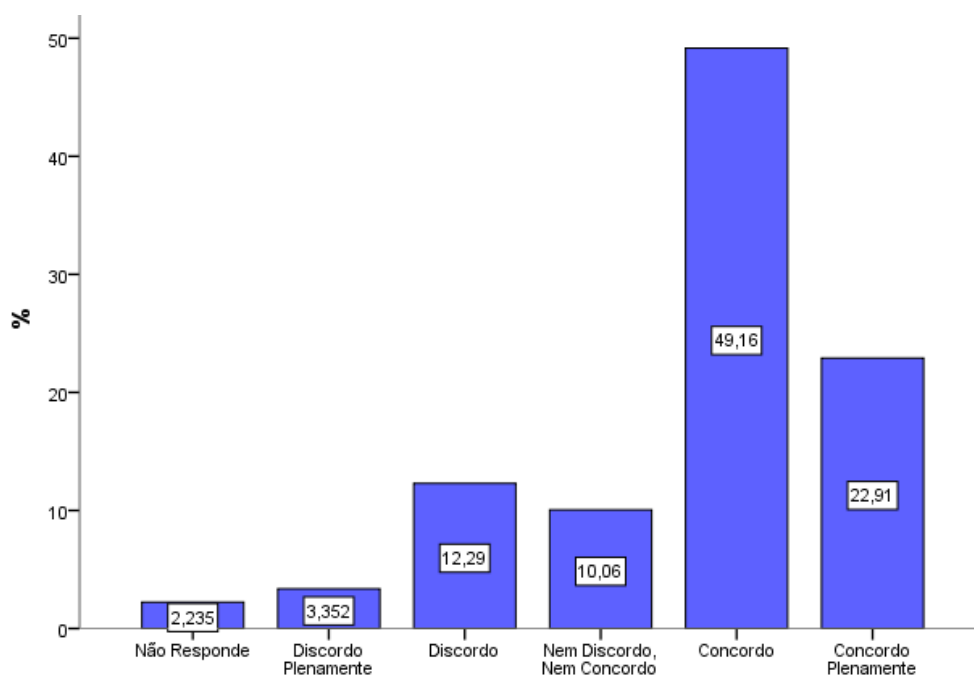
Análise Item n.º: 10

❖ Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento

Cerca de 72% dos colaboradores consideram que existe uma fácil interacção com a chefia de departamento, o que revela que os canais de comunicação vertical são funcionais. Apenas cerca de 16% dos inquiridos exprime opinião contrária e 10% escusam-se a emitir opinião conclusiva. Estes números, aliados aos dados referentes à boa relação com as chefias, permitem concluir que existe uma relação de subordinação harmoniosa. No entanto, tendo em conta os fracos resultados no que diz respeito à boa relação entre colegas, poder-se-á concluir que a comunicação horizontal não está tão bem desenvolvida.

A comunicação ajuda a desenvolver uma visão, na qual os colaboradores participam, envolvendo-se nos processos inerentes transversalmente a toda a organização. Neste sentido, quanto mais profícua for esta comunicação interpessoal (entenda-se colaboradores/chefias/colaboradores), e quanto maior for a disseminação dos Valores, Objectivos e Missão da organização, maiores serão os resultados obtidos, quer a nível pessoal, quer organizacional.

Figura 26 - Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 11

❖ Existem alguns mecanismos de consulta e diálogo no seu serviço

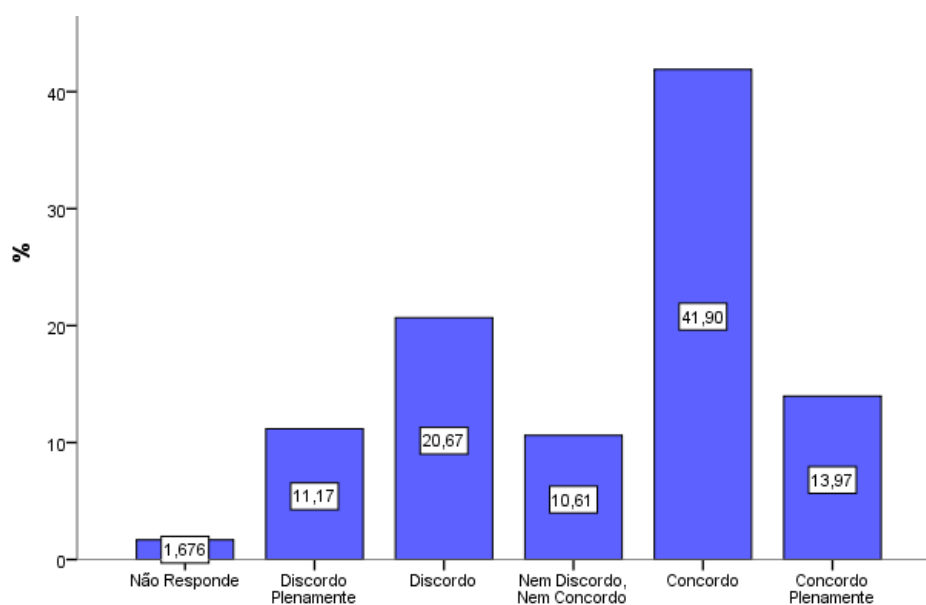
Relativamente a este item, os colaboradores retorquiram maioritariamente (cerca de 55%), uma vez mais, que os sistemas de informação utilizados no serviço onde se encontram afectos respondem eficazmente às suas necessidades, na medida em que simplificam a interacção entre chefias e colaboradores e vice-versa. Cerca de 31% dos respondentes, no entanto, discordam da existência de mecanismos de consulta e diálogo nos respectivos serviços. Dever-se-á ter em atenção que se fala de diversos serviços não

tendo estes sido analisados individualmente, pelo que as diferenças podem resultar desta heterogeneidade.

Por mecanismos de consulta e diálogo subentende-se o manual de procedimentos, ou a facilidade de marcação de reuniões com o chefe de departamento, entre outros.

Assim, os canais de comunicação existentes, segundo os respondentes, permitem que a informação necessária ao bom funcionamento da entidade circule, quer em termos ascendentes (colaboradores-chefias) quer descendentes (chefias-colaboradores, levando por conseguinte a uma maior fluidez da comunicação vertical.

Figura 27 - Existem alguns mecanismos de consulta e diálogo no seu serviço



Fonte: Elaboração própria

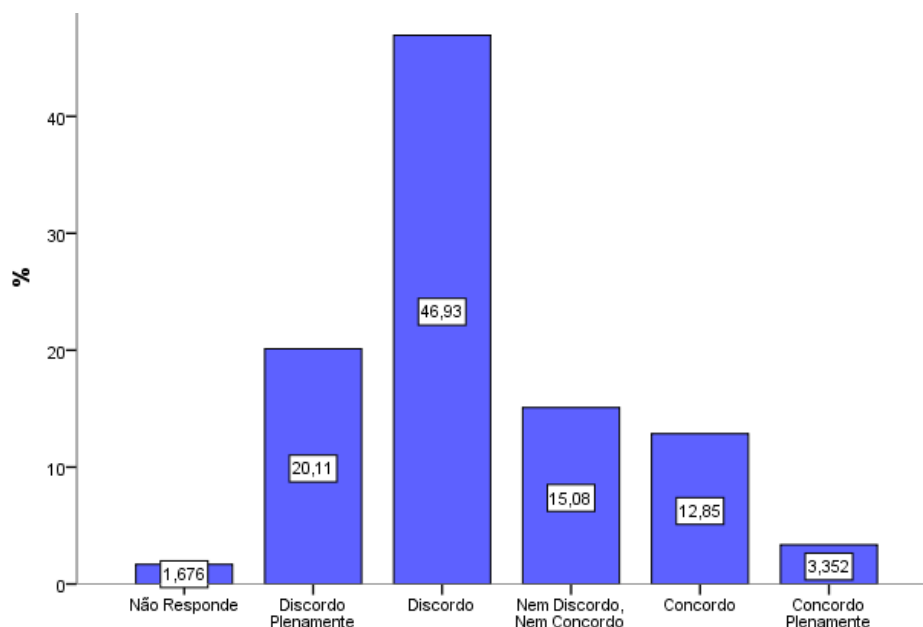
Análise Item n.º: 12

❖ É estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho

Aparentemente, estamos perante um cenário de liderança autocrática (Chiavenato, 1993), na qual o líder/chefia determina previamente os passos a serem dados pelos colaboradores, limitando desta forma, o raio de acção dos mesmos, pois 67% dos inquiridos não se considera estimulado pelas chefias a desenvolver iniciativa própria dentro do local de trabalho. Apenas 16% pensa o contrário e 15% não emitem opinião

conclusiva sobre esta matéria. Muito embora não sejam estimulados a tal pelas respectivas chefias, aparentemente muitos trabalhadores constroem o seu espaço informal de autonomia.

Figura 28 - É estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho

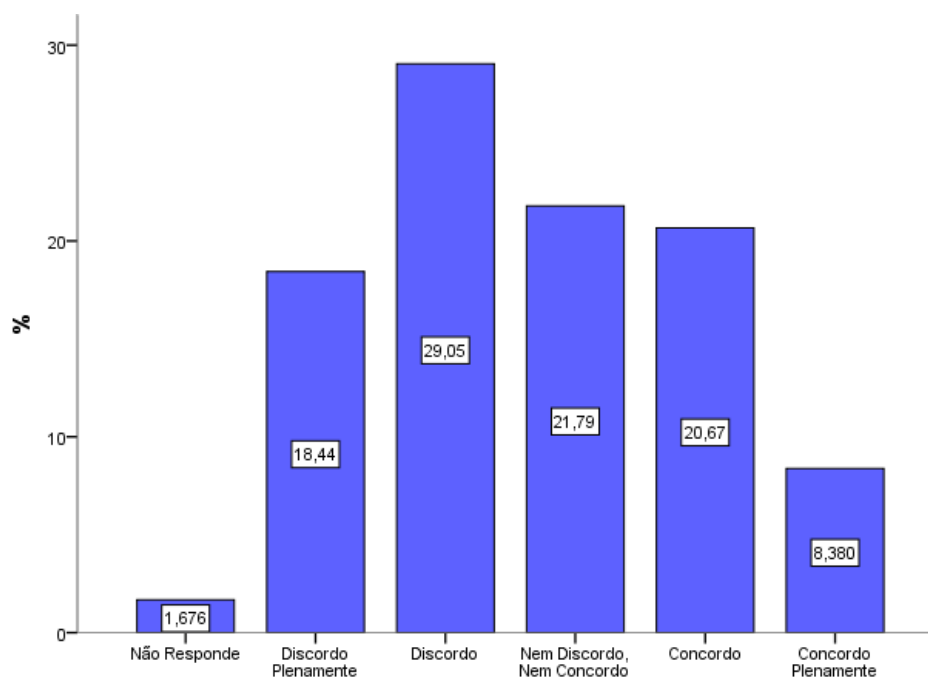


Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 13

❖ Tem algum poder de iniciativa

Porém na figura n.º 29, pode-se vislumbrar que alguns colaboradores (cerca de 29%) afirmam ter algum poder no que concerne à prática de iniciativas no desenrolar das suas funções, muito embora cerca de 48% discorde nesta matéria. Estes números parecem reflectir uma realidade em que os trabalhadores constroem uma certa autonomia informal e controlo sobre o trabalho próprio das funções que desempenham, mas não têm poder de iniciativa nem para tal são incentivados pelas respectivas chefias.

Figura 29 - Tem algum poder de iniciativa

Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 14

❖ As chefias do seu departamento apoiam-no(a), estimulando a sua iniciativa

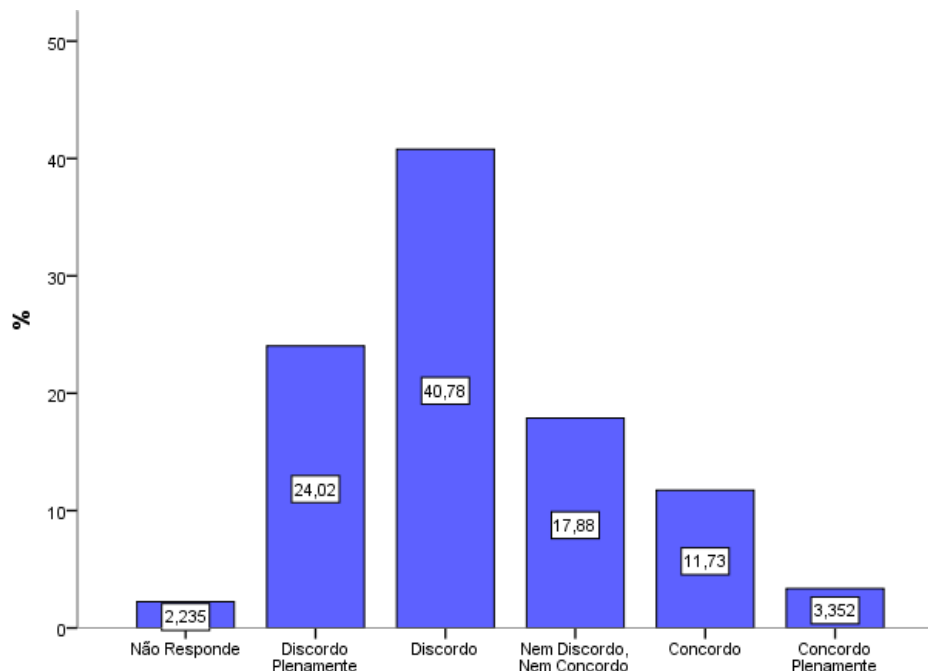
Denota-se assim que, o *empowerment* fica um pouco aquém das expectativas, na medida em que as chefias, pouco ou nada fazem a este respeito, não promovendo desta forma o intra-empendedorismo, perdendo-se assim algumas possibilidades de se desenvolver o capital humano, e por conseguinte a perda de “talentos” que poderiam, no caso de surgirem problemas, terem uma outra visão sobre os mesmos e sobre a sua resolução (Pinchot, 1985).

Cerca de 65% dos colaboradores optaram por discordar desta afirmação, salientando que as suas chefias não os apoiam estimulando as suas próprias iniciativas, contra apenas 15% que pensa o contrário.

De uma forma quase generalizada, pode-se constatar que os colaboradores afirmam não serem estimulados a ter iniciativas próprias (figura n.º 28) e tal confirma-

se nas duas seguintes figuras (n.º 29 e n.º 30) onde os colaboradores foram questionados sobre a sua autonomia a nível de iniciativas e se as chefias os estimulavam para tal.

Figura 30 - As chefias do seu departamento apoiam-no(a), estimulando a sua iniciativa



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 15

❖ Sente a necessidade de aprender novos métodos de trabalho

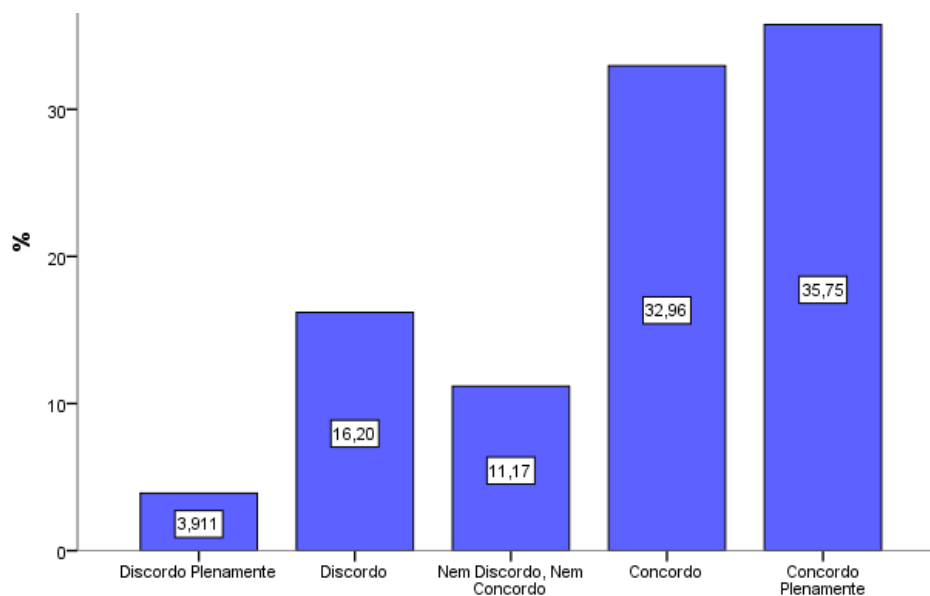
Uns expressivos 69% dos colaboradores inquiridos afirmam concordar com este item. Daqui se conclui a necessidade de formação e aprendizagem de novos métodos de trabalho, não ficando estagnados no tempo, perdendo assim vantagens perante potenciais “ameaças” ao seu posto de trabalho. Esta situação verificou-se também aquando da análise demográfica da população, nomeadamente das habilitações académicas, na qual se constatou que quase 100% possuem habilitações elevadas, impulsionados em parte, por essa necessidade de aprender.

Quase se poderia aqui identificar a Teoria das Necessidades de Maslow, nomeadamente o último patamar, ou seja o topo da pirâmide (ver anexo n.º 5), no qual está patente a realização pessoal.

Percebe-se assim, a elevada percentagem de respostas positivas a este item, contrastando com os cerca de 20% que discordam da necessidade desta aprendizagem e

os 11% que não tem opinião concreta. Foram sobretudo os respondentes mais velhos que consideraram dispensável a aprendizagem de novos métodos de trabalho.

Figura 31 - Sente a necessidade de aprender novos métodos de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 16

❖ Existe um bom ambiente de trabalho no seu serviço

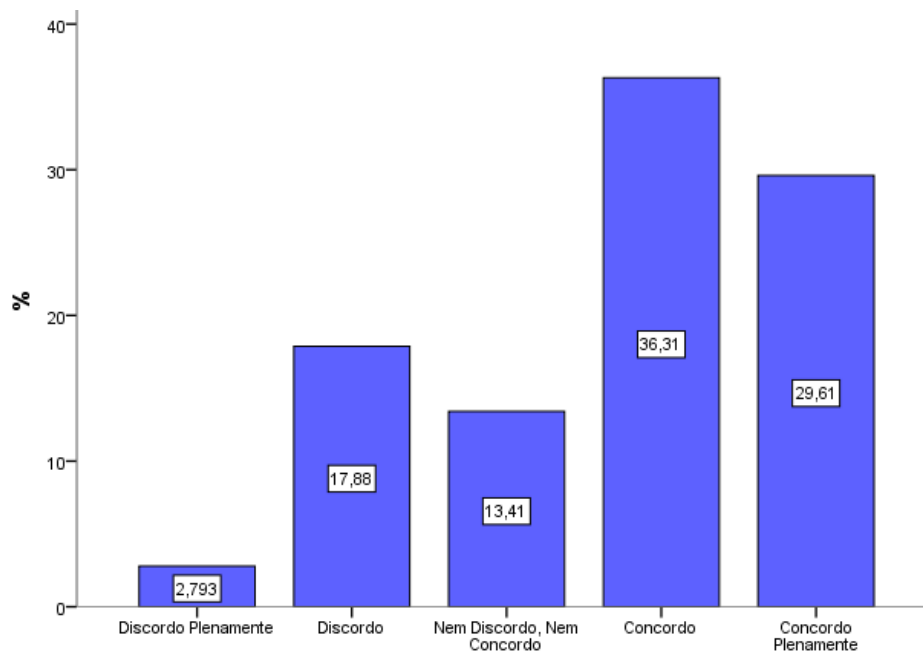
O clima organizacional sempre foi uma temática muito debatida pelos mais diversos autores, e facilmente se compreende o porquê. Este influencia directa e indirectamente os comportamentos dos indivíduos, nomeadamente no que respeita à sua motivação, produtividade e satisfação (Luz, 2001).

Ao observar a figura n.º 32, abaixo apresentada, percebe-se a variação de respostas “Discordo Plenamente” a “Concordo Plenamente”, apresentando todas elas valores relativamente elevados, sendo que as respostas positivas, voltam, agora neste campo, a assumir uma posição de destaque, com 36,31% “Concordo” e 29,61% “Concordo Plenamente” (65,92%).

Pode-se de uma forma geral assim, constatar que relativamente a este item, os colaboradores sentem que o seu local de trabalho, é um local apazível, no qual se sentem bem e tem prazer em laborar. Estes dados contradizem, em parte, os 40% de cépticos em relação ao espírito de união entre colaboradores e poderá deixar

transparecer uma situação em que as pessoas convivem bem nos seus serviços, mas não sentem união efectiva no desempenho do seu trabalho.

Figura 32 - Existe um bom ambiente de trabalho no seu serviço

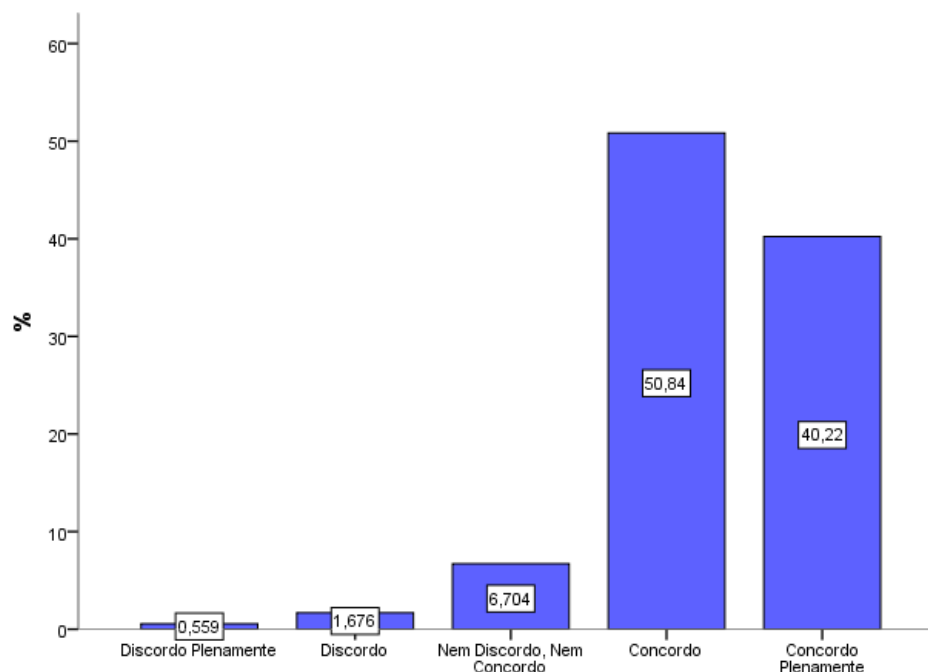


Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 17

❖ Trabalhar em equipa com os seus colegas é importante

A figura n.º 33 permite concluir que o trabalho em equipa é muito prezado pelos respondentes, pois 91% consideram-no importante. No entanto, não parece ser essa a prática quotidiana, pois os valores relativos ao espírito de união, anteriormente referidos (figura n.º 14), denotam que este não é percebido como elevado, e os gráficos que se seguem demonstram que as opiniões se dividem no que diz respeito ao incentivo das chefias em relação ao trabalho em equipa.

Figura 33 - Trabalhar em equipa com os seus colegas é importante

Fonte: Elaboração própria

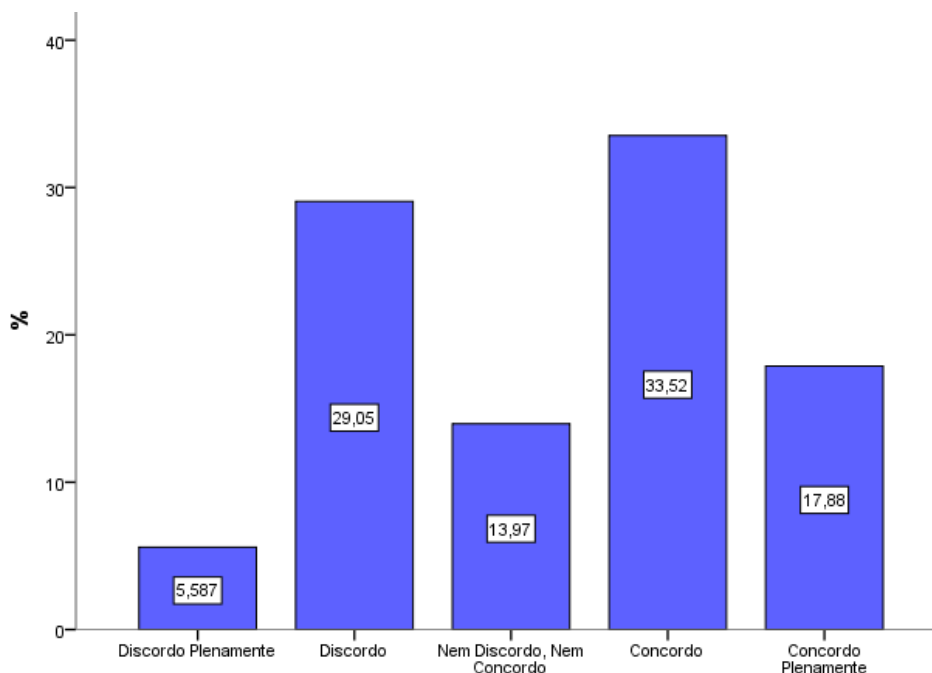
Análise Item n.º: 18

❖ É estimulado o trabalho de equipa no seu departamento

Se se confrontar este item com o anteriormente apresentado, os valores que nos são apresentados são algo diferentes, pois sendo considerado o trabalho em equipa, visto pelos colaboradores, como essencial e pertinente ao bom desenvolvimento pessoal e organizacional, facilmente se depreende que não faria qualquer tipo de sentido que esse mesmo trabalho em equipa não fosse estimulado, possibilitando assim ganhos significativos. No entanto, instados a emitir opinião sobre o estímulo das chefias ao trabalho em equipa, cerca de 35% das respostas são negativas e a percentagem de inconclusivos é também considerável, 13,97%, (figura n.º 34). Mesmo assim, cerca de 52% considera que as chefias estimulam o trabalho em equipa, o que pode revelar alguma disparidade entre serviços.

Entende-se assim, e segundo a opinião dos respondentes, que a entidade não promove/investe de uma forma decisiva, eficaz e contínua no trabalho em equipa (Taveira, 2008), sendo muitas vezes um mero espectador, e tal situação leva por conseguinte a que também não sejam delegadas maiores responsabilidades (*empowerment*) nos colaboradores, por parte das suas chefias.

Figura 34 - É estimulado o trabalho de equipa no seu departamento



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 19

❖ Aceita com facilidade sugestões de melhoria no seu serviço

Este item reflecte um pouco aquilo que se tem vindo a falar, no que concerne à comunicação e ao *feedback* existente entre chefias e colaboradores.

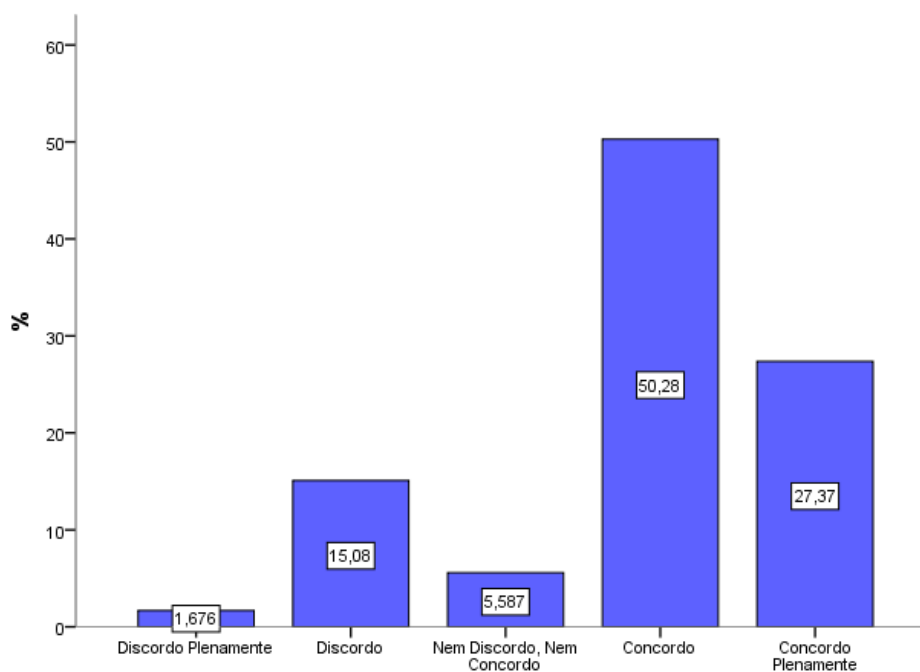
Se estes últimos se sentirem entrosados com os valores/missão da entidade, e virem que os seus problemas são atendidos pelos níveis hierárquicos superiores, havendo da parte destes respostas e acompanhamento na resolução dos mesmos, de uma forma afável, cordial e eficaz, é completamente normal que se obtenham os valores que nos são apresentados na figura n.º 35, onde são bem expressivos os cerca de 77% de

respostas positivas no que respeita à aceitação de sugestões de melhoria por parte dos superiores hierárquicos.

Depreende-se assim que, qualquer chefe que tenha sobre a sua responsabilidade directa subordinados, deverá assumir uma posição democrática, permitindo não só o fácil acesso a si mesmo, mas também ter um perfil psico-cognitivo que lhe permita agir de uma forma respeitável perante os seus colaboradores, sugerindo-lhes críticas construtivas em detrimento de críticas destrutivas, como muitas vezes se vê, e que poderão certamente explicar a variável “Discordo” que apresenta 15% de respostas.

As críticas construtivas são assim, uma forma excelente de *feedback* para os colaboradores pois permitem-lhes ultrapassar as suas dúvidas e resolver eficaz e eficientemente os seus problemas, ajudando a que haja uma melhoria de produtividade do colaborador, reflectida no desempenho da entidade, ao mesmo tempo que se reforça o nível de confiança entre ambas as partes, estabelecendo assim novos padrões de aceitação.

Figura 35 - Aceita com facilidade sugestões de melhoria no seu serviço



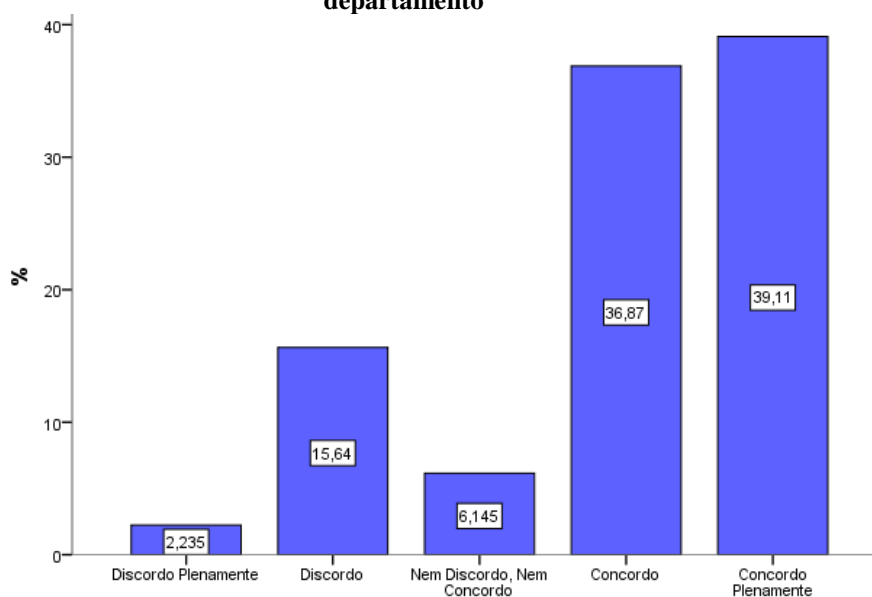
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 20**❖ São-lhe delegadas competências e responsabilidades por parte do chefe de departamento**

Poderá certamente suscitar dúvidas a quem confrontar a questão com as respostas obtidas apresentadas na figura n.º 36, mas decerto que se tornará compreensível atendendo às questões que se levantam por detrás deste item.

Neste item, as respostas positivas assumem valores muito significativos, da ordem dos 76% de concordância, pois é perfeitamente normal que o chefe de departamento delegue competências e responsabilidades (ainda que não promova o *empowerment*) ao colaborador. Estes números permitem inclusive considerar que a delegação de competências e assunção de responsabilidades se limita ao quadro funcional específico do colaborador, não admitindo no entanto, iniciativa e propostas inovadoras. Apenas cerca de 18% dos colaboradores discordam, com maior ou menor intensidade desta afirmação, o que pode ser motivado pelo facto de certos colaboradores se sentirem muitas vezes marginalizados pelas chefias, isto é, considerados meramente “máquinas” que apenas executam as tarefas rotineiras, porém, nem sempre os canais de informação utilizados são os melhores, visto que por vezes o *feedback* esperado não é obtido pelos colaboradores, tendo que ser os colegas a transmitir a mensagem, daí esta expressão relativamente a este item.

Figura 36 - São-lhe delegadas competências e responsabilidades por parte do chefe de departamento

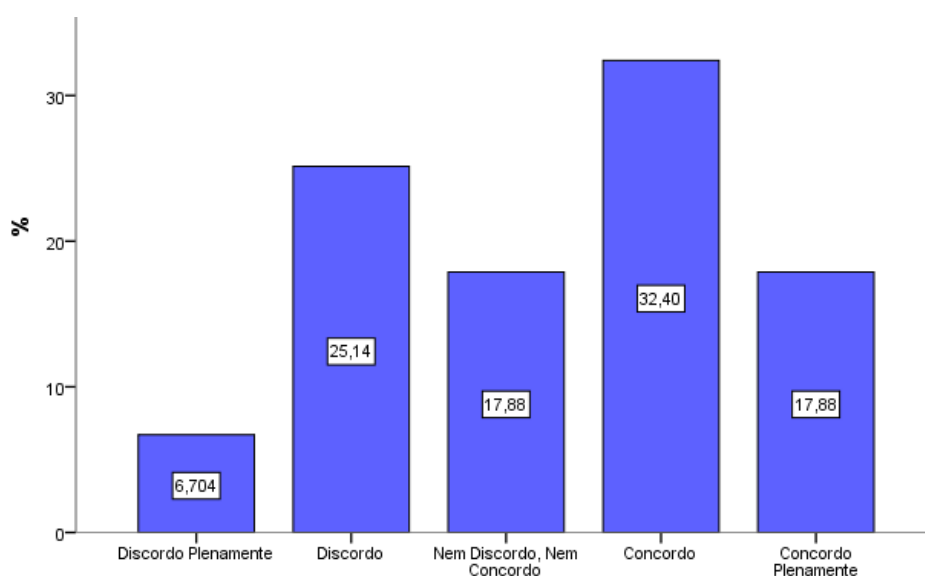


Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 21**❖ Gosta de assumir riscos**

Quanto indagados sobre o grau de concordância relativamente à sua predisposição para assumir riscos (figura n.º 37), os colaboradores da categoria assistente técnico, afectos aos hospitais de Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas, retorquiram, de uma forma equiparada, embora sobressaia o aspecto positivo, o gosto por assumir riscos (50,28%).

Esta predisposição poderá ser explicada, e se se tiver presente a Teoria das Necessidades de McClelland, nomeadamente o ponto da “necessidade de realização”, pelo facto de as pessoas se sentirem com vontade de poderem ir mais além das suas capacidades, traçando novas linhas de acção, atingindo assim novos objectivos.

Figura 37 - Gosta de assumir riscos

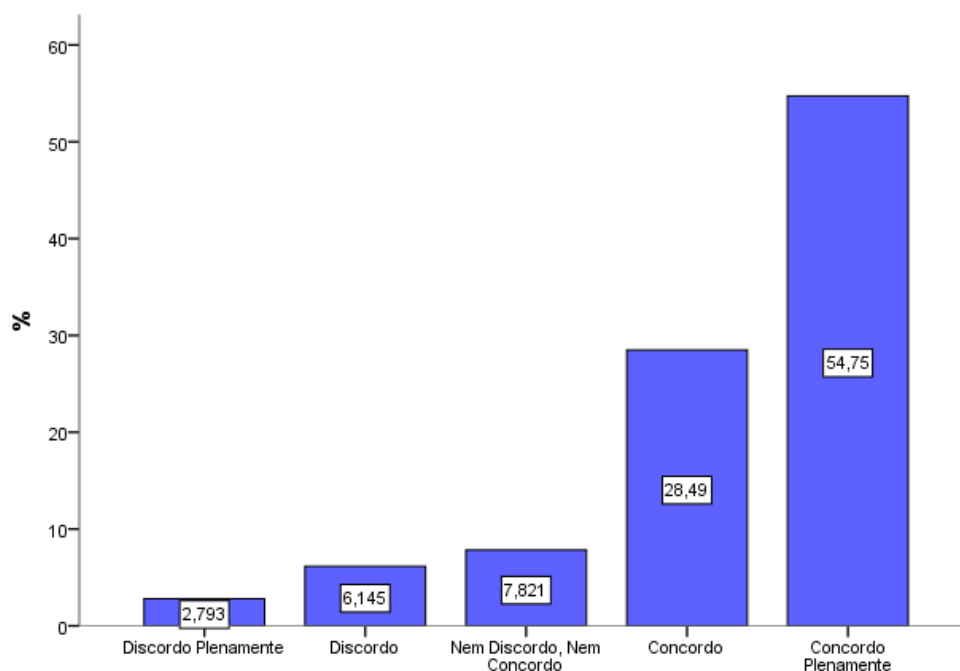
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 22**❖ As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades**

Porém, apesar dessa vontade “virtual” vista anteriormente, em assumir riscos, os colaboradores, em esmagadora maioria (83,24%) e com uma percentagem extremamente elevada na variável “Concordo Plenamente” (54,75%), concordam que as

peças, de uma forma geral, preferem acatar ordens em detrimento de assumir responsabilidades acrescidas, mesmo que estas lhes permitam ter mais “poder” dentro da entidade, jogando assim pelo seguro (Kahneman e Tversky, 1979), contudo colocando em causa o desejo efectivo de *empowerment*. Esta discrepância deve-se muito ao facto da pergunta anterior se referir ao próprio respondente e esta estar relacionada com uma opinião sobre o comportamento de terceiros.

Figura 38 - As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 23

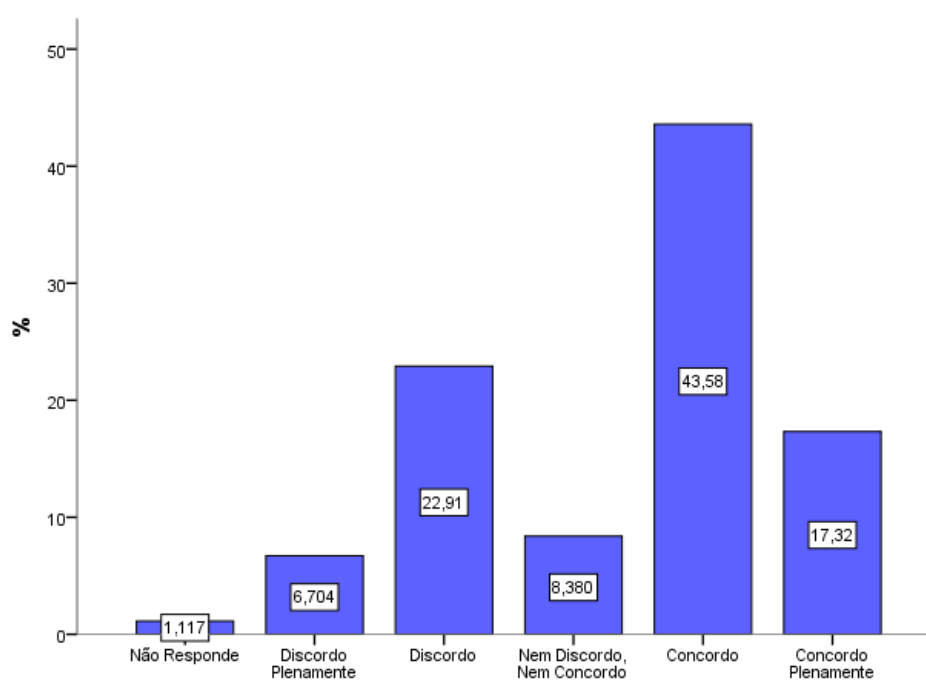
❖ *É capaz de tomar decisões sob pressão*

Pressão e *stress*. Dois termos inconfundíveis nos dias que decorrem, ou não vivêssemos nós numa época atribulada, marcada por muitas contestações em torno de tudo e todos.

Trabalhar sobre pressão não é nada novo para os colaboradores da administração pública portuguesa, pois estes têm vindo a perder direitos e em contrapartida são-lhes solicitados mais esforços adicionais e uma maior disponibilidade organizacional.

Estando estes habituados, e até porque como em qualquer organização, nada se faz sem esforço e sem uma dose (não excessiva) de pressão, os colaboradores, responderam maioritariamente (60,8%) que se sentem nas suas plenas capacidades no que respeita à tomada de decisões sobre pressão. Contudo cerca de 30% responderam negativamente, depreendendo-se daqui que os colaboradores não se sentem capacitados para decidir sob pressão e podem mesmo sentir-se como que enclausurados e com receio de falhar nos momentos decisivos.

Figura 39 - É capaz de tomar decisões sob pressão



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 24

- ❖ *Sente-se incapaz de adiantar ou dar um andamento mais rápido aos seus processos por falta de uma simples rubrica, por exemplo, por parte do seu chefe*

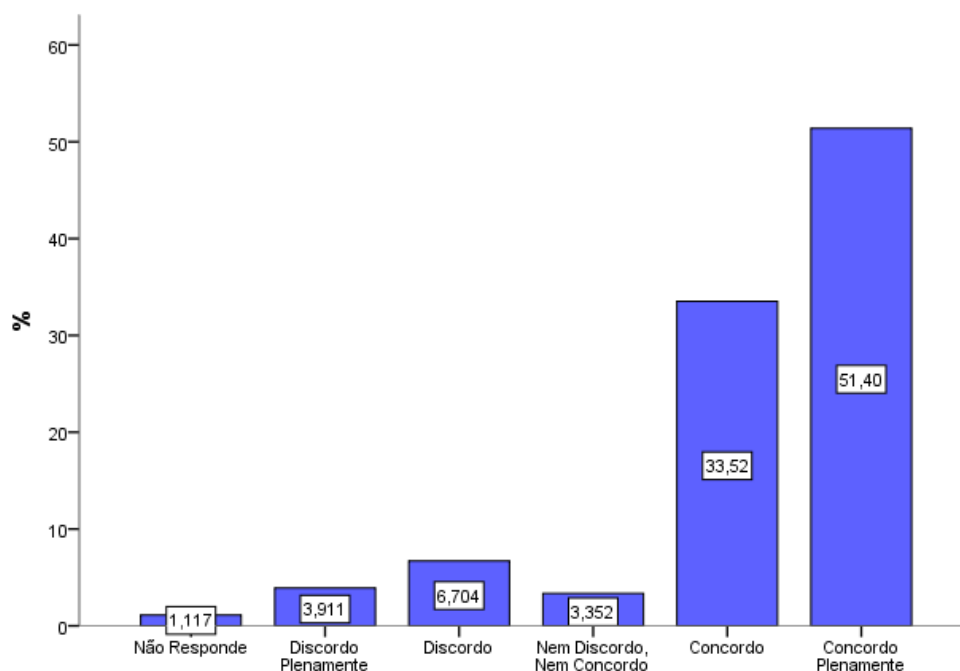
Empowerment? Não conheço... Devia?

Quase que se poderia dizer que é isto o que os colaboradores sentem, relativamente ao tema associado a este item, na medida em que estes se vêem de “mãos

atadas” para dar seguimento a pequenos processos, muitos dos quais por vezes, nem têm carácter urgente ou especial.

Denota-se assim que, praticamente todos os inquiridos, responderam positivamente, sendo que os valores chegaram mesmo a ultrapassar a barreira dos 80% (84,92%), tal como se pode constatar pela figura n.º 40 o que representa uma “grande fatia do bolo”, e que traduzidos em números significam 152 em N=179 colaboradores.

Figura 40 - Sente-se incapaz de adiantar ou dar um andamento mais rápido aos seus processos por falta de uma simples rubrica, por exemplo, por parte do seu chefe



Fonte: Elaboração própria

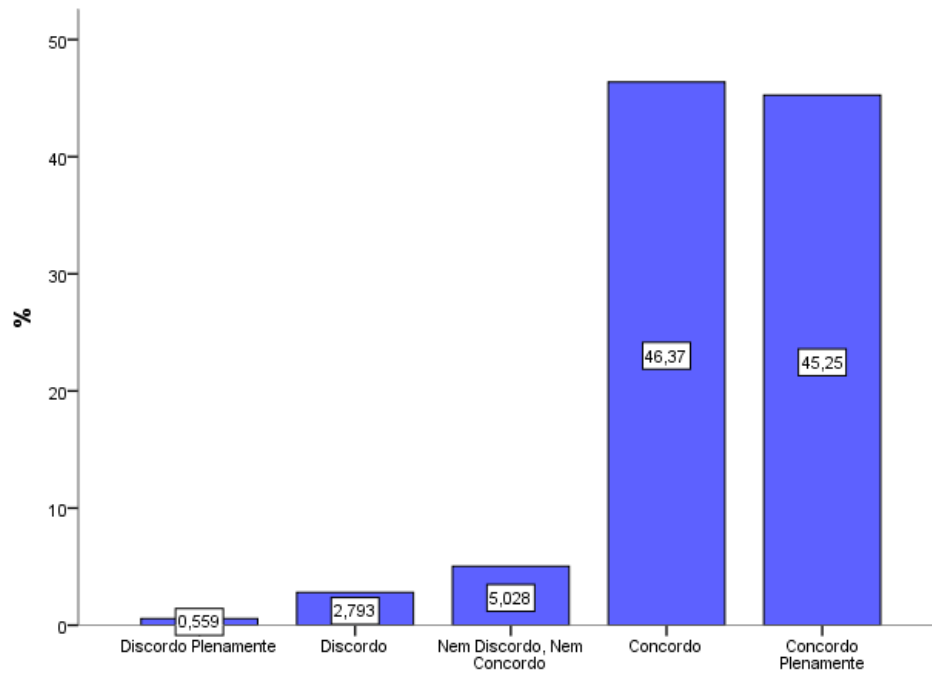
Análise Item n.º: 25

❖ Para si é importante ter autonomia na realização do seu trabalho

Porque não faria sentido analisar a figura n.º 41 separadamente desta, e facilmente se constata o porquê, depreende-se também pela sua análise, e corroborando aquilo que foi dito anteriormente, que os colaboradores sentem essa necessidade de possuir uma maior autonomia (*empowerment*) no seu local de trabalho, podendo assim, seguindo os procedimentos legais instituídos da entidade, desenvolver as suas tarefas de uma forma menos burocrática, aplicando assim então, a ideia implícita no conceito do *Simplex*,

permitindo uma maior fluidez de todos os processos, aliado a uma maior eficácia e eficiência.

Figura 41 - Para si é importante ter autonomia na realização do seu trabalho



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 26

❖ Sente-se motivado com aquilo que faz no seu serviço

Nos dias que decorrem, sentir-se motivado no local de trabalho não é tarefa fácil.

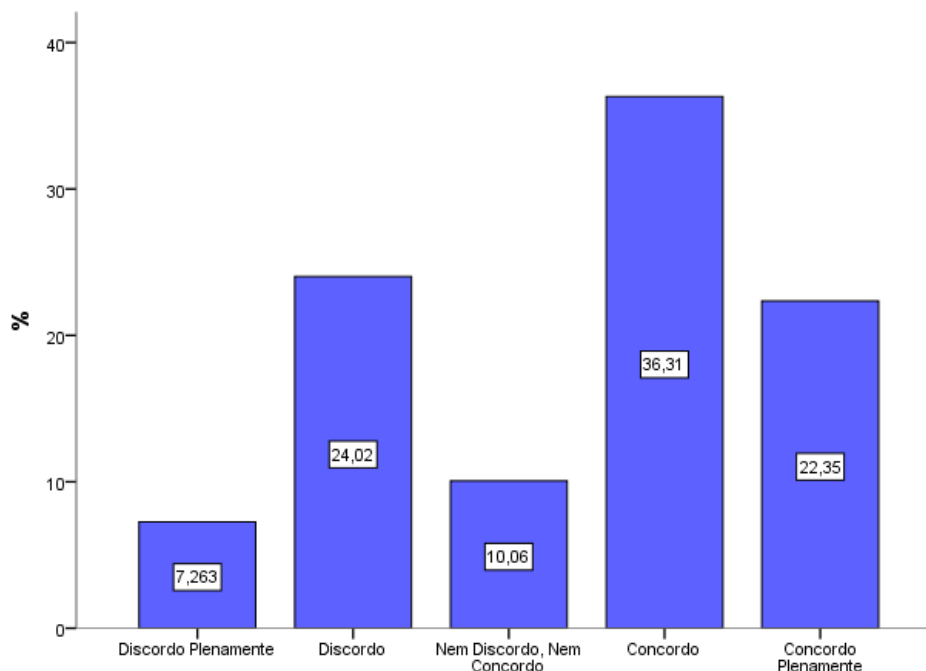
Embora estejamos a falar de uma entidade pública, as acérrimas pressões exógenas, nomeadamente dos mercados, mas também endógenas (da própria entidade), são também aqui factores a ter em conta no que respeita à motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções. Por isso, não deixa de ser surpreendente que, mesmo assim, cerca de 59% dos inquiridos se considerem motivados com o seu trabalho ainda que cerca de 31% se confesse desmotivado e 10% não emita opinião conclusiva.

Esta desmotivação pode ser explicada com o facto de muitos os colaboradores não se sentirem devidamente enquadrados no actual posto de trabalho, sentirem necessidade de aprender novos serviços, algumas falhas de comunicação com as chefias, ou até

mesmo pelas já mencionadas pressões a que estão sujeitos diariamente, em contrapartida da garantia de um posto de trabalho.

Será certamente interessante, num futuro estudo, perceber realmente até que ponto os colaboradores se sentem efectivamente motivados na prossecução das suas tarefas e porquê.

Figura 42 - Sente-se motivado com aquilo que faz no seu serviço



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 27

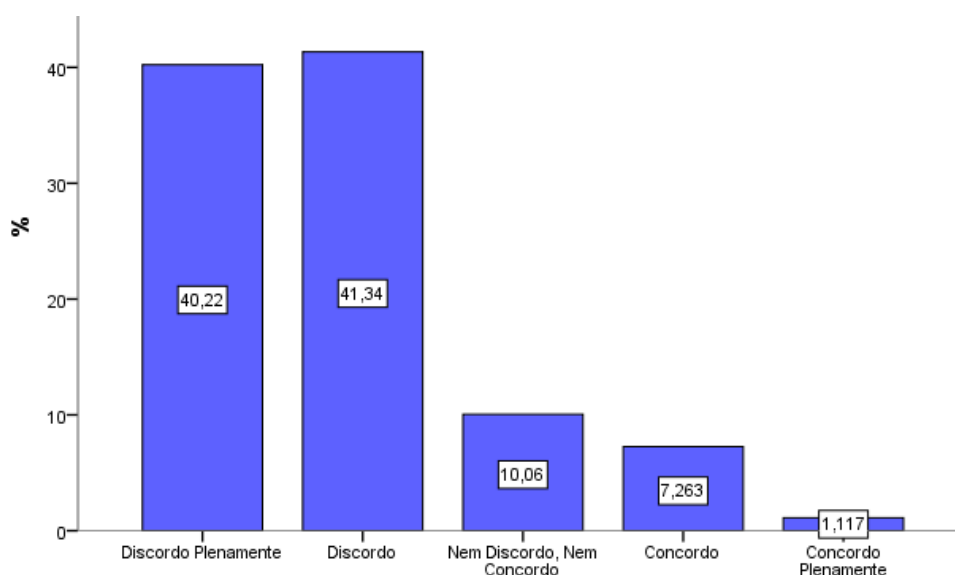
❖ *Considera-se envolvido nos processos de tomada de decisão do seu departamento*

Para que se possa afirmar que existe um total envolvimento dos colaboradores, é necessário garantir-lhes acesso ao “poder de decisão”, bem como o acesso ao conhecimento e a quais as recompensas intrínsecas a este. Sabendo-se que a motivação dos colaboradores aumenta proporcionalmente à medida que cada um destes vai tomando conhecimento de quais as suas reais tarefas a desempenhar e qual o propósito delas, permitindo-lhes assim assumir iniciativas no que respeita à melhor forma de

consecução dos resultados finais, então existe uma contradição entre os números da figura n.º 42 e os abaixo apresentados, em que 81,56% dos inquiridos se considera arredado de qualquer processo de tomada de decisão, sendo que apenas 8,37% concorda com a afirmação. A motivação referida no item anterior, ou se refere exclusivamente ao trabalho específico do colaborador e nada tem a ver com o poder de decisão, o que vai ao encontro da ideia da figura n.º 38 (as pessoas preferem não assumir riscos), ou é uma falsa afirmação de motivação.

É representativo na figura n.º 43, os cerca de 40% nas respostas de “Discordo Plenamente” de que o colaborador se considere uma parte integrante nos processos que envolvam tomada de decisão do seu próprio departamento.

Figura 43 - Considera-se envolvido nos processos de tomada de decisão do seu departamento



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 28

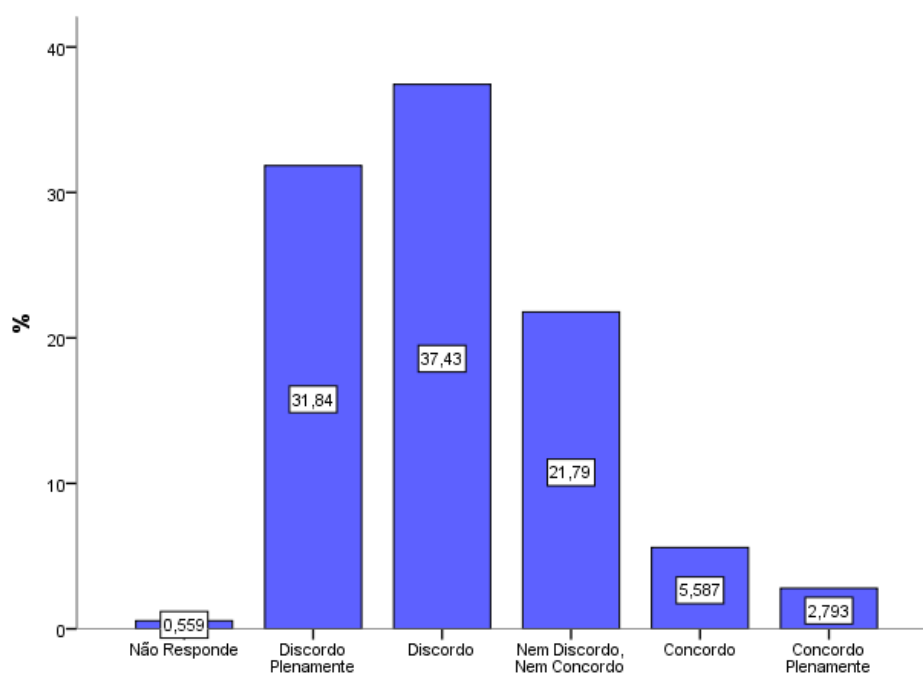
❖ Sente que as suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas

Esta afirmação revela-nos que cerca de 69% dos colaboradores sentem que as suas ideias inovadoras e sugestões não são ouvidas pelos seus responsáveis. Existem por vezes dificuldades, por parte dos colaboradores, em se conseguirem fazer ouvir perante os seus responsáveis, as ideias de melhoria ou de inovação que por vezes são

necessárias para o próprio colaborador, pessoa que trabalha com as situações e problemas diariamente dentro do departamento, ou seja, têm muitas vezes a prática em vez de apenas a teoria.

Só cerca de 8,37% dos respondentes considera que as suas ideias e sugestões de inovação são tidas em conta, embora uma percentagem significativa (21,79%) tenha dificuldade em emitir uma opinião conclusiva. Isto poderá querer dizer que não sentem necessidade de emitir opiniões ou fazer sugestões sobre a melhoria do serviço.

Figura 44 - Sente que as suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 29

- ❖ ***As iniciativas dos colaboradores são incentivadas mas ficam sob o controle dos seus chefes imediatos***

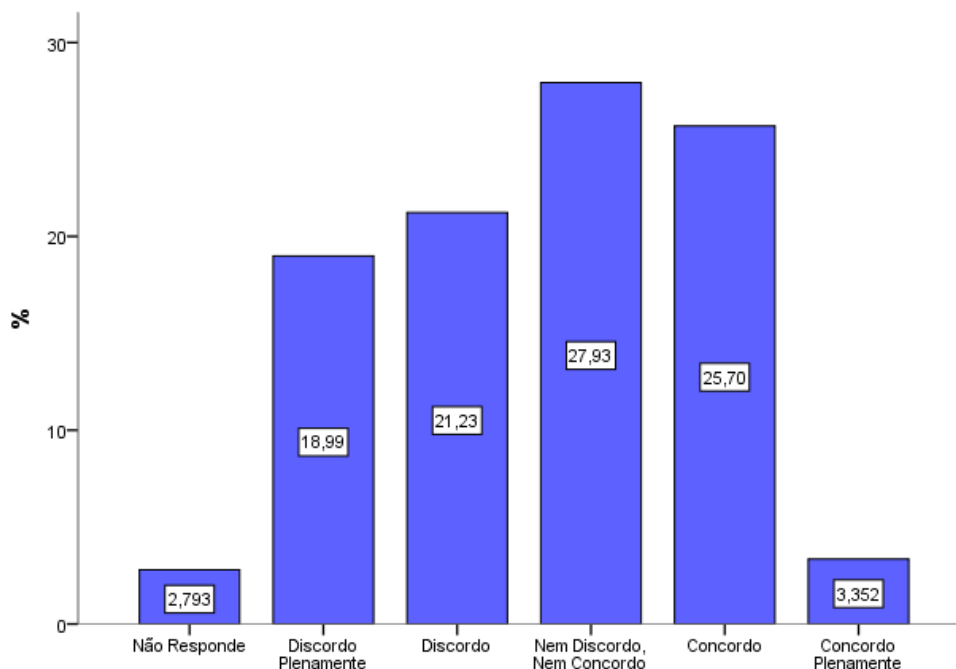
Contudo, da teoria à realidade ainda há um longo caminho a percorrer, e isso fica bem patente na figura n.º 45, aliada às figuras n.º 43 e n.º 44, descritas anteriormente, nas quais se vislumbra a total desarmonia existente entre aquilo que é desejado e aquilo que realmente existe dentro da entidade.

Percebe-se assim que os colaboradores se sentem um pouco à margem no que respeita ao “*vestir a camisola do poder*”, pois no que preza à força bruta de trabalho, são os primeiros da fila, porém, esquecidos quando tentam dar a sua opinião, que certamente seria muito útil, na medida em que quem trabalha diariamente num determinado serviço, terá certamente mais facilmente conhecimento dos procedimentos que podem ser eliminados ou reestruturados.

Um catalisador desta situação poderá eventualmente estar “camuflado”, nos canais de comunicação, pois estes poderão não estar a ser aproveitados ao máximo, retirando daí certamente vantagens competitivas.

Verifica-se portanto, que cerca de 29% considera que as iniciativas até são incentivadas, mas ficam sob controlo das chefias, no entanto 41,33% discorda e quase 28% não emitem opinião conclusiva. Estes resultados parecem antes revelar que as iniciativas dos colaboradores nem sequer são incentivadas, o que vai ao encontro de dados já anteriormente referidos.

Figura 45 - As iniciativas dos colaboradores são incentivadas mas ficam sob o controle dos seus chefes imediatos



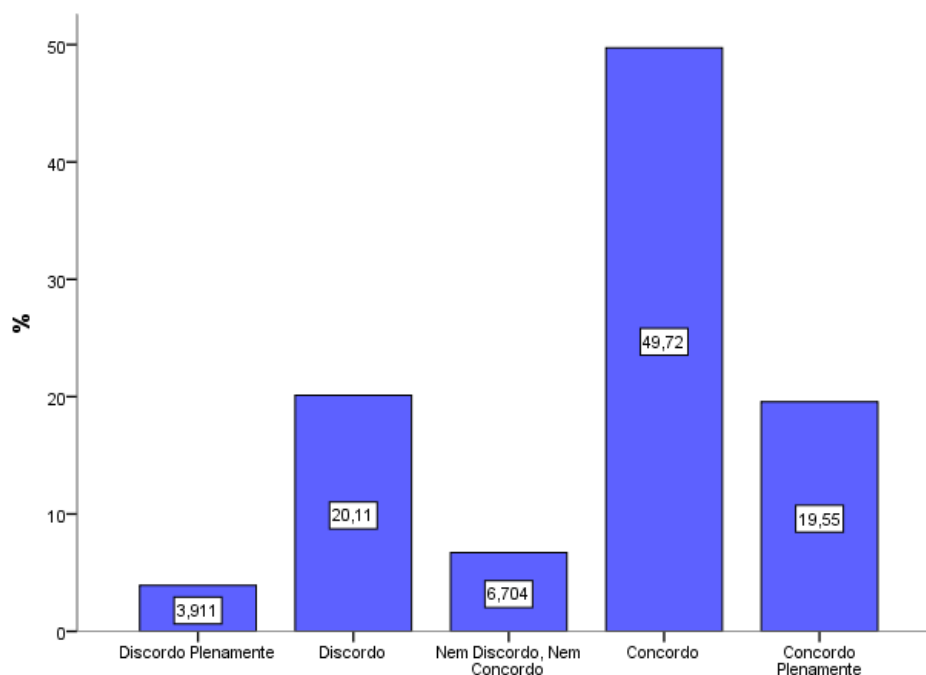
Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 30

❖ É com facilidade que recebe críticas construtivas em relação ao seu trabalho

Em analogia à figura n.º 35 (“Aceita Com Facilidade Sugestões de Melhoria no Seu Serviço”), uma vez mais salta à vista a predisposição dos colaboradores em aprender (cerca de 70%) mesmo que com os próprios erros, embora os 24,02% de respostas negativas possam indicar alguma tensão em relação às chefias e à forma como as críticas muitas vezes são consumadas, pois nem sempre as chefias têm o cuidado de promover um diálogo, cordial e sugestivo, cativando os colaboradores para as suas sugestões.

Figura 46 - É com facilidade que recebe críticas construtivas em relação ao seu trabalho



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 31

❖ Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento das suas actividades de rotina, sabendo que, dependendo do resultado, poderá ser prejudicado na avaliação

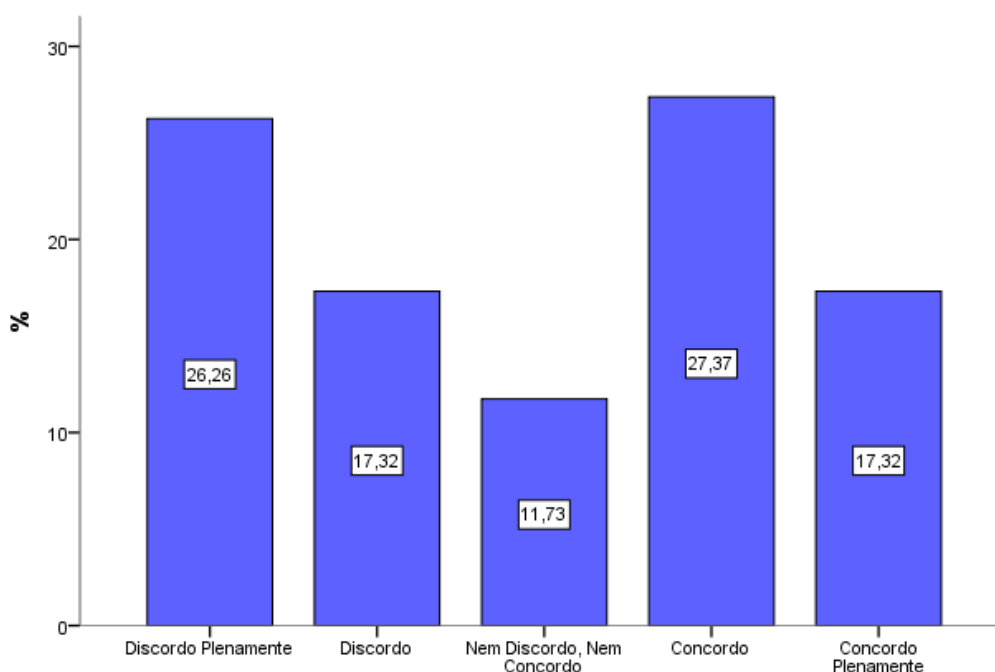
Os inquiridos, quando questionados sobre o seu nervosismo, relativamente ao cumprimento das suas funções, visto que deste depende a sua avaliação no âmbito do SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, respondem de forma mista, pois cerca de 45% respondeu afirmativamente, 44% negativamente e os restantes cerca de 11% não concordou nem discordou.

Pela análise feita aos dados recolhidos, percebe-se que as pessoas que possuem um maior “receio”, são as que têm mais anos de casa, e conseqüentemente maior idade, percebendo-se de imediato qual a sua preocupação.

Por outro lado, os jovens, que estão relativamente na “*flor da idade*” e ainda em período de amadurecimento, também demonstram algum nervosismo, pois da avaliação destes depende a sua mudança de serviço, ou num caso mais extremo, continuidade.

De forma a evitar a percentagem elevada de respostas positivas, dever-se-ão tomar diligências, promovendo uma maior comunicação entre as partes, definindo claramente os objectivos, e quais os parâmetros de avaliação, atempadamente, possibilitando assim a quem de direito, saber o “*como*” e “*porquê*” da sua avaliação e em que moldes esta foi feita, tornando-se assim mais equitativo para todos os colaboradores.

Figura 47 - Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento das suas actividades de rotina, sabendo que, dependendo do resultado, poderá ser prejudicado na avaliação



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 32

❖ Sente-se útil, no desenrolar da sua actividade profissional

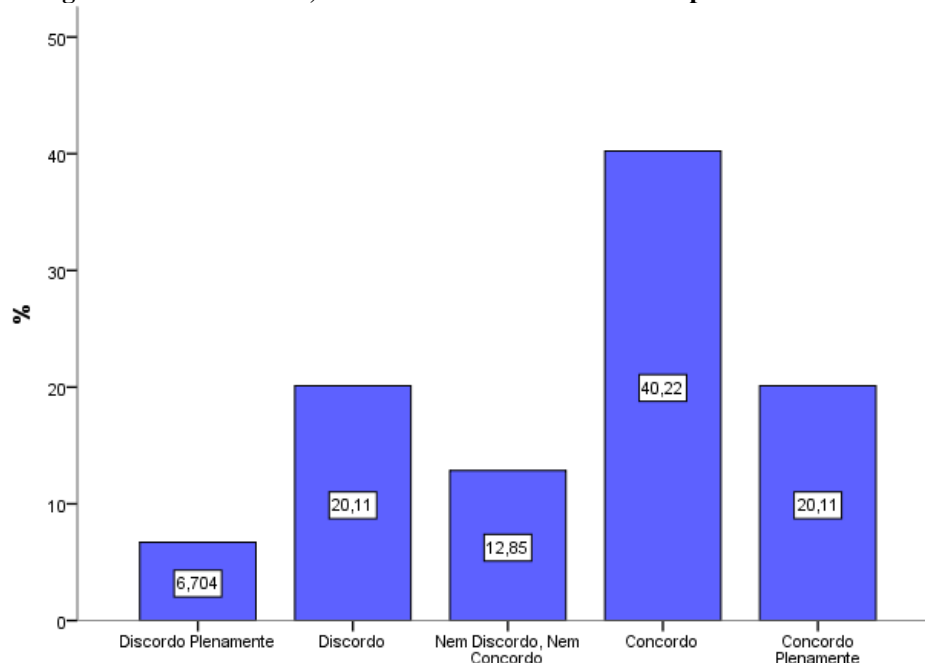
Máquina ou Homem?

Pelas respostas obtidas, pode-se considerar o colaborador um Homem, pois os seus sentimentos e a sua força de trabalho fazem-no sentir-se “vivo” e com predisposição para trabalhar activamente em prol da empresa, e da sua sanidade mental, contribuindo assim para um mundo melhor.

Vislumbra-se deste modo, através da figura n.º 48, que cerca de 60,33% dos colaboradores se sentem úteis no desenrolar da sua actividade profissional.

Por sua vez, uma parte ainda considerável (cerca de 26,80%), sente-se totalmente desmotivada e quebrada, e cerca de 13% não emite uma opinião assertiva. Estes dados vão ao encontro dos valores ilustrados na figura n.º 42. Esta percentagem de colaboradores que não vêem utilidade na sua actividade, mas ainda assim a mantêm deve-se à necessidade de manter o posto de trabalho, pois nos dias que decorrem, e com o desemprego a subir exponencialmente, e sem que se vejam medidas concretas para a alteração desta realidade, os colaboradores tem que se sujeitar, ansiando por dias melhores em silêncio. Este é, sem dúvida, um dos grandes desafios que se colocam à actual gestão dos recursos humanos e às chefias dos departamentos, de uma maneira geral.

Figura 48 - Sente-se útil, no desenrolar da sua actividade profissional



Fonte: Elaboração própria

Análise Item n.º: 33

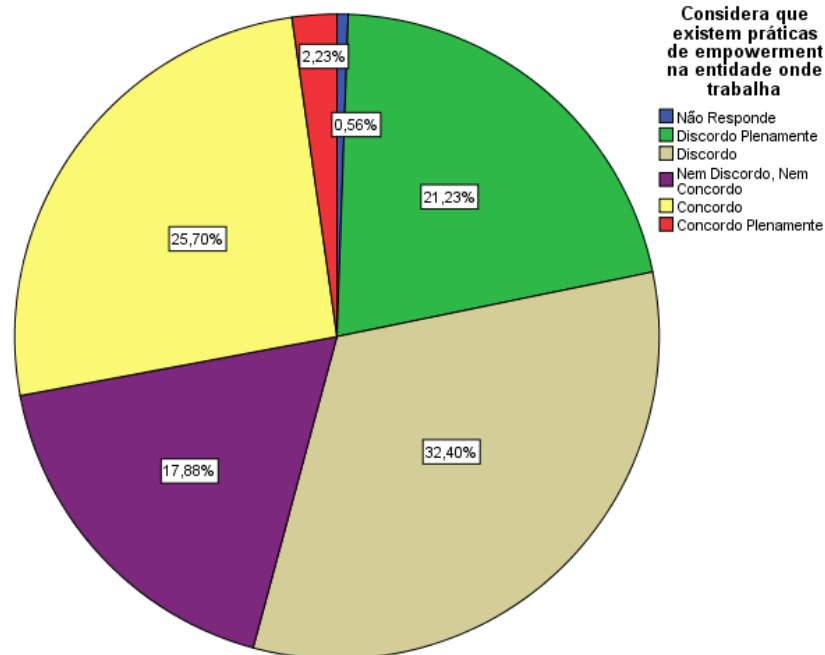
❖ Considera que existem práticas de empowerment na entidade onde trabalha

Após um longo caminho percorrido, analisando vários itens que irão certamente permitir responder eficazmente às hipóteses geradas e à questão central que motivou este estudo, eis que se chega ao item final.

Quando inquiridos, sobre se consideravam que existiam práticas de *empowerment* na entidade onde laboram, os respondentes afirmaram de uma forma, ainda assim expressiva que tal facto não se vislumbrava, 53,63% contra os 27,93% que afirmaram existir tais práticas e os quase 18% de indecisos. Estes resultados podem estar relacionados com a agregação de respostas de colaboradores de departamentos muito diferentes, mas também podem revelar desconhecimento – já claramente constatado – do conceito em si, ou interpretação limitada do conceito, que leva os respondentes a confundir a sua limitada margem de manobra, muitas vezes informal, com o *empowerment*.

Constatando, de uma forma mais clara e concisa as respostas à questão em epígrafe, optou-se por utilizar um gráfico estilo “queijo” com diferentes cores, através das quais se percebe instantaneamente as diferentes opiniões.

Figura 49 - Considera que existem práticas de empowerment na entidade onde trabalha



Fonte: Elaboração própria

4.3 Discussão dos resultados

No âmbito deste estudo foi efectuada uma revisão bibliográfica, em que foram descritos os conceitos fundamentais para enquadrar a questão do *empowerment*, tendo-se apresentado uma série de estudos diferenciados sobre esta problemática. Após o enquadramento teórico, e com base no mesmo, foi delineado e realizado um questionário de forma a obter informações cruciais através de dados empíricos, que permitissem responder consistentemente às hipóteses suscitadas no início do estudo.

Com o delinear do questionário, é pertinente referir que foram criados itens essenciais para obtenção de respostas, e para se poder averiguar até que ponto existe aplicação do *empowerment* na organização em estudo. Para se subentender a ferramenta que é o *empowerment*, é necessário perceber outros conceitos envolvidos no conceito principal deste estudo, que foi o caso do grupo II do questionário, que se baseia na percepção que o colaborador tem sobre a cultura organizacional dentro da sua entidade, mas sem nunca esquecer de referir que existe a hipótese principal, que é representada através de itens representados no grupo III.

Serão desta forma apresentados os resultados como forma de respostas às seguintes hipóteses:

4.3.1 H1 – Existe a aplicação do conceito de *empowerment* na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., numa entidade pública empresarial no sector da saúde.

Para esta hipótese, a mais pertinente, para obtenção de resultados em forma de resposta foi o item n.º 33 “Considera que existem práticas de *empowerment* na entidade onde trabalha”, do grupo III.

Responderam 53,6% (21,2%: “Discordo Plenamente” + 32,4%: “Discordo”) de colaboradores assistentes técnicos, que de facto não existe a aplicação do conceito *empowerment* na ULSNA, mas ao mesmo tempo deixa tudo em aberto, visto que cerca de 25,7% dos colaboradores respondem “Concordo”, logo reflecte-se que poderá vir a ser desenvolvido ou mais aprofundada a ferramenta em estudo na organização, ou então que os colaboradores não compreenderam bem o seu conteúdo.

Com as constantes mudanças e evoluções adjacentes em qualquer organização, é importante dizer, tal como acontece com outros conceitos, que o *empowerment* será apenas um dos muitos factores de mudança existentes no século XXI nas organizações,

mas com a representatividade dos dados obtidos nesta investigação, dos quais a maioria discorda que exista *empowerment* numa organização de cariz público, é pertinente mencionar se a implementação deste tipo de ferramentas a fundo nas entidades públicas quebrará o “homem cinzento por detrás do balcão” com um sorriso mais afável.

4.3.2 H2 - Existe um percentagem significativa de colaboradores que não conhece o conceito.

As respostas para esta hipótese, foram bebíveis através dos itens “A prática conhecida como *empowerment* é nova para si” e “Foi a primeira vez que ouviu tal conceito”, representadas no item n.º 1 e n.º 2 respectivamente, no grupo III do questionário.

Através dos dois primeiros itens, poder-se-iam mencionar que são fulcrais para obtenção de dados representativos, visto que cerca de 61,5% (30,2% + 31,3%) nos indicam que para os colaboradores em estudo a ferramenta do *empowerment* é nova, verificando-se uma grande proximidade entre os resultados obtidos conseguindo-se interligar com a representatividade de 62% (30,2% + 31,8), que simplesmente seria a primeira vez a ouvirem tal conceito.

Por fim, chega-se à conclusão que se confirma a hipótese, existindo uma percentagem representativa de colaboradores da ULSNA que desconhecem realmente o conceito do *empowerment*, e que foi a primeira vez a ouvirem falar de tal ferramenta.

4.3.3 H3 - A cultura organizacional da entidade tende a dificultar a implementação do *empowerment*²⁷.

Envolto no conceito do *empowerment* existe um outro que se encontra aliado, a cultura organizacional. Todas as organizações, independentemente da sua história e dos anos de vida, têm uma cultura organizacional

²⁷ Embora se relacione o conceito de cultura organizacional com *empowerment*, ainda que os conceitos não sejam dependentes um do outro, consegue-se através da análise dos itens estabelecer uma relação que permite convergir os dados obtidos possibilitando assim dar resposta à hipótese.

Em tom de resposta para esta terceira hipótese, baseamo-nos em alguns itens fundamentais, como “A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores.”, “Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades.”, “É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha.”, “O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefias.”, “Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta.”, descritas mais concretamente nos itens n.º 1, n.º 3, n.º 4, n.º 11 e n.º 12 do grupo II, assim como, o item n.º 6 “Tem a autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem.” e o n.º 10 “Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento” indicadas no grupo III.

Como resultado para esta hipótese, verificou-se que os colaboradores da ULSNA conhecem facilmente a cultura organizacional existente dentro da mesma (45,3%), assim como, são pessoas que nos indicam através dos dados obtidos, de que as mudanças são benéficas em qualquer instituição, visto que são criadas mais oportunidades (cerca de 65 colaboradores concordam com este item). Ainda em relação com os itens anteriormente referidos, no item n.º 3 cerca de 45,3% indicam que é sempre importante ter-se uma atitude pró-activa nos projectos realizados ou inerentes à organização onde trabalham.

Na organização em estudo, facilmente se subentende que se tem de respeitar uma hierarquia existente, pois foi obtido cerca de 41,9% de colaboradores que “Discordam” que as suas chefias/administradores os estimulem para qualquer desenvolvimento interno, assim demonstrado até, através do item seguinte (n.º 12) em que os colaboradores nem sentem esse mesmo estímulo nem na própria organização pessoal e privada do seu trabalho, ou seja, devido à cultura organizacional existente, entende-se que esta não induz os chefes de departamento a estimularem ou apoiarem o colaborador no seu desenvolvimento interno, e tal transparece até na própria organização pessoal do trabalho. Até na premissa n.º 6 (do grupo III) se verifica que o colaborador, para ter o “dom da palavra ou acto”, terá de obedecer sempre a qualquer hierarquia estruturada (primeiro o chefe manda e só depois o colaborador executa), visto que segundo a informação obtida dos respondentes, muitos discordam que tenham qualquer autoridade para puderem resolver qualquer erro que surja durante a execução do seu trabalho diário (cerca de 46,4%).

Mesmo em face de uma cultura tão hierarquizada e aparentemente baseada no estrito cumprimento de regras, torna-se interessante que os colaboradores assistentes técnicos nos façam transparecer o facto de, e com uma percentagem de 72,1% (49,2% + 22,9%) existir uma fácil comunicação entre os mesmos e as suas chefias.

Em resumo, poder-se-á concluir, que a cultura organizacional existente na organização impede de certa forma a aplicação da ferramenta do *empowerment*, mas deixando entreaberto que poderá ser implementada aos poucos, mas para tal é necessário que se promovam mudanças, as quais os colaboradores acham serem pertinentes, nem que sejam para o seu desenvolvimento interno, estímulo, e até mesmo, terem a autonomia indispensável para organizarem o próprio serviço.

Dos dados recolhidos e analisados resulta o quadro de um “*Homem de Pedra*” em desagregação, ou seja, que começa a questionar a rigidez do sistema mas ainda não tem coragem de assumir a mudança. Os respondentes demonstram necessidade de mudança, tanto em termos organizacionais como pessoais, confiança e boa relação com as chefias no estrito âmbito das suas funções e falta de trabalho em equipa. O sistema burocrático formalizado e a hierarquia bem definida com uma comunicação vertical desenvolvida, mas falta uma comunicação transversal e mesmo horizontal, não impedem a conquista de uma certa autonomia aparentemente informal e no estrito âmbito das funções de cada um, mas sem estímulo nem poder de iniciativa. Nota-se a existência de um desejo de autonomia, mas simultaneamente receio do risco e sobretudo da assunção de responsabilidades. Uma parte significativa dos inquiridos, cerca de 30%, manifesta desmotivação e falta de sentido de utilidade do seu próprio trabalho, o que é uma manifestação bastante negativa e à qual seria necessário prestar atenção.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusão

"Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!"

Gandhi(s.d.)

Finda esta investigação, e após navegar por caminhos nunca antes percorridos, desmistificando problemas sempre com sede de “vencer”, chegou-se a esta fase com sentido de responsabilidade da tarefa cumprida.

Efémeros momentos aqui explanados, de um longo processo de pesquisa, instigação, análise e tratamento de dados, permitirão certamente não só criar bases para compreender a questão que levou a prossecução do estudo aqui em causa, bem como a sua resposta, mas também abrir novos horizontes para possíveis investigações futuras nesta área, possibilitando desta forma que se investigue continuamente com o objectivo de melhorar cada dia as práticas e procedimentos dos colaboradores, tendo em vista a optimização dos recursos, repercutindo-se posteriormente nos resultados da entidade aqui em estudo.

Assim, e de forma a responder à questão central que motivou este projecto, foram desenvolvidos dois momentos chave, os quais passaram pela realização de uma revisão bibliográfica através da qual foi criado um *background*, permitindo assim entender melhor este conceito (*empowerment*) e a forma como ele é visto dentro das organizações, nomeadamente nas entidades públicas, caracterizadas pelo facto de possuírem uma cultura organizacional mais rígida, obedecendo a determinados parâmetros predefinidos, limitando desta forma a implementação de “técnicas desburocratizadoras” permitindo a fluidez e eficiência do sistema.

Numa segunda etapa, foi elaborada uma recolha de dados primários, através da aplicação de questionários à população escolhida para o estudo em epígrafe, tendo sido posteriormente tratados e analisados, possibilitando desta forma a disseminação de conhecimento.

Percebe-se que este tipo de estudos são importantes, não só no momento em que são criadas as questões pertinentes em análise, sem nunca deixar de parte a essencialidade e congratulação da sua possível aplicação futura.

Como se comprova pela análise e avaliação das respostas obtidas através da aplicação do questionário, é de denotar que se obtiveram resultados afirmativos na óptica de encontrar respostas, independentemente de “positivas” ou “negativas”, permitindo assim que se retirem ilações conclusivas.

Contudo, e não convergindo num sentido único, atendendo ao facto de a investigação ter sido realizada de uma forma geral, não individualizando por departamento as questões colocadas, conseguiu-se perceber que a questão que motivou o estudo e a qual se baseava no facto de existir a prática ou não de *empowerment* nos serviços administrativos (categoria assistente técnico) da ULSNA, nomeadamente nos hospitais afectos à mesma, conseguiu-se deslindar que a mesma é “negativa”, embora haja algumas respostas que rumam em sentido inverso, impulsionadas certamente pelas particularidades já anteriormente mencionadas.

De forma a corroborar a questão central, foram ainda equacionadas três hipóteses:

- ✓ H1 – Existe a aplicação do conceito de *empowerment* na Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, E.P.E., numa entidade pública empresarial no sector da saúde.
- ✓ H2 - Existe um percentagem significativa de colaboradores que não conhece o conceito
- ✓ H3 - A cultura organizacional da entidade tende a dificultar a implementação do *empowerment*.

Delineadas, respondidas e interpretadas, a primeira hipótese foi refutada, pois constatou-se que não existe aplicação do conceito de *empowerment* na organização estudada, já as outras duas confirmaram-se, pois a maioria dos respondentes manifestou desconhecimento do conceito e constatou-se que a cultura organizacional dificulta a implementação do *empowerment*. Deste modo, a questão inicial foi respondida negativamente.

Assim, poder-se-á afirmar que para este tipo de investigação é fundamental o esclarecimento para o leitor sobre a perspectiva visionária e estratégica da entidade em estudo, afirmando assim nessa mesma perspectiva, que se confirma até que ponto é o grau de envolvimento dos colaboradores sobre a realidade do *empowerment* na situação actual da administração pública, através da análise e de registos, confrontando-os com os objectivos a que foram propostos. Desta forma, poder-se-á assim, de um sentido

crítico salientar as vantagens e desvantagens que o *empowerment* poderá trazer para uma entidade público empresarial, despertando a atenção dos responsáveis para a existência de novas ferramentas de gestão de recursos humanos, como é a situação da que se encontra aqui em epígrafe, tal como havia sido abordado num dos objectivos específicos deste projecto.

Para tal deverão ser tomadas medidas pró-activas neste sentido, como se poderá vislumbrar mais à frente nas recomendações.

Pode-se assim concluir que o propósito deste estudo foi atingido, pois obteve-se resposta a todos os objectivos inicialmente delineados, bem como se confirmaram e informaram as hipótese H1, H2 e H3, que motivaram este estudo e que inicialmente pretendiam responder à sua questão central, sendo a resposta à primeira hipótese negativa e às duas outras hipóteses positivas, verificando-se que a resposta à questão central é de que – Não existe prática de *empowerment* nos serviços administrativos (categoria de assistente técnico) afectos aos hospitais Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas, pertencentes à ULSNA.

5.2 Recomendações

"Reparta o seu conhecimento. É uma forma de alcançar a imortalidade."

Dali Lama (s.d.)

Bebendo intimamente nas sábias palavras do autor em epígrafe, e transpondo-as para a realidade do estudo em causa, facilmente se depreende a importância das mesmas.

Sendo o propósito de qualquer estudo repartir conhecimento, e tentar “imortalizá-lo” através da sua constante mutação, bem como conceder algumas recomendações, pode-se afirmar que este estudo foi apenas uma gota no oceano, que irá servir certamente de mote para investigações futuras, tentando ir muito mais além do que foi possível ir.

"O discernimento consiste em saber até onde podemos ir."

Jean Cocteau (s.d.)

Sabendo de antemão que um estudo desta envergadura acarreta algumas limitações implícitas, na medida em que, de forma a analisar-se na sua plenitude

(análise exaustiva por departamento), perder-se-ia muito tempo, quiçá sem obter resultados conclusivos relativamente à análise feita ou desfasados da realidade aquando do termo, torna-se indispensável ao próprio investigador limitá-lo, não caindo assim na formulação de grandes problemas.

Uma outra limitação, prende-se também pelo facto de a investigação apenas ter sido realizada nos dois hospitais afectos à ULSNA (Dr. José Maria Grande e Santa Luzia), relegando-se para segundo plano os Centros de Saúde, atendendo ao facto de os meios hospitalares serem maiores e mais impessoais, e a questão da existência ou não de políticas de *empowerment* ser muito mais formalizada, enquanto que num centro de saúde as diferenças podem ser muito maiores por se tratar de unidades mais pequenas, que são mais facilmente influenciadas pela direcção.

"O futuro tem muitos nomes. Para os fracos, é o inatingível. Para os temerosos, o desconhecido. Para os valentes, a oportunidade."

Victor Hugo (s.d.)

Porém, seria certamente interessante alargar este campo de acção, permitindo assim uma ampliação do conhecimento sobre o tema estudado bem como pesquisas para acções futuras. De acordo com os dados e as informações contidas nesta pesquisa, e de forma a aprofundar o conhecimento sobre a prática ou não de *empowerment* nos serviços administrativos da ULSNA, sugere-se que sejam delineados estudos nos quais a análise em causa, seja feita de uma forma mais minuciosa (por departamento) na tentativa de perceber onde e como são aplicadas as técnicas de *empowerment*, atendendo a que, embora não de uma forma expressiva, foi perceptível que as mesmas existem.

Seria de todo pertinente entender também até que ponto, e atendendo a que se fala de uma entidade pública, na área da saúde, se a aplicação desta ferramenta, possibilita ou não a melhoria dos serviços prestados, tendo por base, todo o sistema burocrático e hierarquizado existente, aliado a uma forte cultura organizacional.

Propõe-se assim a criação de um grupo de trabalho que permita não só o descortinar de toda a envolvente deste conceito - novo para muitos dos colaboradores aquando apelidado de *empowerment* mas que se chamado de descentralização/delegação de responsabilidades é facilmente perceptível por todos – estudando-o exaustivamente e percebendo se se torna viável a sua aplicação na entidade, permitindo assim capacitar

os colaboradores com uma maior autonomia. Para tal, o grupo de trabalho deverá após as suas conclusões, se positivas, prover e promover esta nova prática de trabalho às hierarquias superiores, para que estes tomem consciência das potencialidades associadas a esta ferramenta (tal como referenciado no penúltimo objectivo específico²⁸) esperando-se assim que haja uma melhoria significativa no que concerne ao desempenho operacional da entidade.

Este grupo de trabalho deverá funcionar como um agente divulgador e facilitador do *empowerment* junto dos colaboradores, reportando oportunamente os resultados à gestão de topo - que deverá dar *feedback* - criando para tal um sistema que permita avaliar e corrigir desvios, possibilitando que o *empowerment* flua sem que haja excesso de burocracia.

A um nível de estudo mais motivacional, seria também importante perceber até que ponto tais práticas poderão afectar positivamente ou negativamente os colaboradores, aumentando a sua produtividade ou absentismo, partindo do pressuposto (como foi visto através das respostas dos mesmos), que estes assumem o facto de gostar de participar nas decisões da entidade, sentindo-se parte integrante da mesma.

Pegando desta forma no lema da ULSNA, “ *mais saúde e qualidade de vida*”, espera-se que com os resultados obtidos neste estudo, se possam desenvolver planos de acção, que permitam alcançar essa mesma “qualidade de vida”, num sentido figurado, no que respeita à introdução de ferramentas/práticas, permitindo assim aos colaboradores, assumir uma posição mais pró-activa e eloquente dentro da entidade.

²⁸ Veja-se os Objectivos Específicos na página 59

Referências Bibliográficas

Aguiar, M.(1981). *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.

Albi.E., Páramo, G., Casasnovas, G. (1997). *Gestión Pública*. Barcelona: Editorial Ariel.

Albuquerque, L.G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*. (Vol. 27. n. 4, Out./Dez. pp. 16-29). [s.l.]:[s.n.].

Araújo, L. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas.

Araújo, J. (2004). *A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade*. IGAP, Actas do Seminário Internacional Luso-Galaico. Porto: [s.n.].

Ashkanasy, N. e Daus, S. (2002). *Emotion in the workplace: The new challenge for managers*. Academy of Management Executive (Vol. 16). [s.l.]:[s.n.].

Aujoulat, I., Hoore, W., Deccache, A. (2006). *Patient empowerment in theory and practice: polysemy or cacophony?* Patient Education and Counseling (n' 66, Nov. 2006, pp. 1-8). [s.l.]:[s.n.].

Baranano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Biderman, M. T. C. (1991). Polissémica Versus Homonímia. *Teoria Linguística: linguística quantitativa e computacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos

Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (3ª ed.). Lisboa: [s.n].

Bisquerra, R., Sarriera, J., Martínez, F. (2004). *Introdução à Estatística: Enfoque Informático com o Pacote Estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed.

Bittencourt, D. (2008). *Gestão Estratégica nas organizações públicas: livro didático*. Apostila da disciplina de Gestão Estratégica nas Organizações Públicas do Curso de Pós Graduação em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, Palhoça: UnisulVirtual.

Borg, W., Gall, J. & Gall, M. (2002). *Educational Research: An Introduction* (7th ed.). New York: Allyn and Bacon.

Bowen, D., Lawler, E. (1992). *The Empowerment of Service Workers*. Sloan Management Review, Spring. [s.l]:[s.n].

Boyd, H. W. J., Wetfall, R. (1964). *Pesquisa Mercadológica: texto e caso*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Braude, L. (1975). *Work and workers*. New York: Praeger.

Campos, A. (1992). *Perspectivas e desafios da reforma administrativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Saúde Pública (15:3, Jul./Set.). [s.l]:[s.n].

Campos, António. C. (1997). Novos desafios para a Administração Pública. *In Jornadas de Modernização Administrativa*. Modernização Administrativa. Lisboa, 21 de Novembro de 1997. Oeiras: INA.

Campos, António C. (2002). *Antagonismo, empatia e reforma na Administração Pública Portuguesa*. Lisboa:[s.n].

Cantillon, Richard (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers (English Edition, [2001]).

Carvalho, J. (2002). *Metodologia do trabalho científico: “saber-fazer” da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escola Editora.

Castor, B. et. al. (1987). *Estado e administração pública: reflexões*. Brasília: FUNCEP.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4ª ed.). São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1997). *Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa* (3ª ed., Revisada e Ampliada). São Paulo: Ed. Makron Books.

Chiavenato, I. (1999). *Introdução à moderna gestão de pessoas, Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. et. al. (2003). *Administração Estratégica: em Busca do Desempenho Superior – Uma Abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Chievenato, I. (2005). *Administração nos Novos Tempos*. Editora Campus: Rio de Janeiro

Churchil, G. (1979). *A paradigm for better measures of marketing constructs*. Journal of marketing Research (Vol. 16, n. 1, pp. 64-73). [s.l.]:[s.n.].

Crawford, R. (1994). *Na era do Capital Humano: O talento, a inteligência e o conhecimento como forças económicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Cunha, M. P., Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). *The poverty of empowerment? A critical case study*. Personal Review (Vol. 28, n. 3, pp. 192-207). [s.l.]:[s.n].

Coda, R. (1997). *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humano*. (In: Bergamini, Cecília W. e Coda, R. [s.d.]. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Cohen, S., Mohrman, S. (1995). *Designing team-based organizations: new forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-bass publishers.

Coopers & Lybrand (1997). *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo, Atlas.

Corrêa, H.L., Corrêa, C. A. (2004). *Administração de produção e operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas.

Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview: Scott Foresman.

Dainty, A., Bryman, A., Price, A. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 23, n. 6, pp. 333-342). [s.l.]:[s.n].

Davenport, Thomas H. (2000). *Ecologia da Informação*. São Paulo: Editora Futura.

Dawson, S. (1995). *Analysing organizations* (2ª ed.). [s.l.]: Houndmills Macmillan.

DeGeus, A. (1998). *A empresa viva*. Rio de Janeiro: [s.n].

DeGeus, A. (2004). *Otimizar as pessoas* (n. 810, Abril). São Paulo: Revista Exame

De Masi, D. (1999). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial* (2ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.

Dolabela, F. (1999). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.

Drucker, Peter F. (1998). *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, Peter F. (2005). *Inovação e espírito empreendedor: a prática e princípios* (8ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning

Dussault, G. A. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública* (Vol. 26, n. 2, pp. 8-19, abr./jun.). Rio de Janeiro: [s.n].

Edela Souza, Lanzer Pereira de. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher.

Fávero, L. P., et. al. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier

Filho, António Guerreiro (2004). *O poder da camisa branca - uma nova filosofia de gestão participativa*. [s.l.]: Editora Futura grupo siciliano.

Fischer, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas* (cit in Fleury, M. [s.d]. *As pessoas na organização*). São Paulo: Editora Gente.

Fonbrum, C. (1984). *Strategic Human Resource Management*. USA: John Wiley & Sons.

Fonseca, A. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.

Ford, R.C. & Fottler, M. D. (1995). *Empowerment: A matter of degree*. *Academy of Management Executive* (Vol. 9, n. 3, pp. 21-29). [s.l.]:[s.n.].

Ford, R. C., Fottler, M. D. (1996). *Empowerment: a matter of degree*. *IEEE Engineering Management Review* (Vol. 24, n. 3, pp. 19-24). [s.l.]:[s.n.].

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fortin, M. (2000). *O Processo de investigação: da concepção à realização*. 2ªed. Loures : Lusociência.

Freitas, M. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill.

Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos - Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

George, J., Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.

Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gilbert, J. B. (1977). *Work without salvation*. Baltimore: The Johns Hopkins University

Goleman, Daniel (1996). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. [s.l.]:[s.n.].

Goleman, Daniel (2001). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Edição revista

Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *Primal leadership: Realising the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press

Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?*. [s.l.]: Harvard Business School Publishing Corporation.

Gore, Al (1993). *Creating a Government That Works Better and Costs Less. The Report of the National Performance Review*. New York: Plume.

Grant, John H. (1999). *Mudança estratégica: gerenciando o desenvolvimento da estratégia por meio do planejamento e dos sistemas administrativos* (pp. 418-439, In Fahey, Liam). Rio de Janeiro: Campus

Graue, M. E. & Walsh, D.J. (1998). *Studying Children in Context: Theories, Methods & Ethics*. Thousand Oaks: Sage.

Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública* (Vol. 34, n. 3, pp. 125-140, Maio/Jun.). Rio de Janeiro: [s.n.].

Guterres, A. (1999). *A Administração Pública no limiar do século XXI: os grandes desafios*. Oeiras: INA.

Hackman, J. R., Suttle, J. L. (1977). *Improving life at work*. Glenview: Scott, Foresman and Co. [s.l.]:[s.n.].

Hair, Joseph F., Thatam, R. *et. al.* (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, Joseph F. Thatam, *et. al.* (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Trad. de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto (5º ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hayes, B. E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.

Hernandez, J., Caldas, M. P. (2000). Resistência à mudança: uma abordagem individual. *Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. Florianópolis/SC: ANPAD.

Hernández Sampieri, Roberto, *et. al.* (2001). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.) México, D. F.: Editorial Mc Graw Hill.

Herrenkohl, R., Judson, G. & Heffner, J.(1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science* (Vol. 35, n. 3, pp. 373-389). [s.l.]:[s.n.].

Hill, Roger (1997). *History of Work Ethic: Historical Contest of the Work Ethic*. Department of Occupational Studies, The University of Georgia. [s.l.]:[s.n.].

Hill, A., Hill, M. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hisrich, Robert D. (1986). *Entrepreneurship and intrapreneurship: methods for creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area*. [s.l.]: Lexington Books.

Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hora, H. R. M., et. al. (2010). *Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach*. Produto & Produção (Vol. 11, n. 2, pp.85-103). [s.l.]:[s.n.].

Houston, D. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. [s.l.]:[s.n.].

Hughes (1994). *Public Management & Administration - an introduction* (2ª ed.). New York: Palgrave.

Humphrey R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal, *Human Relations*(48: 97-125). [s.l.]:[s.n.].

Jaggi, B. (1988). A comparative analysis of worker participation in the United States and Europe. (In. Dlugos, G., et. al. (eds.), *Management under differing labour market and employment systems*, pp. 443-454). Berlin: Walter de Gruyter.

Júnior, P., Oliveira, J. (2009). Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: [s.n].

Kahneman, Daniel, Tversky, Amos (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econométrica* (Vol. 47, n. 2, Mar. 1979, pp. 263-292). [s.l.]:[s.n.].

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

Katz, R. (1984). *Empowerment and synergy: expanding the community's healing resources*. *Prevention in Human Services*. [s.l.]:[s.n].

Katzenbach, J., Smith, D. (2001). *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.

Ketchum, L. D., Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park: Sage.

Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution*. Washington, D.C.: Bookings Institution Press.

Kim, S. (2009). *Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation*. *The american review of public administration* (Vol. 39, n. 2). [s.l.]:[s.n].

Kinncar, T.C., Taylor, J.R. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York:[s.n].

Kotter, J. P. (1998). *Oito Erros Fatais* (HSM Management, ano 2, n 11, Nov.-Dez., pp. 70-74). [s.l.]:[s.n.].

Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lawler, E. (1997). *Motivação nas organizações de trabalho* (In Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*, 2^a ed.). São Paulo: Atlas

Leontitsis, A., Pagge, J. (2007). *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*. Mathematics and computers in simulation (Vol. 73, pp. 336-340). [s.l.]:[s.n.].

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. N.Y: Mc Graw-Hill Book Company.

Likert, Rensis (1979) *Novos padrões de administração* (2^a ed.). São Paulo: Pioneira.

Likert, R., Coradi, Carlos Daniel (1998) *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.

Locke, E. A. (1968). *Towards a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance (3^a ed., pp. 157-189). [s.l.]:[s.n.].

Locke, E. A., Douglas, Henne (1986). *Work motivation theories* (In: International review of industrial and organization psychology, pp. 1-35). [s.l.]:[s.n.].

Looy, B. et. al. (2003). *Services management; an integrated approach* (2nd ed.). Great Britain: Pearson education limited.

Loyola, V. (1989). *Una experiencia en la implementación de calidad total en hospitales*. Monterrey: [s.n.].

Lucena, D., et. al. (1996). *O que é diferente no sector da saúde?*. Revista Portuguesa de Saúde Pública (14:3, Julho/Setembro). [s.l.]:[s.n.].

Luppa, L. P. (2006). *A Essência da liderança de resultados*. São Paulo: Landscape.

Mann, Gregory A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the Nonprofit Sector (Vol. 1, n. 35, Spring de 2006, pp. 33-48). [s.l.]:[s.n.].

Martins, A. (2000). *Por uma administração pública ao serviço dos cidadãos*. Lisboa: INA.

Matheus, Tiago (2000). *Vida psíquica e organização* (In: Motta, Fernando; Freitas, Maria Ester, 1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV

Mattar, Fauze Najib (1996). *Pesquisa de Marketing: metodologia e planeamento*. (Vol. 1, 3ª ed., pp. 336). São Paulo: Editora Atlas.

Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Mattar, L. M, Ferraz, F. T. (2004). *Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento*. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. [s.l.]:[s.n.].

Madureira, C. (2004). *A formação comportamental no contexto no contexto da reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: INA.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados* (4ª ed.). México: Pearson Educación.

Marchiori, M. R. (1999). *Comunicação é cultura. Cultura é comunicação*. Revista Comunicação Empresarial. [s.l.]:[s.n.].

Marconi, M., Lakatos, E. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3ª ed.). São Paulo: Atlas

Maximiano, A. (2002). *Administração de projectos: como transformar ideias em resultados* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Mayer, J., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?*. New York: Basic Books.

Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como activos*. São Paulo: Prentice Hall.

McAdam, R. Leonard, D. (2001). *Developing TQM: The knowledge management contribution*. [s.l.]: Journal of general management.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (2002). *Sáfari de estratégia – um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mishra, A., Spreitzer, Gretchen M. (1998). *Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign*. *Academy of Management Review* (23:3, pp. 567-588). [s.l.]:[s.n.].

Montandon, A. (2007). *Cultura integrada da liderança*. *Revista Banas Qualidade* (Ano XVI, n.17, pp. 50-51). [s.l.]:[s.n.].

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

OCDE (2001). *Government of the Future (PUMA Policy Brief nº 9)*. Paris: [s.n.].

OCDE (2005). *Moderniser l'État – La Route à Suivre*. Paris: [s.n.].

Oliveira, L. (1999). Os condicionamentos em Portugal. *In conferência sobre Administração Pública no limiar do século XXI: os grandes desafios*, Centro de Congressos (15-16 de Junho de 1999). Oeiras: INA.

Oliveira, Rocha (2000). *Gestão pública e modernização administrativa*. Braga: Universidade do Minho.

Oliveira, S. L (2006). *Tratado de metodologia científica: Projectos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. [s.l.][s.n.].

Onwuegbuzie, A. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come* (Vol. 33, n. 7). [s.l.]: Educational Researcher.

Ornelas, J. (2008). *Psicologia comunitária* (Cap. 3: Teoria do Empowerment, pp. 46-58). [s.l.]: Editora Fim de Século.

Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse to state house, city hall to Pentagon*. [s.l.]: Addison-Wesley Publishing Company.

Osborne, D., Gaebler, T. (1993). *Reinventing government*. New York: Plume Book.

Osborne, D., Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. [s.l.]: Addison-Wesley Publishing Company.

O'Toole, J. (1995). *Leading change: Overcoming the ideology of confort and the tyranny of costum*. San Francisco: Jossey-Bass.

Paiva, A. L., Capela, L. (2002). *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.

Paschini, S. (2006). *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio – a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Quality Mark.

Penteado, J. R. W. (1986). *Técnica de chefia e liderança* (9ª ed.). São Paulo: Pioneira.

Pessoa de Amorim, R. (1997). *O emprego público - Antecipar a mudança, gerir a mudança*. Lisboa: [s.n.].

Pestana, M., Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais – a complementariedade do SPSS* (2.ª ed.). [s.l.]: Edições Sílabo.

Peters & Waterman (2004). *In search of excellence: Lessons from America's best-run Companies*. [s.l.]: HarperCollins.

Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative science quartely. [s.l.]:[s.n.].

Pfeiffer, I. & Dunlop, J. (1990). *Increasing productivity through empowerment*. Supervisory management (pp. 8-17, Jan.). [s.l.]:[s.n.].

Pierote de Oliveira, Cíntia, Krom, Valdevino (2011). *XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*. Paraíba: [s.n.].

Pierote de Oliveira, C., Krom, V. (2011). *O Empowerment nas organizações*. [s.l.]:[s.n.].

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring, harper and row*. New York:[s.n.].

Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring*. São Paulo: Habra.

Pinto, C. (2000). *Empowerment, uma prática de serviço social (In Barata, Política Social)*. Lisboa: ISCSP

Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). *Public management reform*. Oxford: Oxford University Press.

Prahalad, C., Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.

Quinn, R., *et al.* (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações* (Trad. Cristina de Assis Serra, 3ª ed.). Rio de Janeiro: Campus

Quivy, R, Campenhoudt, L.(1998). *Manual de investigação em iências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Radünz, R. (2002). *Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, Baseado na metodologia Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina.

Ramos, V. (2003). *Por que foram "inventadas" as agências de contratualização (Portugal – 1996/97)*. Lisboa: ENSP – UNL.

Raymond, M. (1996). *Research made simple. A handbook for social workers*. California: Sage Publications.

Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social, métodos e técnicas* (2º ed.). São Paulo: Editora Atlas

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall

Rocha, J. A. (2007). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública* (2ª ed.). [s.l.]: Escolar Editora.

Rocha, H., Martins, Oliveira (2008). *Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores*. [s.l.]:[s.n.].

Rodgers, D. T. (1978). *The work ethic in industrial America, 1850-1920*. Chicago: The University of Chicago Press.

Rose, M. (1985). *Reworking the work ethic: Economic values and socio-cultural politics*. London: Schocken

Rudio, F. V.(1978). *Introdução ao projeto de pesquisa científica* (3ª ed.). Petrópolis: Vozes.

Sá, P. M. (2003). *A excelência no governo local Português: determinantes e obstáculos, La Calidad en los servicios públicos administrativos*. Escola Galega de Administración Pública: [s.n.].

Santos, F. (1998). *Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos; importância para a gestão de negócios em empresas manufactureiras*. Tese de Doutorado (339p.). São Paulo: EAESP/FGV

Santos, F. (1999). *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo, Atlas.

Samarra, B. S., Barros, J. C. (1987). *Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia*. São Paulo: Makron Books.

Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edual

Sampieri, R. H. *et. al.* (2007). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: MacHill.

Schell, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus.

Schulz, A., et. al. (1995). *Empowerment as a multi-level construct: perceived control at the individual, organizational and community levels*. Health Education Research. [s.l.]:[s.n.].

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper and Brothers. Harper Colophon edition, 1976.

Senge, P. M. (1999). *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem* (4ª ed.). São Paulo: Best Seller.

Shamir, B. (1991). *Meaning, self and motivation in organizations* (Vol. 12: 3). [s.l.]:[s.n.].

Sheehy, J. W. (1990). *New work ethic is frightening*. *Personnel Journal*.(69:6, pp. 28-36). [s.l.]:[s.n.].

Slack, N., et. al. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo : Atlas.

Siliceo, A. (1995). *Liderazgo para la productividad en México*. México D.F.: Editorial Limusa.

Silva, C., Martínez, M. L. (2004). *Empoderamiento: proceso, nivel y contexto*. *Psykhe* (Vol. 13, n. 1). Santiago, Chile: [s.n.].

Silva, A. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade* (2º ed.). São Paulo: Atlas

Spector, P. (2005). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Spreitzer, G. M., Quinn, Robert E. (1999). *Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership*. [s.l.]: Journal of Organizational Behavior.

Stoner, J., Freeman, R. (1999). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Streiner, D. L. (2003). *Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter*. Journal of Personality Assessment (Vol.. 80, pp. 217-222). [s.l.]:[s.n.].

Tachizawa, T., et. al. (2001). *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. São Paulo: Atlas.

Taveira, A. D. (2008). *Key elements in team achievement: a retrospective analysis*. [s.l.]:[s.n.].

Taylor, F. (2006). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

Teixeira, J. (2002). *Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios*. São Paulo: Gente.

Thomas K. W, Velthouse B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation*. Acad Manage (Rev. 15, pp. 666-681). [s.l.]:[s.n.].

Thorndike, E. L. (1966). *Human Learning*. Cambridge: [s.n.].

Ullmann, S. (1964). *Semântica: uma introdução à ciência do significado* (Trad. de J. A. Osório Mateus). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados* (6ª ed.). São Paulo: Futura.

Val, M., Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization Development Journal* (Vol.24, n.2, pp.102-108). [s.l.]:[s.n.].

Vale, G. (1992). Terceirização e competitividade. *Revista Rumos do Desenvolvimento* (n. 97, Set./Out.). Rio de Janeiro: Portinho Cavalcanti.

Veiga, Ricardo e Moura, Alexandre (2003). *Validação das medidas usadas no exame empírico de um modelo de qualidade de serviços* (Vol. 2., n.1, pp. 69-85, Jan./Jun.). Belo Horizonte: FACES R. Adm.

Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Dissertação de Doutoramento, Novembro de 2007. Braga: Universidade do Minho.

Vergara, S. (2000). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Atlas.

Vieira, M. (2006). *Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração*. In: Vieira, M., *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.

Wallerstein, N. (2006). *Promoción de salud y empowerment*. In: foro de Promoción de la salud de las Americas (n. 2, 20 Agosto de 2006). Universidade de Nuevo México. Rio de Janeiro: OPS/OMS.

Wagner III, J., Hollenbeck, J. (2006). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Webber, M. (1905). *Die protestantische ethik und der geist des kapitalismus*. *Archiv fur sozialwissenschaft* (pp. 20-21). Translated by T. Parsons. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Charles Scibner's Sons.

Wilkinson, A. (1998). *Empowerment: Theory and Practice*. *Personnel Review* (27:1, pp. 40-56). [s.l.]:[s.n.].

Wilson, T. (1999). *Manual del Empowerment*. México: Gestión 2000.

Weick, K., Quinn, Robert E. (1999). *Organizational change and development*. *Annal Review Psychology*. [s.l.]:[s.n.].

Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade* (12ª ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.

Welch, J. (2007). O improvável equilíbrio entre o hoje e o amanhã. *Revista Exame* (Ano 41, n. 6). [s.l.]:[s.n.].

Zimmerman, A (1995). Psychological empowerment: Issues and Illustrations. *America Journal of Community Psycholog.* [s.l.]:[s.n.].

Zimmerman, M. (2000). *Empowerment Theory Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis*. In Rappaport, J. e Seidman, E. (eds): *Handbook of Community Psychology* (pp. 43-64). Nova Iorque: Kluwer Academic/Plenum.

Sites consultados:

http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1458489. [Consultado em 08 de Fevereiro 2012].

http://ww4.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/pdf_docente/Como%20fica%20a%20quest%C3%A3o%20da%20lideran%C3%A7a.pdf. [Consultado em 12 de Janeiro 2012].

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450310_7168.pdf. [Consultado em 12 de Janeiro 2012].

<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/109/151>. [Consultado em 12 de Janeiro 2012]. [Consultado em 12 de Janeiro 2012].

<http://www.redegestão.com.br/desafio21/gec97.html>> Desafio 21 – Gestão & Competitividade. Acesso em 02 abr. 2004.

Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano: www.ulsna.pt.

Outras pesquisas:

Cotton e Tuttle, (1986). Segundo a notícia publicada e disponível em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1458489. [Consultado em 08 de Fevereiro 2012].

Entrevista do Director de Economia da Associação Industrial Portuguesa (AIP) – Rui Madaleno, Disponível e publicada em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1458489. [Consultado em 10 de Janeiro 2012].

Fava, R. (2007). *O Administrador Moderno.*: Disponível em: www.administradores.com.br. [Consultado em 04 de Janeiro 2012].

Franco, D., Casela, M., Kitzberger, H. (2007). *Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o empowerment em suas equipes de funcionários?* Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/669. [Consultado em 08 de Fevereiro 2012].

Gehring, Max (2000). *O clima anda pesado?*. Comunidade virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data de Publicação: 11 de Março de 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [Consultado em 12 de Janeiro 2012].

Júnior, R., Neto, J. (2006). *Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa*. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450310_7168.pdf. [Consultado em 14 de Janeiro 2012].

Lewin, Kurt (1939). Segundo o artigo publicado e disponível em: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>. [Consultado em 28 de Fevereiro 2012].

Lima, Solange Moreira (2002). *O Perfil do Administrador do Presente, Face as Novas Tecnologias da Informação*. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/artigos. [Consultado em 11 de Fevereiro 2012].

Luz, J. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>. [Consultado em 28 de Fevereiro 2012]

Setzer, V. W. (1999). *Dado, informação, conhecimento e competência*. Disponível em: www.ime.usp.br/~vwsetzer. [Consultado em 28 de Fevereiro 2012].

Silveira, M. (2007). *O que faz uma empresa um lugar bom para trabalhar*. Disponível em: <http://www.empreenda.net>. [Consultado em 06 de Janeiro 2012].

Revisão da Análise Factorial. <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>. [Consultado em 14 de Outubro 2012].

Trochim, W. M. (2003). *The Research Methods Knowledge Base* (version current as of August 2003, 2nd ed.). Disponível em: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>. [Consultado em 14 de Outubro 2012].

ULSNA, E.P.E (2007). Publicação Diário da República 1.^a Série N.º42 – 28 de Fevereiro de 2007 – Criação da ULSNA, E.P.E (1414-(29)). [s.l.]: Diário da República.

ULSNA, E.P.E (2009). *Princípios de Bom Governo*. Portalegre: ULSNA,E.P.E..

ULSNA, E.P.E (2010). Relatório de Contas 2010. Portalegre: ULSNA, E.P.E.

Anexos

Anexo 1- Consistência dos dados – A Análise Factorial

Durante este estudo, conforme anteriormente mencionado, foram analisados de uma forma descritiva e qualitativa todo um conjunto de factores, resultados esses que já foram apresentados.

Contudo, houve necessidade de perceber até que ponto a ferramenta de obtenção de dados secundários possuía uma forte consistência interna dos dados.

Deste modo, para que um questionário possa ser aplicado e susceptível de atingir o patamar esperado nomeadamente, no que respeita à obtenção de respostas à problemática inicial, deverá respeitar dois princípios básicos de extrema importância: validade e confiabilidade.

No que toca ao primeiro princípio, e para que seja válido, o instrumento deverá ser confiável. Denota-se assim que, os resultados do questionário estão intimamente relacionados com algum critério externo deste mesmo “teste”. Estes podem assumir várias vertentes, tais como, resultados obtidos em outros questionários da mesma índole, definições de conceitos, entre outras (Richardson, 1989).

Assim, a verificação da validade através de uma abordagem formal e rigorosa aumentará seguramente a confiança nos resultados, segundo Veiga e Moura (2003).

Por outro lado, o segundo princípio pode ser entendido como o grau em que o resultado obtido reflecte o resultado real, ou seja, quando a medida em causa se isenta da variância dos erros aleatórios, segundo Hayes (1998).

Desta forma, segundo Trochim (2003), ao realizar-se um questionário deveremos ter sempre em consideração a sua consistência interna. Esta refere-se ao grau com que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa (Hora *et. al.*, 2010) , independentemente da escala utilizada na obtenção das respostas (Leontitsis e Pagge, 2007)

Complementando a ideia anterior, Richardson (1989), alerta para o facto de os resultados obtidos no estudo efectuado serem postos em causa, caso o investigador não conheça qual a validade e confiabilidade dos seus dados.

Assim na prossecução deste estudo, e de forma a garantir o que foi dito na asserção anterior, recorreu-se à análise factorial e ao alfa de Cronbach para dar resposta à mesma, evitando assim falácias.

Considera-se assim que, a análise factorial é um instrumento que permite organizar a maneira como os indivíduos em estudo interpretam as coisas, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão. Por sua vez, esta análise permite ver até que ponto diferentes variáveis tem subjacente o mesmo conceito (entenda-se factor).

A análise factorial permite deste modo avaliar a validade das variáveis constitutivas dos factores, indicando em que medida se refere aos mesmos conceitos, através da correlação existente entre elas. Sendo o objectivo da análise factorial encontrar factores subjacentes a um grupo de variáveis, é fundamental que a amostra seja suficientemente grande (pelos menos 100 no total) de forma a garantir que, numa segunda análise se mantenham os mesmos factores (Pestana & Gageiro, 2000).

Entende-se assim, que o objectivo primordial desta técnica passa essencialmente pelo simplificar ou reduzir, um grande número de variáveis, preconizando um grupo de dimensões latentes comuns, ao qual se pode chamar factores (Fávero *et. al.*, 2009).

Para realizar esta análise foi utilizado, uma vez mais, o programa estatístico SPSS versão 19, utilizando a rotação *varimax*, a qual permite efectuar uma redução de factores. Deste modo, e segundo Hair *et al.* (1998) foram seleccionados os valores acima de 0,500 os quais permitem que não se crie um hiato distributivo das respostas demasiado grande. Posteriormente foram escolhidos factores com *eigenvalues* (valores próprios) acima dos 1,0 atendendo assim ao critério de normalização de Kaiser.

No quadro resumo que se segue (Quadro A2), podemos vislumbrar as 45 variáveis que foram utilizadas e analisadas neste estudo, bem como a média de respostas de cada uma (a qual variava numa escala de Likert de 1 a 5) e o respectivo desvio-padrão, atendendo à população a que foi aplicada N=179.

De modo a facilitar a análise e compreensão dos dados, as variáveis (itens) foram substituídos por números (ex. A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores” – Q1; “Como colaborador tem a noção clara dos principais objectivos da entidade” – Q2; e assim sucessivamente) como se pode constatar no Quadro A1 que se segue:

Quadro A1- Quadro Resumo da Numeração dos Itens

Q1	A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores.
Q2	Como colaborador têm a noção clara dos principais objectivos da entidade
Q3	Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades
Q4	É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha.
Q5	Tem conhecimento que existem chefes de departamentos na sua organização promotores de iniciativas
Q6	Os colaboradores têm uma ampla liberdade de acesso aos chefes/administradores.
Q7	A comunicação e feedback das decisões obedecem à hierarquia existente na entidade.
Q8	As relações entre os colaboradores e os seus superiores são cordiais e amigáveis.
Q9	Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores.
Q10	O bem-estar do colaborador é visto como uma forma de garantir um maior nível de produtividade.
Q11	O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefias.
Q12	Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta.
Q13	A prática conhecida como empowerment é nova para si.
Q14	Foi a primeira vez que ouviu tal conceito.
Q15	Sente-se um colaborador com empowerment.
Q16	Conhece colegas de outros departamentos que pratiquem empowerment.
Q17	Já alguma vez colocou em prática o empowerment de uma forma não planeada.
Q18	Tem a autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem.
Q19	A resolução de problemas é excessivamente burocrática.
Q20	Há reuniões frequentes no meu serviço para deliberar sobre os objectivos e tarefas e para dar feedback
Q21	Participa activamente no delineamento de novas tarefas e novas formas de organização do trabalho no
Q22	Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento.
Q23	Existem alguns mecanismos de consulta e diálogo no seu serviço.
Q24	É estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho.
Q25	Tem algum poder de iniciativa.
Q26	As chefias dos seus departamentos apoiam-no(a), estimulando a sua iniciativa.
Q27	Sente a necessidade de aprender novos métodos de trabalho.
Q28	Existe um bom ambiente de trabalho no seu serviço.
Q29	Trabalhar em equipa com os seus colegas é importante.
Q30	É estimulado o trabalho de equipa no seu departamento.
Q31	Aceita com facilidade sugestões de melhoria no seu serviço.
Q32	São-lhe delegadas competências e responsabilidades por parte do chefe do departamento.
Q33	Gosta de assumir riscos.
Q34	As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades.
Q35	É capaz de tomar decisões sob pressão.
Q36	Sente-se incapaz de adiantar ou dar um andamento mais rápido aos seus processos por falta de uma
Q37	Para si é importante ter autonomia na realização do seu trabalho.
Q38	Sente-se motivado com aquilo que faz no seu serviço.
Q39	Considera-se envolvido nos processos de tomada de decisão do seu departamento.
Q40	Sente que as suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas.
Q41	As iniciativas dos colaboradores são incentivadas mas ficam sob o controle dos seus chefes imediatos.
Q42	É com facilidade que recebe críticas construtivas em relação ao seu trabalho.
Q43	Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento das suas actividades de rotina,
Q44	Sente-se útil, no desenrolar da sua actividade profissional.
Q45	Considera que existem práticas de empowerment na entidade onde trabalha.

Fonte: Elaboração própria

Quadro A2- Estatísticas Descritivas (Descriptive Statistics)

	Mean	Std. Deviation	Analysis N		Mean	Std. Deviation	Analysis N
Q1	3,78	1,058	179	Q24	2,27	1,080	179
Q2	3,82	1,087	179	Q25	2,66	1,272	179
Q3	3,61	1,247	179	Q26	2,23	1,111	179
Q4	3,87	1,033	179	Q27	3,80	1,200	179
Q5	3,32	1,182	179	Q28	3,72	1,152	179
Q6	3,28	1,186	179	Q29	4,28	,713	179
Q7	3,83	1,016	179	Q30	3,29	1,220	179
Q8	3,83	,935	179	Q31	3,87	1,035	179
Q9	2,88	1,164	179	Q32	3,95	1,133	179
Q10	3,54	1,093	179	Q33	3,30	1,216	179
Q11	2,63	,965	179	Q34	4,26	1,030	179
Q12	2,94	1,074	179	Q35	3,39	1,260	179
Q13	3,45	1,496	179	Q36	4,18	1,149	179
Q14	3,45	1,507	179	Q37	4,33	,748	179
Q15	2,13	1,093	179	Q38	3,42	1,271	179
Q16	2,61	1,573	179	Q39	1,88	,940	179
Q17	2,87	1,307	179	Q40	2,08	1,016	179
Q18	2,53	1,088	179	Q41	2,65	1,224	179
Q19	4,35	,926	179	Q42	3,61	1,128	179
Q20	3,27	1,468	179	Q43	2,92	1,482	179
Q21	2,09	1,182	179	Q44	3,47	1,210	179
Q22	3,69	1,181	179	Q45	2,54	1,167	179
Q23	3,22	1,321	179				

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

De seguida, analisou-se a matriz das correlações (Quadro A3), a qual averigua a agremiação linear que existe entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson.

Aqui, os coeficientes também estão balizados, sendo que valores entre 0,6 e 0,8 representam uma alta correlação, enquanto que acima de 0,8 a 1 é considerada muito alta (Bisquerra, Sarriera e Martinez, 2004).

Deste modo compreende-se que os valores próximos de zero ou negativos significam que a correlação é inversamente proporcional.

Assim tem-se que, para que a análise seja considerada “aceitável” o nível de significância deverá ser de 0,05 e o Sig que lhe corresponde deverá ser inferior a 0,05.

Quadro A3- Matriz das Correlações (Correlations)

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
1	.000	.718	.296	.006	.205	.575	.419	.353	.238	.440	.253	.110	.071	.057	.128	.268	.171	.057	.018	.514	.088	.462	.562	.123	.261	.087	.240	.336	.219	.421	.362	.591	.248	.224	.090	.127	.108	.393	.046	.133	.196	.411	.112	.350	.066	
2	.718	.000	.284	.019	.180	.536	.338	.378	.244	.408	.343	.037	.051	.015	.195	.211	.155	.057	.061	.418	.148	.320	.423	.214	.068	.146	.214	.283	.182	.391	.318	.476	.176	.168	.071	.090	.114	.315	.143	.212	.145	.360	.085	.342	.147	
3	.296	.284	.000	.441	.348	.012	.075	.279	.183	.254	.195	.231	.037	.026	.187	.186	.107	.195	.128	.016	.173	.147	.096	.230	.253	.175	.025	.060	.132	.101	.064	.181	.125	.107	.122	.062	.100	.198	.064	.141	.093	.030	.257	.148	.211	
4	.006	.019	.441	.000	.466	.190	.064	.047	.071	.036	.019	.282	.023	.096	.130	.211	.096	.136	.006	.232	.124	.069	.119	.168	.305	.182	.025	.064	.164	.024	.084	.135	.232	.016	.125	.103	.106	.001	.011	.037	.204	.106	.168	.062	.132	
5	.205	.180	.348	.466	.000	.067	.107	.223	.224	.180	.139	.138	.065	.121	.206	.124	.045	.195	.032	.050	.173	.143	.193	.235	.105	.226	.151	.082	.098	.158	.122	.142	.188	.056	.106	.010	.236	.130	.121	.188	.035	.098	.088	.170	.234	
6	.575	.536	.012	.190	.067	.000	.615	.349	.282	.384	.314	.270	.091	.059	.053	.450	.226	.092	.029	.655	.070	.400	.602	.000	.383	.046	.260	.351	.216	.432	.420	.533	.163	.187	.009	.250	.084	.378	.039	.064	.329	.428	.141	.223	.156	
7	.419	.338	.075	.064	.107	.615	.000	.341	.186	.337	.231	.060	.036	.018	.112	.214	.034	.068	.130	.420	.032	.363	.493	.095	.115	.050	.129	.275	.115	.404	.250	.441	.096	.183	.017	.129	.090	.301	.011	.112	.140	.303	.021	.204	.049	
8	.353	.378	.279	.047	.223	.349	.341	.000	.476	.438	.270	.147	.108	.135	.144	.073	.064	.130	.050	.207	.207	.343	.331	.175	.055	.130	.005	.315	.108	.320	.179	.305	.105	.077	.076	.103	.170	.336	.135	.246	.084	.223	.075	.256	.189	
9	.238	.244	.183	.071	.224	.282	.186	.476	.000	.485	.384	.165	.022	.028	.216	.130	.093	.198	.076	.164	.200	.303	.321	.313	.101	.283	.075	.364	.252	.385	.205	.298	.113	.032	.029	.147	.002	.316	.176	.313	.068	.241	.142	.245	.222	
10	.440	.408	.254	.036	.180	.384	.337	.438	.485	.000	.495	.102	.003	.007	.146	.072	.064	.137	.110	.416	.219	.368	.534	.332	.040	.292	.042	.330	.163	.388	.332	.453	.193	.149	.061	.082	.011	.409	.289	.303	.081	.303	.075	.310	.231	
11	.253	.343	.195	.019	.139	.314	.231	.270	.384	.495	.000	.234	.070	.123	.261	.041	.086	.287	.074	.326	.320	.391	.421	.454	.144	.400	.063	.295	.082	.398	.264	.296	.052	.053	.073	.125	.046	.354	.358	.399	.121	.221	.040	.271	.184	
12	.110	.037	.231	.282	.138	.270	.060	.147	.165	.102	.234	.000	.096	.054	.341	.376	.375	.468	.008	.257	.376	.004	.158	.381	.521	.331	.139	.063	.067	.012	.262	.030	.142	.093	.178	.297	.051	.013	.310	.349	.480	.055	.218	.115	.284	
13	.071	.051	.037	.023	.065	.091	.036	.108	.022	.003	.070	.096	.000	.831	.063	.210	.162	.036	.184	.010	.044	.167	.019	.119	.221	.070	.270	.002	.046	.084	.074	.036	.228	.007	.181	.061	.002	.077	.015	.021	.123	.149	.170	.023	.000	
14	.057	.015	.026	.096	.121	.059	.018	.135	.028	.007	.123	.054	.831	.000	.107	.144	.149	.064	.166	.036	.075	.226	.050	.152	.228	.106	.228	.030	.145	.044	.084	.010	.287	.072	.281	.074	.112	.026	.079	.006	.074	.082	.136	.051	.003	
15	.128	.195	.187	.130	.206	.053	.112	.144	.216	.146	.261	.341	.063	.107	.000	.429	.480	.582	.007	.135	.473	.241	.174	.535	.432	.567	.234	.101	.056	.198	.135	.123	.147	.056	.052	.302	.007	.209	.350	.430	.291	.170	.240	.266	.331	
16	.268	.211	.186	.211	.124	.450	.214	.073	.130	.072	.041	.376	.210	.144	.429	.000	.621	.409	.181	.370	.390	.010	.249	.360	.598	.343	.088	.137	.112	.108	.253	.232	.040	.124	.107	.203	.051	.089	.241	.259	.410	.158	.196	.104	.395	
17	.171	.155	.107	.096	.045	.226	.034	.064	.093	.064	.086	.375	.162	.149	.480	.621	.000	.432	.274	.134	.368	.076	.104	.347	.488	.365	.020	.104	.347	.488	.365	.020	.104	.347	.488	.365	.020	.104	.347	.488	.365	.020	.104	.347	.488	.365
18	.057	.057	.195	.136	.195	.092	.068	.130	.198	.137	.287	.468	.036	.064	.582	.409	.432	.000	.140	.004	.518	.241	.099	.603	.596	.620	.002	.011	.022	.180	.123	.099	.199	.065	.133	.380	.005	.149	.416	.519	.415	.120	.281	.198	.323	
19	.018	.061	.128	.006	.032	.009	.130	.050	.076	.110	.074	.008	.184	.166	.007	.181	.274	.140	.000	.108	.059	.226	.099	.017	.185	.001	.009	.044	.037	.005	.010	.135	.078	.140	.159	.198	.078	.054	.177	.121	.041	.050	.066	.011	.027	
20	.514	.418	.016	.232	.050	.655	.420	.207	.164	.416	.326	.257	.010	.036	.135	.370	.134	.004	.108	.000	.067	.509	.679	.158	.294	.151	.216	.428	.145	.523	.379	.505	.124	.157	.027	.210	.020	.452	.045	.075	.324	.506	.062	.288	.060	
21	.088	.148	.173	.124	.173	.070	.032	.207	.200	.219	.320	.376	.044	.075	.473	.390	.368	.518	.059	.067	.000	.185	.106	.544	.446	.528	.055	.051	.130	.208	.009	.054	.107	.103	.162	.314	.068	.177	.445	.499	.340	.047	.137	.257	.254	
22	.462	.320	.147	.069	.143	.400	.063	.343	.303	.368	.391	.004	.164	.226	.241	.010	.076	.241	.226	.509	.185	.000	.630	.406	.446	.341	.096	.628	.138	.491	.246	.509	.134	.168	.042	.054	.001	.413	.148	.251	.022	.361	.011	.294	.141	
23	.562	.423	.096	.119	.193	.602	.493	.331	.321	.534	.421	.158	.019	.050	.174	.249	.104	.099	.099	.679	.106	.630	.000	.273	.204	.272	.254	.454	.202	.508	.436	.593	.236	.247	.020	.147	.098	.426	.130	.229	.209	.540	.069	.322	.011	
24	.123	.214	.230	.168	.235	.000	.095	.175	.313	.332	.454	.381	.119	.152	.535	.360	.347	.603	.017	.158	.544	.406	.273	.000	.611	.842	.015	.184	.073	.361	.184	.222	.126	.126	.116	.335	.013	.283	.537	.563	.409	.199	.257	.344	.427	
25	.261	.068	.253	.305	.105	.383	.115	.055	.101	.040	.144	.521	.221	.228	.432	.598	.488	.596	.185	.294	.446	.066	.204	.611	.000	.552	.080	.045	.055	.006	.111	.129	.012	.160	.092	.319	.040	.009	.332	.357	.559	.151	.297	.095	.345	
26	.087	.146	.175	.182	.226	.046	.050	.130	.283	.292	.400	.331	.070	.106	.567	.343	.365	.620	.001	.151	.528	.341	.272	.842	.552	.000	.021	.208	.073	.324	.159	.148	.162	.087	.109	.341	.030	.241	.581	.570	.427	.162	.259	.275	.360	
27	.240	.214	.025	.025	.151	.260	.129	.005	.075	.042	.063	.139	.270	.228	.234	.088	.020	.002	.009	.216	.055	.096	.254	.015	.080	.021	.000	.216	.263	.173	.318	.183	.371	.065	.121	.083	.097	.143	.046	.078	.135	.346	.036	.164	.027	
28	.336	.283	.060	.064	.082	.351	.275	.315	.364	.330	.295	.063	.002	.030	.101	.137	.035	.011	.044	.428	.051	.428	.454	.184	.045	.208	.216	.000	.446	.578	.327	.398	.212	.238	.013	.239	.127	.546	.056	.145	.014	.344	.043	.337	.154	
29	.219	.182	.132	.164	.098	.216	.115	.108	.252	.163	.082	.067	.046	.145	.056	.112	.105	.022	.037	.145	.130	.138	.202	.073	.055	.073	.263	.446	.000	.350	.395	.310	.330	.173	.184	.176	.223	.225	.140	.021	.058	.286	.064	.163	.016	
30	.421	.391	.101	.024	.158	.432	.404	.320	.385	.388	.398	.012	.084	.044	.198	.108	.015	.180	.005	.523	.208	.491	.508	.361	.006	.324	.173	.578	.350	.000	.396	.486	.195	.082	.077	.026	.104	.579	.281	.370	.084	.454	.093	.352	.217	
31	.362	.318	.064	.084	.122	.420	.250	.179	.205	.332	.264	.002	.074	.084	.135	.253	.088	.123	.010	.379	.009	.246	.436	.184	.111	.159	.318	.327	.395	.396	.000	.559	.384	.154	.199	.030	.173	.381	.110	.214	.086	.532	.190	.373	.024	
32	.591	.476	.181	.135	.142	.533	.441	.305	.298	.453	.296	.030	.036	.010	.123	.232	.084	.099	.135	.505	.054	.509	.593	.222	.129	.148	.183	.398	.310	.486	.559	.000	.239	.281	.12											

A questão 1 (Q1) tem uma alta correlação com a questão 2 (Q2) sendo que o seu valor está acima dos 0,7 (0,718).

Porem a questão 1 (Q1) também possui correlações com as questões 6, 20, 23 e 32 (Q6, Q20, Q23 e Q32) contudo é perceptível através da análise do quadro A3 que os valores rondam o intervalo entre o mínimo aceitável 0,5 e os 0,6 tratando-se assim pois de uma correlação aceitável dentro dos parâmetros anteriormente definidos.

Denote-se que a questão 2 (Q2) possui também uma correlação minimamente aceitável com a questão 6 (Q6) com um valor de 0,536. Todavia, esta última (Q6) detém uma conexão considerada boa com as questões 7, 20 e 23 (Q7, Q20 e Q23) pois os valores das mesmas encontram-se no intervalo 0,6 a 0,8. Existem ainda uma outra correlação, mas menos significativa com a questão 32 (Q32) com um valor de 0,533.

Percebido como se interpreta o quadro em anexo, poder-se-á falar de uma forma mais generalizada, agrupando deste modo as correlações existentes em diversos níveis, conforme as escalas dos coeficientes. Assim tem-se para uma correlação minimamente aceitável, segundo a literatura, ou seja com um coeficiente acima dos 0,5 mas inferior a 0,6 as seguintes relações: A questão 10 (Q10) com a questão 23 (Q23); a questão 12 (Q12) com a questão 25 (Q25); a questão 15 (Q15) com as 18 (Q18), 24 (Q24) e 26 (Q26); tem-se ainda a questão 21 (Q21) correlacionada com as 24 (Q24) e 26 (Q26); a questão 25 (Q25) com a questão 26 (Q26) e 41 (Q41); a questão 18 (Q18) com a 21 (Q21), 25 (Q25) e 40 (Q40); a questão 20 (Q20) com as questões 22 (Q22), 30 (Q30), 32 (Q32), 42 (Q42); têm-se também a questão 23 (Q23) com as questões 30 (Q30) e 42 (Q42); a 24 (Q24) questão com a 39 (Q39) e 40 (Q40), e por último a 28 (Q28) com a 38 (Q38), sendo que aquela que apresenta um valor mais próximo do valor mínimo base, a questão 31 (Q31) com as questões 32 (Q32) e 42 (Q42) e a questão 22 (Q22) com a 32 (Q32).

Numa outra análise, pode-se ainda mencionar aquelas que embora dentro desta “classe” se podem considerar como “ascendentes” pelos seus valores muito próximos do patamar seguinte (0,6-0,8). Posto isto, temos 8 itens que se podem considerar nesta situação, que são: a questão 30 (Q30) com a questão 38 (Q38) com um valor de 0,579; a questão 32 (Q32) com a 42 (Q42) com 0,556; a questão 33 (Q33) com a 35 (Q35) nuns expressivos 0,571 e ainda a questão 38 (Q38) com a 44 (Q44) que quase passava para o intervalo seguinte, com 0,586.

Tem-se também a correlação da questão 16 (Q16) com a questão 25 (Q25); a questão 23 (Q23) com a 32 (Q32); a questão 26 (Q26) com as 39 (Q39) e 40 (Q40); e por último a 28 (Q28) com a 30 (Q30).

Numa outra fase, e tomando em consideração o intervalo de 0,6 a 0,8 como indicador de uma alta correlação, tem-se as seguintes correlações: a questão 16 (Q16) com a questão 17 (Q17); questão 18 (Q16) com a 24 (Q24) e 26 (Q26); a número 20 (Q20) com a 23 (Q23); a questão 22 (Q22) com a seguinte, 23 (Q23); e as duas últimas a 24 (Q24) com a 25 (Q25) e a 39 (Q39) com a 40 (Q40).

No patamar da “excelência” no que concerne às correlações (0,8 até 1) temos duas correlações. A das questões 24 (Q24) com a 26 (Q26) com um valor de 0,842 (onde se coloca a questão se os colaboradores são incentivados a ter as suas próprias ideias, partindo a iniciativa das chefias nessa mesma promoção) e a das questões 13 (Q13) e 14 (Q14) com 0,831 as quais abordam se o *empowerment* é uma prática nova para os colaboradores, bem como se é a primeira vez que ouvem falar em tal conceito.

Pela análise ao quadro A3, percebe-se que as questões 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 19, 27, 29, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 43, 44 e 45 (Q2, Q4, Q4, Q7, Q8, Q9, Q11, Q19, Q27, Q29, Q34, Q35, Q36, Q41, Q42, Q43, Q44 e Q45) não possuem qualquer tipo de correlação que mereça destaque, pois nenhuma delas assume valores acima dos mínimos aceitáveis para tal, entenda-se 0,5.

De forma a determinar a confiabilidade interna dos dados obtidos e a precisão da escala foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual mostra se os dados podem ou não ser tratados pelo método da análise factorial (Quadro A4).

Entenda-se que os estes valores variam entre 0 e 1 sendo que valores inferiores a 0,5 são considerados inaceitáveis. Veja-se então de seguida a escala KMO, segundo Pestana & Gageiro (2000):

(0,5-0,6) *Má* ; (0,6-0,7) *Razoável* ; (0,7-0,8) *Média* ; (0,8-0,9) *Boa* ; (0,9 e 1) *Muito Boa*.

Assim, fomos apresentados com um valor de 0,000 no que respeita à significância, valor este que fica extremamente abaixo dos 0,05 (tomados em consideração como valor base), mostrando-nos assim que existe correlação entre as variáveis, tal como mencionado por Pestana e Gageiro (2000).

Quadro A4 - Teste KMO e Bartlett's

Kaiser-meyer-olkin measure of sampling adequacy.		,847
Bartlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	4433, 134
	Df	990
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

Por sua vez, o valor do KMO como se pode constatar foi de 0,847 o que significa que se pode considerar a análise factorial boa, pois está muito perto de 1 - valor máximo - (Fávero *et. al.*, 2009).

Seguidamente, realizou-se o teste de esfericidade de Bartlett, o qual testa a hipótese nula de que a matriz de correlação original é uma matriz de identidade, obteve-se um valor de significância de 0,000 (menos que os 0,05) mostrando-nos assim que, a matriz de correlações não é uma matriz identidade, havendo deste modo correlações entre as variáveis analisadas, e sobretudo que o método de análise factorial é, novamente, confirmado como possibilidade de uso para o tratamento dos dados.

Passado para a matriz de anti-imagem (Quadro A5), a qual indica a adequação amostral de cada variável no que respeita ao seu uso na análise factorial, e que “pequenos valores na diagonal podem levar a eliminação da variável”, segundo os autores Pestana e Gageiro (2000), constata-se pela análise do quadro A5, que os valores são bastante elevados sendo que o menor valor encontrado é de 0,551. Porém, todos os restantes se encontram acima do valor 0,600.

Neste sentido, é perceptível que não existe a necessidade de eliminar qualquer variável, pois os valores apresentados na diagonal desta matriz (Quadro A5) são bastante elevados.

Quadro A5 – Matriz da Anti-Image (Anti-Image Correlation)

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

1	866*	.503	.199	.030	.042	.086	.058	.033	.010	.059	.139	.050	.073	.065	.024	.027	.002	.170	.071	.020	.136	.223	.088	.059	.200	.064	.094	.013	.006	.014	.069	.204	.093	.007	.047	.147	.004	.035	.028	.086	.052	.033	.186	.072	.018
2	.503	847*	.086	.026	.055	.215	.105	.139	.074	.054	.152	.062	.064	.091	.108	.123	.119	.032	.013	.031	.012	.117	.115	.051	.168	.044	.023	.000	.002	.106	.053	.008	.016	.092	.025	.029	.092	.185	.032	.042	.134	.065	.014	.127	.085
3	.199	.086	749*	.319	.095	.130	.045	.187	.087	.003	.144	.014	.057	.085	.053	.009	.021	.029	.096	.030	.023	.074	.040	.024	.098	.052	.068	.170	.120	.042	.079	.096	.022	.064	.012	.174	.202	.173	.052	.028	.014	.046	.076	.088	.039
4	.030	.026	.319	645*	.424	.024	.050	.098	.041	.096	.038	.103	.087	.088	.004	.054	.080	.113	.072	.120	.049	.033	.066	.065	.157	.109	.056	.160	.005	.023	.196	.191	.206	.045	.083	.063	.021	.045	.121	.105	.003	.070	.025	.065	.055
5	.042	.055	.095	.424	768*	.029	.001	.105	.094	.071	.009	.009	.027	.027	.033	.007	.060	.091	.068	.006	.016	.001	.068	.084	.139	.010	.126	.108	.045	.032	.053	.044	.073	.034	.029	.008	.222	.039	.037	.041	.087	.045	.058	.035	.106
6	.086	.215	.130	.024	.029	879*	.404	.141	.209	.075	.124	.143	.054	.026	.134	.121	.052	.030	.037	.292	.110	.019	.026	.054	.049	.134	.009	.082	.050	.060	.111	.049	.005	.033	.065	.068	.008	.045	.031	.039	.029	.068	.206	.040	.155
7	.058	.105	.045	.050	.001	.404	850*	.126	.162	.076	.008	.046	.137	.097	.035	.087	.050	.076	.071	.146	.036	.057	.133	.001	.078	.010	.020	.001	.089	.222	.142	.086	.050	.032	.009	.027	.009	.020	.075	.017	.068	.009	.076	.063	.045
8	.053	.139	.187	.098	.105	.141	.126	833*	.260	.203	.161	.074	.060	.158	.089	.115	.011	.017	.133	.048	.076	.122	.036	.117	.012	.050	.073	.131	.068	.042	.036	.107	.051	.080	.109	.025	.152	.049	.040	.040	.107	.073	.020	.047	.010
9	.010	.074	.087	.041	.094	.209	.162	.260	821*	.214	.130	.091	.081	.074	.051	.076	.057	.006	.086	.231	.044	.018	.004	.038	.045	.076	.011	.075	.103	.141	.048	.001	.036	.067	.178	.239	.138	.016	.116	.103	.057	.020	.159	.022	.025
10	.059	.054	.003	.096	.071	.075	.076	.203	.214	879*	.233	.047	.008	.052	.085	.059	.115	.105	.188	.121	.043	.133	.176	.089	.105	.011	.082	.069	.062	.112	.072	.089	.063	.113	.092	.036	.124	.089	.138	.017	.055	.089	.008	.082	.175
11	.139	.152	.144	.038	.009	.124	.008	.161	.130	.233	868*	.194	.037	.095	.102	.092	.015	.072	.171	.025	.058	.090	.138	.045	.045	.007	.079	.107	.041	.007	.076	.048	.192	.148	.201	.066	.028	.057	.043	.021	.036	.019	.074	.056	.064
12	.050	.062	.014	.103	.009	.143	.046	.074	.091	.047	.194	890*	.038	.040	.113	.121	.134	.104	.071	.024	.013	.028	.108	.030	.161	.153	.136	.013	.052	.019	.018	.081	.121	.041	.039	.028	.027	.087	.043	.061	.145	.071	.026	.008	.017
13	.073	.064	.057	.087	.027	.054	.137	.060	.081	.008	.037	.038	551*	.797	.001	.171	.017	.054	.009	.176	.080	.016	.049	.020	.001	.059	.173	.085	.165	.081	.130	.070	.009	.078	.049	.037	.126	.042	.033	.048	.129	.136	.221	.010	.029
14	.065	.091	.085	.088	.027	.026	.097	.158	.074	.052	.095	.040	.797	586*	.084	.114	.029	.022	.109	.109	.029	.112	.036	.021	.105	.039	.024	.072	.120	.001	.046	.093	.017	.096	.161	.008	.122	.013	.102	.102	.113	.059	.056	.077	.044
15	.024	.108	.053	.004	.033	.134	.035	.089	.051	.085	.102	.113	.001	.084	873*	.219	.224	.201	.182	.120	.119	.019	.017	.005	.066	.155	.293	.041	.129	.069	.034	.002	.000	.046	.037	.086	.030	.063	.072	.010	.013	.025	.148	.079	.083
16	.027	.123	.009	.054	.007	.121	.087	.115	.076	.059	.092	.121	.171	.114	.219	863*	.359	.012	.059	.171	.098	.052	.002	.038	.129	.068	.024	.069	.037	.031	.165	.072	.090	.072	.070	.107	.052	.088	.015	.100	.035	.116	.103	.073	.118
17	.002	.119	.021	.080	.060	.052	.050	.011	.057	.115	.015	.134	.017	.029	.224	.359	833*	.023	.244	.011	.039	.007	.101	.071	.050	.117	.001	.005	.009	.010	.050	.021	.036	.095	.115	.094	.036	.030	.032	.184	.001	.017	.164	.136	.047
18	.170	.032	.029	.113	.091	.030	.076	.017	.006	.105	.072	.104	.054	.022	.201	.012	.023	896*	.145	.029	.135	.105	.001	.058	.203	.150	.133	.165	.070	.034	.082	.033	.215	.079	.153	.145	.061	.035	.016	.113	.025	.030	.055	.051	.101
19	.071	.013	.096	.072	.068	.037	.071	.133	.086	.188	.171	.071	.009	.109	.182	.059	.244	.145	525*	.126	.044	.155	.035	.092	.179	.045	.034	.041	.072	.044	.021	.034	.008	.033	.230	.121	.013	.146	.158	.028	.022	.005	.088	.001	.108
20	.020	.031	.030	.121	.006	.292	.146	.048	.231	.121	.025	.024	.176	.109	.120	.171	.011	.029	.126	878*	.116	.078	.161	.032	.087	.120	.042	.119	.124	.040	.035	.075	.089	.073	.011	.118	.031	.062	.041	.078	.193	.161	.120	.067	.073
21	.136	.012	.023	.049	.016	.110	.036	.076	.044	.043	.058	.013	.080	.029	.119	.098	.039	.135	.044	.116	905*	.096	.027	.114	.060	.015	.097	.038	.144	.066	.117	.010	.016	.042	.113	.065	.111	.034	.061	.136	.031	.016	.155	.078	.211
22	.223	.117	.074	.033	.001	.019	.057	.122	.018	.133	.090	.028	.016	.112	.019	.052	.007	.105	.155	.078	.096	904*	.278	.175	.005	.025	.018	.063	.046	.100	.105	.151	.000	.058	.068	.021	.142	.078	.071	.005	.071	.051	.066	.051	.015
23	.088	.115	.040	.066	.068	.026	.133	.036	.004	.176	.138	.108	.049	.036	.017	.002	.101	.001	.035	.161	.027	.278	926*	.028	.076	.127	.067	.072	.091	.000	.036	.054	.138	.095	.162	.024	.119	.103	.005	.069	.094	.128	.069	.058	.084
24	.059	.051	.024	.065	.084	.054	.001	.117	.038	.089	.045	.030	.020	.021	.005	.038	.071	.058	.092	.032	.114	.175	.028	892*	.344	.542	.115	.090	.061	.039	.049	.068	.021	.109	.011	.093	.051	.011	.013	.029	.013	.068	.012	.078	.135
25	.200	.168	.098	.157	.139	.049	.078	.012	.045	.105	.045	.161	.001	.105	.066	.129	.050	.203	.179	.087	.060	.005	.076	.344	881*	.041	.204	.043	.005	.061	.039	.021	.094	.011	.027	.043	.066	.085	.014	.002	.142	.074	.119	.069	.033
26	.064	.044	.052	.109	.010	.134	.010	.050	.076	.011	.007	.153	.059	.039	.155	.068	.117	.150	.045	.120	.015	.025	.127	.542	.041	883*	.061	.128	.088	.071	.051	.071	.009	.028	.044	.031	.053	.067	.254	.070	.086	.030	.028	.089	.082
27	.094	.023	.068	.056	.126	.009	.020	.073	.011	.082	.079	.136	.173	.024	.293	.024	.001	.133	.034	.042	.097	.018	.067	.115	.204	.061	739*	.048	.129	.041	.138	.087	.218	.044	.036	.009	.032	.080	.029	.121	.012	.091	.127	.018	.005
28	.013	.000	.170	.160	.108	.082	.001	.131	.075	.069	.107	.013	.085	.072	.041	.069	.005	.165	.041	.119	.038	.063	.072	.090	.043	.128	.048	851*	.285	.191	.012	.040	.047	.182	.123	.137	.035	.250	.094	.031	.164	.107	.096	.017	.154
29	.006	.002	.120	.005	.045	.050	.089	.068	.103	.062	.041	.052	.165	.120	.129	.037	.009	.070	.072	.124	.144	.046	.091	.061	.005	.088	.129	.285	778*	.224	.098	.058	.102	.001	.074	.002	.117	.091	.186	.020	.094	.025	.025	.057	.140
30	.014	.106	.042	.023	.032	.060	.222	.042	.141	.112	.007	.019	.081	.001	.069	.031	.010	.034	.044	.240	.066	.100	.000	.039	.061	.071	.041	.191	.224	898*	.060	.028	.075	.063	.012	.113	.003	.233	.159	.058	.174	.109	.007	.181	.126
31	.069	.053	.079	.196	.053	.111	.142	.036	.048	.072	.076	.018	.130	.046	.034	.165	.050	.082	.021	.035	.117	.105	.036	.049	.039	.051	.138	.012	.098	.060	863*	.286	.067	.007	.058	.091	.062	.004	.073	.033	.058	.223	.221	.161	.167
32	.204	.008	.096	.191	.044	.049	.086	.107	.001	.089	.048	.081	.070	.093	.002	.072	.021	.033	.034	.075	.010	.151	.054	.068	.021	.071	.087	.040	.058	.028	.286	918*	.092	.085	.058	.147	.131	.007	.022	.096	.065	.188	.064	.053	.029
33	.093	.016	.022	.206	.073	.005	.050	.051	.036	.063	.192	.121	.009	.017	.000	.090	.036	.215	.008	.089	.016	.000	.138	.021	.094	.009	.218	.047	.102	.075	.067	.092	749*	.057	.514	.									

Analisando um outro quadro que nos é fornecido pelo resultado obtido, aquando da solicitação da análise factorial através do SPSS, é o das Comunalidades. Este apresenta de uma forma sucinta a variância que um factor poderá ter na variável, se retirado. Ou seja, os valores perto de zero significam que os factores têm pouca ou nenhuma variância na variável, sendo por consequente, que valores perto de 1 explicam uma maior variância.

Quadro A6 - Comunalidades (Communalities)

	Initial	Extraction		Initial	Extraction
Q1	1,000	,744	Q25	1,000	,744
Q2	1,000	,672	Q26	1,000	,791
Q3	1,000	,715	Q27	1,000	,649
Q4	1,000	,753	Q28	1,000	,714
Q5	1,000	,668	Q29	1,000	,683
Q6	1,000	,779	Q30	1,000	,651
Q7	1,000	,538	Q31	1,000	,670
Q8	1,000	,707	Q32	1,000	,675
Q9	1,000	,705	Q33	1,000	,648
Q10	1,000	,592	Q34	1,000	,359
Q11	1,000	,518	Q35	1,000	,702
Q12	1,000	,555	Q36	1,000	,637
Q13	1,000	,872	Q37	1,000	,615
Q14	1,000	,867	Q38	1,000	,649
Q15	1,000	,711	Q39	1,000	,700
Q16	1,000	,735	Q40	1,000	,672
Q17	1,000	,696	Q41	1,000	,625
Q18	1,000	,700	Q42	1,000	,600
Q19	1,000	,728	Q43	1,000	,685
Q20	1,000	,735	Q44	1,000	,665
Q21	1,000	,576	Q45	1,000	,677
Q22	1,000	,643			
Q23	1,000	,772			
Q24	1,000	,784			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

Como se pode vislumbrar os valores aqui representados, são algo elevados, exceptuado a Q34 que apresenta um valor de 0,359. Denota-se assim que, estamos perante variáveis que possuem uma forte relação com os factores descritos na análise factorial.

Relativamente ao quadro do *Total Variance Explained* (Variância Total Explicada) apresentado como Quadro A7 importa reter que, e segundo Pestana e Gageiro (2000), apenas deverão ser seleccionados os valores iniciais do *Eigenvalues*

superiores a 1, de forma a permitir que se saiba qual o real número de factores a ter em consideração.

Quadro A7 – Variância Total Explicada (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,369	20,819	20,819	9,369	20,819	20,819	7,428	16,508	16,508
2	6,924	15,386	36,205	6,924	15,386	36,205	6,676	14,835	31,343
3	2,882	6,403	42,609	2,882	6,403	42,609	2,165	4,812	36,155
4	2,208	4,906	47,515	2,208	4,906	47,515	2,157	4,794	40,949
5	1,739	3,864	51,379	1,739	3,864	51,379	2,040	4,533	45,482
6	1,474	3,276	54,654	1,474	3,276	54,654	1,963	4,363	49,846
7	1,352	3,004	57,658	1,352	3,004	57,658	1,944	4,321	54,167
8	1,285	2,856	60,514	1,285	2,856	60,514	1,740	3,867	58,033
9	1,219	2,710	63,224	1,219	2,710	63,224	1,647	3,661	61,694
10	1,106	2,457	65,681	1,106	2,457	65,681	1,425	3,167	64,861
11	1,020	2,267	67,949	1,020	2,267	67,949	1,389	3,088	67,949
12	,990	2,200	70,148						
13	,890	1,978	72,126						
14	,862	1,917	74,043						
15	,816	1,813	75,856						
16	,723	1,608	77,464						
17	,679	1,509	78,973						
18	,654	1,453	80,426						
19	,613	1,361	81,788						
20	,587	1,304	83,091						
21	,570	1,266	84,358						
22	,541	1,202	85,560						
23	,511	1,135	86,695						
24	,487	1,082	87,776						
25	,459	1,019	88,796						
26	,432	,961	89,756						
27	,402	,894	90,650						
28	,390	,866	91,516						
29	,364	,809	92,325						
30	,347	,770	93,096						
31	,322	,715	93,811						
32	,318	,706	94,517						
33	,283	,630	95,147						
34	,267	,593	95,740						
35	,229	,509	96,249						
36	,222	,494	96,743						
37	,210	,467	97,210						
38	,203	,451	97,660						
39	,196	,435	98,096						
40	,177	,394	98,489						
41	,175	,389	98,878						
42	,148	,330	99,208						
43	,141	,313	99,521						
44	,113	,251	99,773						
45	,102	,227	100,000						

Extraction Method Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

Assim segundo a informação que nos é obsequiada, disponibilizado no quadro A7, podemos vislumbrar que deverão ser considerados 11 factores (que se encontram sombreados) os quais explicam 67,9% da variância.

Por sua vez no quadro intitulado Matriz dos Componentes (Quadro A8 apresentado no final da explicação), pode-se observar os coeficientes que correlacionam as 45 variáveis com os 11 factores anteriormente mencionados.

Nesta análise importa ter em consideração a escala de coeficientes de Hair *et al.* (2005), a qual permite balizar os factores segundo a sua MSA (Measure of Sampling Adequacy – Medida de Adequação da Amostra). Tem-se então, cinco níveis diferentes os quais variam entre 0 e 1, segundo Hair *et al.* (2005):

(<0,5) *Inaceitável* ; (>0,5) *Má* ; (>0,6) *Aceitável* ; (>0,7) *Boa* ; (>0,8) *Óptima*.

Assim através da análise da Matriz Após a Rotação dos Factores consegue-se determinar que o factor nº 1 representa a “Cultura organizacional”, tendo a sua representação no valor de 20,819% da variância explicada. Este factor é composto pelas variáveis das questões 10, 30, 31 e 35 (Q10, Q30, Q31 e Q35), com uma análise factorial “Aceitável”, sendo a sua representatividade acima dos 0,5.

Os resultados adquiridos no factor nº1, referente às questões 1, 2, 7, 22 e a questão 32 (Q1, Q2, Q7, Q22 e Q32), e segundo a interpretação através da escala de MSA da análise factorial, estes indicadores expressam uma significância “Boa”, visto que se encontra na escala com intervalo de 0,6 a 0,8. Logo, estas cinco variáveis transmitem valores bastante representativos, em que o colaborador entende a existência de uma cultura organizacional na sua entidade patronal.

Ainda sobre o mesmo factor, é de salientar o valor significativo das questões nº 6, 20 e 23 (Q6, Q20 e Q23), com uma representatividade bastante boa (Muito Bom) acima dos 0,8.

Em relação ao factor nº 2, este representa o “*Empowerment*” e explica 15,386% da variância dos dados originais. É composto pelos indicadores das questões 24 (Q24) e 26 (Q26), em que é representada por valores “Óptimos” acima dos 0,8, em que o primeiro indicador diz respeito se o colaborador é estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho, o qual revela a variância das chefias dos departamentos se os apoiam e estimulam essas mesmas iniciativas. Por sua vez, as

questões classificadas de “Boas”, com valores entre os 0,6 e 0,8 foram as variáveis 15, 18, 21, 25, 39,40 e 41 (Q15, Q18, Q21, Q25, Q39, Q40 e Q41).

Com a representatividade de uma variável mais “Regular” entre os 0,5-0,6, foi apenas uma questão, a 12 (Q12), se o colaborador “Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta”.

Referente ao factor nº3 tem como designação “Bom ambiente no serviço”, e é responsável pelo valor de 6,403% da variância explicada. Neste factor apenas existem apenas duas questões de classificadas de “Boas”, entre os valores de 0,6 e os 0,8, que são elas a questão 28 (Q28) e a 29 (Q29), demonstrando que o ambiente vivido num local de trabalho tem a sua importância, influenciando até mesmo, o trabalho realizado em equipa. Quanto às restantes análises factorial, a “Aceitável” e a “Ótima”, não existe nada a indicar sendo que não têm quaisquer valores de maior significância.

No 4º factor, é representado o “Conhecimento básico do conceito *empowerment*”, sendo responsável por 4,906% da variância explicada. Formado unicamente por duas variáveis de “Ótimas” acima dos valores de 0,8, sendo a primeira questão 13 (Q13) e a 14 (Q14), em que se tem o grau de conhecimento por parte do colaborador em relação ao conceito do *empowerment*.

Não existem mais nenhum valor significativo perante a análise factorial, que seja de mencionar.

Assim, em relação ao factor n.º 5 é designado de “Mudanças organizacionais”, sendo responsável pelo valor de 3,864% da variância explicada. Este factor evidencia apenas as questões 3, 4 e 5 (Q3, Q4 e Q5) com uma “Boa” significância, que vai de entre os 0,6 e os 0,8, sendo que estas variáveis destacam-se sobre as mudanças organizacionais dentro da entidade. Quanto à restante análise factorial não existe nada a salientar, sendo que não existem valores relevantes.

Por consequente, o factor n.º 6 é representado por “Motivação para o *Empowerment*”, sendo responsável por 3,276% da variância explicada. A questão 38 (Q38) representa-se como uma variável “Aceitável” acima dos 0,5, enquanto que as questões 44 e 45 (Q44 e Q45), são as mais representativas neste factor com um resultado entre os 0,6 e os 0,8 classificando-se como “Bom”. Já em relação às restantes variáveis não há nada a indicar, visto as variáveis não serem mais de 0,8.

Por outro lado temos o factor n.º 7, sendo apresentado como a “Capacidade de tomar decisões” com um valor responsável de 3,004% da variância explicada. Neste

factor apenas há a sublinhar as questões 33, 35 e 37 (Q33, Q35 e Q37) em que os valores se encontram “Bons” entre a escala de 0,6 e 0,8. Nas restantes variáveis não existem valores relevantes ao ponto de poderem ser descritos.

Desta forma ao factor n.º 8 é dada a denominação de “Burocracia”, em que é representada por 2,856% de variância explicada. Este factor é composto pela questão n.º19 (“Óptima”) de quando existe burocracia na resolução das situações ou problemas. Referente á restante avaliação dos valores das variáveis, não existe nada a indicar.

Conforme o factor n.º 9 se designa de “Espírito de equipa” com uma variância explicada de 2,710%, há que indicar que existem apenas duas questões entre os 0,6 e os 0,8, portanto “Boas”, que são a n.º 8 e 9 (Q8 e Q9)

Em penúltimo temos o factor n.º10 designado por “Metodologias de trabalho”, tendo uma variância explicada de 2,457%. Este factor será mais um em que apenas existem uma variável com valor significativo e representado na questão 27 (Q27), sem existirem quaisquer outras questões que tenham obtido valores relevantes de sinal.

Por último, no último factor, o número n.º 11, não existe nada de relevante, visto que os valores de variância obtidos foram abaixo do nível de significância de 0,5. Apenas que o valor de 2,267%, representa a percentagem mais baixa da variância dos dados originais.

Por último, realizou-se o teste de Alpha de Cronbach para verificar o grau de consistência interna da escala. Porém, e apesar de este coeficiente ser uma propriedade intrínseca do padrão de respostas da população em estudo, não se pode considerar como sendo uma característica da escala, pois este valor sofre mudanças segundo a população ao qual é aplicado (Streiner, 2003).

O cálculo do coeficiente em questão mostra assim se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inquiridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário, o que pode levar a diferentes interpretações por parte dos sujeitos da pesquisa, provocando desvios significativos nos dados obtidos.

Quadro A8 – Matriz dos Componentes Rodados – Rotated Component Matrix (SPSSv.19)

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Q1	,762	-,104	-,057	-,003	,233	,165	,080	-,112	,063	,061	,203
Q2	,667	-,003	-,111	,053	,240	,181	,071	-,224	,138	,085	,200
Q3	,143	,107	-,044	,020	,682	,172	-,058	,166	,132	-,100	,358
Q4	-,205	,152	,195	,019	,786	-,053	,123	-,057	,001	,054	,088
Q5	,149	,173	-,003	-,117	,721	,044	,155	-,016	,087	,077	-,207
Q6	,804	-,176	,041	-,063	-,085	-,110	,058	-,105	,200	,120	-,091
Q7	,636	,009	-,032	,040	-,033	-,188	,103	,085	,268	,061	-,035
Q8	,374	,090	,009	,141	,122	,119	,141	-,016	,696	-,057	,044
Q9	,265	,206	,335	-,096	,100	,118	-,160	,085	,643	,005	,011
Q10	,571	,189	,085	-,105	,126	,196	-,063	,077	,329	-,195	,016
Q11	,443	,437	,126	,016	,057	,064	-,114	-,150	,220	-,129	-,083
Q12	-,208	,562	-,041	,079	,129	-,014	,199	-,012	,284	-,030	,224
Q13	-,019	,081	,003	,915	,022	-,019	-,032	,096	,024	-,095	-,083
Q14	,050	,108	-,039	,894	-,084	,039	-,180	,067	,008	-,052	-,067
Q15	,158	,635	-,103	,046	,113	,134	-,067	,072	,044	,473	,057
Q16	-,427	,494	-,103	,146	,125	,257	,007	,341	,209	,187	,023
Q17	-,214	,486	-,115	,138	-,042	,199	-,007	,416	,188	,361	-,040
Q18	,056	,789	-,025	-,025	,048	-,030	,049	,180	,017	,141	,125
Q19	,087	,009	-,014	,128	,003	-,096	,113	,822	,021	-,010	,071
Q20	,802	-,030	,115	-,029	,106	,077	-,100	,091	-,124	,051	-,151
Q21	,108	,689	-,193	-,012	,076	,121	,095	,050	,110	-,023	-,084
Q22	,634	,265	,189	,172	,029	,088	-,066	,276	-,012	-,076	-,103
Q23	,825	,104	,176	-,010	,036	,011	-,009	,093	-,013	,021	-,196
Q24	,211	,812	,148	,073	,141	,162	-,063	,034	-,034	-,014	,021
Q25	-,307	,697	,049	,221	,172	,043	,009	,215	,063	,059	,167
Q26	,168	,829	,177	,001	,131	,108	-,053	,034	-,096	-,004	-,046
Q27	,236	-,053	,182	-,252	,077	,037	,130	-,056	-,106	,670	-,081
Q28	,394	,015	,671	,030	,035	,237	,007	,055	,146	-,016	-,158
Q29	,153	-,113	,729	-,032	,149	-,050	,218	,007	,055	,133	,145
Q30	,551	,255	,459	-,097	-,051	,173	,009	-,063	,144	-,034	-,053
Q31	,506	,060	,398	-,012	-,030	-,014	,264	-,158	-,083	,230	,311
Q32	,730	,011	,201	,021	-,032	,093	,165	,117	,061	,015	,218
Q33	,196	,103	,199	-,273	,140	,139	,617	,064	-,109	,213	,057
Q34	,295	-,197	,136	-,019	,121	-,023	,175	,302	-,140	-,229	,070
Q35	,021	,144	-,016	-,244	,018	,179	,713	,133	-,091	-,111	,204
Q36	,159	-,579	,161	-,080	,049	,203	,099	,358	,182	-,095	-,144
Q37	,040	-,025	,098	,075	,104	-,024	,727	,022	,151	,061	-,172
Q38	,478	,133	,342	-,050	-,025	,516	,050	-,056	,097	-,028	,029
Q39	,107	,651	-,066	-,059	-,084	,371	,054	-,237	-,004	-,222	-,054
Q40	,209	,702	,053	-,093	-,040	,206	,063	-,229	,107	-,091	,069
Q41	-,326	,627	,148	,124	-,012	-,053	,138	-,104	,138	-,113	,156
Q42	,573	,023	,269	-,090	-,108	,141	,110	,046	-,019	,375	,061
Q43	,019	-,281	-,050	,183	-,081	-,039	,006	-,073	-,031	,046	-,744
Q44	,344	,198	,144	,108	,001	,632	,145	-,091	,017	,156	,149
Q45	-,070	,355	-,012	-,039	,150	,696	,094	,035	,150	,046	-,043

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Varimax
with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in
10 iterations.

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

A avaliação do alfa de Cronbach deverá deste modo, assumir um valor entre 0 e 1, onde os valores negativos ou perto de zero indicam escalas com pouca consistência interna enquanto que, valores próximos de 1 indicam uma maior confiabilidade (Hora, 2010). Neste sentido e segundo vários autores presentes na literatura, os valores indicados como aceitáveis para um bom nível de confiança situam-se acima dos 0,70 (Freitas e Gonçalves, 2005 *apud* Hora, 2010), sendo que, valores compreendidos entre 0,80 e 1 são os mais confiáveis e indicadores de que o instrumento (questionário) possui uma boa qualidade para interpretação (Streiner, 2003; Churchill, 1979).

Assim, e aplicando este conceito através do programa estatístico utilizado para o efeito, obteve-se para este estudo um alfa de Cronbach de 0,877 (Quadro em baixo) que vem corroborar a existência de uma boa confiabilidade dos dados obtidos.

Quadro A9 - Cálculo do Alfa de Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,885	45

Fonte: Elaboração própria – Dados obtidos após introdução no programa SPSSv19

Anexo 2- Questionário Aplicado Aos Assistentes Técnicos

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS E GESTÃO

MESTRADO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PME's

O presente questionário encontra-se integrado numa investigação para o projecto final de mestrado de Carmen Castelo, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre – Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, sob a orientação Prof.^a Doutora Ana Calapez Gomes, e tem como objectivo primordial, verificar se existem, ou não, práticas organizacionais associáveis ao conceito de *Empowerment*, nos serviços administrativos dos Hospitais Dr. José Maria Grande em Portalegre e Santa Luzia em Elvas, afectos à Unidade Local De Saúde Do Norte Alentejano, E.P.E.

O presente questionário será tanto mais válido e fiável, quanto maior for o rigor e exactidão nas respostas. Estas serão utilizadas exclusivamente para efeitos de estudo, sendo assim de natureza anónima e confidencial, sendo a investigadora eticamente responsável pela sua utilização aquando do tratamento e exposição dos mesmos.

Caso determinada questão não se aplique à sua situação, não souber responder ou ainda se a questão lhe levantar objecções, indique-o, escrevendo depois da questão:

“Não Sei” ; “Não Respondo”

Não há respostas certas ou erradas em relação a qualquer um dos itens, pretende-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva, pois essa é a melhor forma de garantir um trabalho de qualidade.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e colaboração. Obrigado!



2011/2012



GRUPO I - INFORMAÇÕES SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Entidade em que trabalha (Hospital): _____

Há quanto tempo trabalha na entidade?

Até 2 anos Até 5 anos Até 10 anos Até 15 anos Até 20 anos Mais de 20 anos

Qual o seu nível de escolaridade? (Caso responda “Outros”, indique quais.)

Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior Outros

Quais? _____

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DOS CAMPOS:

Os itens apresentados apenas comportam unicamente uma resposta, sendo esta escolhida com a introdução de um “X” dentro da opção válida. Todas as questões que possuam mais que uma resposta serão consideradas “não válidas”.

Grau	Significa que:
1	... Discordo plenamente
2	... Discordo
3	... Nem concordo, nem discordo
4	... Concordo
5	... Concordo plenamente

GRUPO II - CULTURA ORGANIZACIONAL

Independentemente do tipo de organização e do mercado onde ela actue, esta possui uma cultura própria, ou seja, possui características muito específicas, que a caracterizam não só internamente, perante os seus colaboradores, mas também externamente, nomeadamente em face de toda a envolvente que interage com ela.

Torna-se assim, pertinente compreender até que ponto, os colaboradores têm consciência e, se sentem entrosados nessa mesma cultura e como ela pode influenciar todos os processos inerentes à actividade laboral.

N.º	Itens	Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
1	A cultura organizacional da entidade onde labora é facilmente entendida pelos colaboradores.					
2	Como colaborador têm a noção clara dos principais objectivos da entidade					
3	Sente que com as mudanças organizacionais, os colaboradores adquirem novas oportunidades					
4	É importante para si participar nos projectos de mudança da organização onde trabalha.					
5	Tem conhecimento que existem chefes de departamentos na sua organização promotores de iniciativas e mudanças organizacionais.					
6	Os colaboradores têm uma ampla liberdade de acesso aos chefes/administradores.					
7	A comunicação e feedback das decisões obedecem à hierarquia existente na entidade.					
8	As relações entre os colaboradores e os seus superiores são cordiais e amigáveis.					
9	Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores.					
10	O bem-estar do colaborador é visto como uma forma de garantir um maior nível de produtividade.					
11	O desenvolvimento interno dos colaboradores é facilitado e estimulado pela própria entidade/chefias.					
12	Possui autonomia suficiente para organizar o seu trabalho da forma que considera mais correcta.					

GRUPO III - EMPOWERMENT

O diferencial competitivo para as entidades é constituído pelo seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação.

Desta premissa nasce a necessidade de as entidades estimularem cada vez mais a gestão partilhada, disponibilizando informações estratégicas, para que os colaboradores possam tomar decisões dentro do seu domínio próprio, assumindo a responsabilidade inerente às mesmas.

O *empowerment* promove assim a autonomia e a participação dos trabalhadores, devendo facilitar o alcance dos objectivos estratégicos das organizações.

N.º	Itens	Grau de concordância				
		1	2	3	4	5
1	A prática conhecida como <i>empowerment</i> é nova para si.					
2	Foi a primeira vez que ouviu tal conceito.					
3	Sente-se um colaborador com <i>empowerment</i> .					
4	Conhece colegas de outros departamentos que pratiquem <i>empowerment</i> .					
5	Já alguma vez colocou em prática o <i>empowerment</i> de uma forma não planeada.					
6	Tem a autoridade suficiente para corrigir os erros quando estes ocorrem.					
7	A resolução de problemas é excessivamente burocrática.					
8	Há reuniões frequentes no meu serviço para deliberar sobre os objectivos e tarefas e para dar feedback sobre a forma como decorrem os trabalhos.					
9	Participa activamente no delineamento de novas tarefas e novas formas de organização do trabalho no seu departamento.					
10	Existe uma fácil comunicação entre os administrativos técnicos e o chefe de departamento.					
11	Existem alguns mecanismos de consulta e diálogo no seu serviço.					
12	É estimulado a ter as suas próprias iniciativas no seu local de trabalho.					

13	Tem algum poder de iniciativa.						
14	As chefias dos seus departamentos apoiam-no(a), estimulando a sua iniciativa.						
15	Sente a necessidade de aprender novos métodos de trabalho.						
16	Existe um bom ambiente de trabalho no seu serviço.						
17	Trabalhar em equipa com os seus colegas é importante.						
18	É estimulado o trabalho de equipa no seu departamento.						
19	Aceita com facilidade sugestões de melhoria no seu serviço.						
20	São-lhe delegadas competências e responsabilidades por parte do chefe do departamento.						
21	Gosta de assumir riscos.						
22	As pessoas preferem receber ordens para não ter que assumir responsabilidades.						
23	É capaz de tomar decisões sob pressão.						
24	Sente-se incapaz de adiantar ou dar um andamento mais rápido aos seus processos por falta de uma simples rubrica, por exemplo, por parte do seu chefe.						
25	Para si é importante ter autonomia na realização do seu trabalho.						
26	Sente-se motivado com aquilo que faz no seu serviço.						
27	Considera-se envolvido nos processos de tomada de decisão do seu departamento.						
28	Sente que as suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas.						
29	As iniciativas dos colaboradores são incentivadas mas ficam sob o controle dos seus chefes imediatos.						
30	É com facilidade que recebe críticas construtivas em relação ao seu trabalho.						
31	Sente-se frequentemente nervoso ou tenso durante o cumprimento das suas actividades de rotina, sabendo que, dependendo do resultado, poderá ser prejudicado na avaliação.						

32	Sente-se útil, no desenrolar da sua actividade profissional.						
33	Considera que existem práticas de empowerment na entidade onde trabalha.						

O seu questionário termina aqui!

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 3- Requisição Recolha de Dados

EXMO. SR. PRESIDENTE DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO DA ULSNA, E.P.E.

DR. ANTÓNIO GUERREIRO

AVENIDA DE SANTO ANTÓNIO
7301 - 813 PORTALEGRE

Requisição de autorização para recolha de dados

Carmen Sofia Carrilho Castelo, aluno N.º 7100 do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, ministrado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, no ano lectivo de 2010/2011, portador do Bilhete de Identidade N.º 11907082, vem respeitosamente solicitar a V. Exa. o pedido de autorização para proceder à recolha de dados necessários à realização da investigação referente ao projecto final de mestrado, que tem como objectivo, instigar sobre a prática ou não de empowerment dos colaboradores na ULSNA, E.P.E., nomeadamente na categoria assistente técnico e exclusivamente àqueles que são afectos aos Hospitais pertencentes a esta entidade.

Relativamente ao número de questionários a aplicar, estes serão distribuídos na sua totalidade pelos colaboradores afectos à categoria em epígrafe, sendo que:

- Hospital Dr. José Maria Grande – Portalegre – 118 colaboradores
- Hospital Santa Luzia – Elvas – 61 colaboradores

Em anexo segue o questionário a aplicar.

Portalegre, 27 de Fevereiro de 2012

Atenciosamente,

Carmen Sofia Carrilho Castelo

Anexo 4- *Output* Original SPSS

Nota: As tabelas originais (*output*) encontram-se disponíveis no CD em Anexo a este projecto, na pasta “Dados_Secundários”.

Anexo 5- Teoria das Necessidades de Maslow

