



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

EMPODERAR PARA ENGAJAR?

Um estudo sobre a relação entre o empowerment e o engajamento no trabalho de funcionários de hotéis de Santana do Livramento – RS

EMPOWER TO ENGAGE?

A study on the relation between empowerment and engagement at work of hotel employees in Santana do Livramento – RS.

¿PODER PARA COMPROMETER?

Un estudio sobre la relación entre el empoderamiento y el compromiso laboral de los empleados del hotel en Santana do Livramento – RS

Autor: Bruno Giovanni Gonçalves Lemes
Orientadora: Laura Alves Scherer

Resumo: No atual cenário do setor hoteleiro, os hotéis que possuem práticas que permitem que seus funcionários estejam engajados no trabalho estão se destacando, atuando de forma positiva no mercado, a partir da geração de emprego e impulsionando o turismo. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar os reflexos das práticas de *empowerment* nos níveis de engajamento no trabalho de funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS. Realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicada aos recepcionistas de 18 hotéis localizados na cidade citada. Os resultados apontaram que os hotéis que realizam práticas de *empowerment* – como comunicação direta, reuniões, software empresarial – que possibilitam a participação dos trabalhadores no processo de decisão, possuem funcionários mais engajados no trabalho. Nessa linha, também foi constatado que os hotéis que não adotaram estas práticas têm recepcionistas com níveis de engajamento mais baixos.

Palavras-chave: Empowerment, Engajamento no trabalho, Setor hoteleiro.

Abstract: In the current scenario of the hotel industry, hotels that have practices that allow their employees to be engaged in work are standing out, acting positively in the market, from the generation of employment and boosting Tourism. In this sense, the present work aims to Analyze the reflexes of empowerment practices in the levels of engagement in the work of hotel employees in Santana do Livramento – RS. An exploratory research was carried out with a qualitative approach through a semi-structured interview script, applied to receptionists of 18 hotels located in the city mentioned. The results showed that hotels that perform empowerment practices have employees more engaged in work. However, it was also found

that hotels that have not adopted these practices have receptionists with low levels of engagement at work.

Keywords: Empowerment, Engagement at work, Hotel sector.

Resumen: En el escenario actual del sector hotelero, se destacan los Hoteles que cuentan con prácticas que permiten a sus empleados involucrarse en su trabajo, actuando positivamente en el mercado, desde la generación de empleo e impulsando el Turismo. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo analizar los reflejos de las prácticas de empoderamiento en los niveles de compromiso en el trabajo de los empleados del hotel en el centro de Santana do Livramento - RS. Se realizó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo a través de un guión de entrevista semiestructurado, aplicado a los recepcionistas de 18 hoteles ubicados en la ciudad mencionada. Los resultados mostraron que los hoteles que realizan prácticas de empoderamiento, como comunicación directa, reuniones, software empresarial que permite a los trabajadores participar en el proceso de toma de decisiones, tienen empleados más comprometidos con su trabajo. Sin embargo, también se encontró que los hoteles que no adoptaron estas prácticas mencionadas anteriormente tienen recepcionistas con bajos niveles de compromiso.

Palabras-clave: Empoderamiento, Compromiso en el trabajo, Sector hotelero.

1. INTRODUÇÃO

Observa-se hodiernamente que o crescimento do turismo no Brasil tem se tornado significativo para o desenvolvimento econômico de diferentes regiões e se caracteriza como uma promissora atividade econômica a qual possui um elevado potencial de geração de empregos (BENI, 2012). No contexto nacional, o turismo se encaixa como uma atividade de prestação de serviços, logo, está inserido no setor terciário (EMBRATUR, 2019). Desta maneira, o turismo se torna um fator que influencia a economia local, afetando positivamente diversos setores como a indústria, a agricultura e a hotelaria, sendo esta última uma das áreas mais interessadas em tal crescimento econômico. Com o crescimento do número de viajantes, o setor hoteleiro, por sua vez, se torna um importante meio de avanço financeiro em diferentes estados, regiões e municípios do país.

Sendo assim, é importante ressaltar que o setor hoteleiro representa uma espinha dorsal da indústria do turismo e o ramo da hotelaria serve como base para o turismo, também sendo de extrema relevância para a economia, uma vez que se pode afirmar que é grande gerador de empregos e devido a tal fato, é necessário que haja colaboradores capacitados para oferecer o serviço eficientemente e realizar o atendimento com qualidade no hotel (MARTINELLI, 2000; CARVALHO, 2003).

No município de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul (RS) não é diferente, o aumento do turismo cultural e de consumo na região é um dos fatores mais significativos para o setor hoteleiro da cidade, afetando positivamente a economia da região. Devido a sua localização em uma zona de fronteira, tendo como vizinha a cidade de Rivera – Uruguai, o fluxo de turistas é grande devido ao turismo de consumo costumeiro nos *Free Shops*, localizados especificamente em áreas de fronteira.

Consequentemente, a demanda por serviços de hospedagem na cidade cresce e faz com que se torne relevante para as empresas do setor hoteleiro local desenvolver fatores organizacionais que contribuam para a eficiência e, sobretudo, para a qualidade dos serviços que oferecem. Sendo assim, a aplicação de práticas que criem ou possibilitem ambientes organizacionais produtivos, com um clima organizacional benéfico para empresa e para os trabalhadores e que contribuam para aumento da satisfação, do comprometimento e do engajamento dos funcionários da organização, torna-se reconhecidamente importante. Gestão

participativa, programas de recompensas e de reconhecimento, e benefícios pautados no desempenho são alguns exemplos, ou ainda, o *empowerment*.

De acordo com Araújo (2008), o *empowerment* pode ser conceituado como uma criação ou fortalecimento do poder de tomada de decisão através das pessoas da organização, no qual os funcionários de todos os setores da empresa (estratégico, tático e operacional) possam ter a oportunidade de participar ativamente do processo decisório e, também, de decidirem. O emprego desta abordagem tem a capacidade de proporcionar um aumento da satisfação no trabalho dos funcionários atingidos pela implantação da mesma, uma vez que a participação no processo de tomada de decisão na empresa é peça chave para isso (ARAÚJO, 2008). Ademais, práticas como o *empowerment* podem impactar nos níveis de engajamento dos funcionários, sendo este um dos pontos principais deste estudo. Com isso, o engajamento no trabalho se trata de um estado psicológico positivo que pode ser determinado por níveis como vigor, dedicação e absorção (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

No que se refere a empresas do setor hoteleiro, segundo Salazar (2014), a hotelaria é uma atividade de que depende de pessoas. Desta forma, faz-se necessário que seja levada em consideração a capacidade dos funcionários de se reinventar através da participação no processo de tomada de decisão da empresa, que, conseqüentemente, reflete na autonomia e engajamento destes trabalhadores (WILKINSON, 1998).

Tomando por base o contexto mostrado acima e as questões que envolvem o processo de implementação das práticas de *empowerment* relacionadas com o engajamento de funcionários de empresas do setor hoteleiro, há de se visualizar se as práticas de *empowerment* influenciam no engajamento dos funcionários das empresas de setor hoteleiro as quais estão localizadas no centro de Santana do Livramento – RS. Assim sendo, o presente estudo possui como pergunta central de pesquisa: Quais os reflexos das práticas de *empowerment* nos níveis de engajamento no trabalho de funcionários de hotéis de Santana do Livramento - RS?

No intuito de responder ao problema de pesquisa supracitado, tem-se como objetivo geral Analisar os reflexos das práticas de *empowerment* nos níveis de engajamento no trabalho de funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS.

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- a) Identificar as práticas de *empowerment* de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS.
- b) Verificar os níveis de engajamento no trabalho dos funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS.
- c) Relacionar as práticas de *empowerment* com os níveis de engajamento no trabalho de funcionários em hotéis no centro de Santana do Livramento – RS.

Este estudo justifica-se pelo fato de ter sido identificada uma escassez de pesquisas em bancos de dados e acervos de artigos científicos, teses e dissertações que relacionem os temas de *empowerment* e engajamento no trabalho, logo, tornou-se visível uma necessidade de realização de um estudo que realize uma conexão entre os dois temas, partindo da importância das abordagens no tocante às empresas do setor hoteleiro na região de fronteira do Brasil com o Uruguai, mais precisamente na cidade de Santana do Livramento – RS, sendo este o objeto de estudo da presente investigação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empowerment

Com a evolução da ciência administrativa, atender as necessidades das organizações passou a ser o foco para a permanência no mercado competitivo. A constante busca por mudanças tende a relacionar a inovação como fator primordial para a eficiência organizacional, fazendo com que os trabalhadores estejam cada vez mais inseridos nos

processos de tomada de decisão organizacionais, contrapondo a ideia de centralização do poder nas decisões de uma empresa (FATTERMANN, 2012).

Diante disso, na década de 80 foi realizado um estudo acerca da participação feminina na sociedade o qual era conhecido como *empowerment* (SOUZA; MELLO, 2009). Contudo, é a partir das próximas décadas que as pesquisas sobre tal abordagem passaram a ser realizadas no contexto organizacional, uma vez que reforçam a importância da delegação de poder por parte do líder nas empresas, fazendo com que os trabalhadores tenham uma participação efetiva na tomada de decisão na organização (WILKINSON, 1998; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Assim, tendo em vista o ambiente competitivo do mercado empresarial, o *empowerment* visa a capacitação e valorização dos empregados para possibilitar resolução de problemas em seus postos de trabalho, refletindo no melhor desempenho da organização (PFEIFFER, 1990; CUNNINGHAM, 1999).

Com isso, através da crescente competição entre empresas para a permanência ou fortalecimento próprio no mercado, tem-se tornado relevante uma busca por melhoria nos resultados empresariais, por isso as empresas que dão poder e autonomia aos empregados são as que estão mais bem posicionadas para lidar com a competitividade em longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2003). Para Tracy (1994), os próprios funcionários da organização que possuem mais autonomia e responsabilidade, mostram um desempenho maior, assim, com resultados melhores.

À vista disso, o *empowerment* dá aos trabalhadores o poder para realizar mudanças no trabalho realizado, impactando no desempenho do mesmo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). Não obstante, Araújo (2001) conceitua a abordagem como o fortalecimento ou criação do poder decisório para empregados, desta maneira, para alcançar tais resultados, o reconhecimento do valor dos funcionários e a delegação de poder e participação no processo decisório da organização pode ser o caminho a ser trilhado.

Ademais, devido ao amplo entendimento do *empowerment*, ao longo do tempo diversos autores realizam outras conceituações diferentes acerca do tema, as quais são citadas abaixo.

Quadro 1 - Definições de *Empowerment*

Autores	Conceito de <i>Empowerment</i>	Foco
Pfeiffer e Dunlop (1990)	Consiste na capacitação e da valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.	Capacitação e valorização do trabalhador.
Scott e Jaffe (1991)	É uma forma fundamentalmente diferente de trabalhar junto onde os empregados sentem-se responsáveis por fazer um trabalho, mas também por fazer toda a organização funcionar melhor.	Responsabilização.
Slack et al. (2002)	Significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que ele é desempenhado.	Delegação de autoridade
Amaru (2007)	Entende-se por atribuir poderes a alguém e transfere a tomada de decisão aos funcionários e às equipes de trabalho.	Poder, tomada de decisão.
Guerreiro Filho (2011)	Infere-se por obter o comprometimento dos trabalhadores em contribuir para as decisões estratégicas da empresa, visando melhorar o desempenho da organização no quesito de produtividade.	Comprometimento, melhoria da produtividade.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Deste modo, o *empowerment* no contexto organizacional tem a capacidade de ser utilizado como uma ferramenta de transformação individual, sendo que é por meio do conhecimento do planejamento estratégico da empresa que ocorre a integração interna na

organização. Tal integração interna é alcançada através do envolvimento dos funcionários nos processos inerentes à organização, sejam eles operacionais ou estratégicos, fazendo com que todos possam absorver conhecimento suficiente para possibilitar a ocorrência do *empowerment* (FATTERMAN, 2012). Corroborando, Ramirez (2020) ressalta que a identificação dos trabalhadores de uma organização com sua equipe de trabalho favorece a aprendizagem, inovação e troca de informações.

Com isso, Araújo (2001) põe a descentralização como primeiro passo para alcançar a delegação de poder no trabalho, sendo que esta pode ser atingida somente através da descentralização e isso causa como consequência certa dependência de delegação de poder por parte dos líderes organizacionais para as equipes de trabalho. Entretanto, sendo um conjunto de comportamentos de tais equipes de trabalho, ao *empowerment* não é possibilitada existência a não ser que a predisposição dos trabalhadores e o comportamento das equipes realizem a ação de suporte para tal, colaborando para a superação de diferentes fatores (SCOTT; JAFFE, 1991).

Tais fatores a serem superados para a implantação do *empowerment*, segundo Scott e Jaffe (1991), se resumem em:

- a) Dificuldade em começar;
- b) Dificuldade em acreditar na possibilidade de existência de um ambiente organizacional com *empowerment*;
- c) Culpa descarregada em outros motivos para tal situação;
- d) Diferentes caminhos para alcançar o objetivo da organização, dificultando a escolha.

Considerando o exposto, Mills (1996) propôs seis passos imprescindíveis para a implementação do *empowerment* como prática de uma organização, os quais se resumem em:

- Primeiro passo - Tolerância a erros: Uma empresa que possui como objetivo a inserção da ferramenta analisada em seu contexto organizacional necessita, segundo o autor, tolerar certos erros, embora tenha que comunicar aos trabalhadores que tipos de erros são tolerados e quais não são;
- Segundo passo - Desenvolvimento da confiança: O *empowerment* está diretamente ligado com a confiança dentro da organização, sendo assim, o comprometimento dos funcionários depende da relação de confiança da empresa para com as pessoas que nela estão inseridas;
- Terceiro passo - Visão: Para que a abordagem possa gerar resultados positivos e desejados pela organização, é necessário que as estratégias que tangenciam tal abordagem estejam relacionadas com a visão da empresa;
- Quarto passo - Metas estabelecidas: A fixação das metas organizacionais precisa ser realizada para que a missão e os objetivos da empresa possam ser atingidos;
- Quinto passo - Avaliação: A implementação do *empowerment* por uma empresa precisa de uma mensuração sobre a estratégia elaborada e o que realmente já foi alcançado pela organização;
- Sexto passo - Motivação: Sendo parte indispensável do *empowerment*, a motivação, segundo o autor, tende a manter o comprometimento com a missão organizacional.

Complementando a ótica do autor supracitado, Rodrigues (2001) apresentou quatro dimensões para a implementação do *empowerment*, sendo elas:

Primeira dimensão: Se refere à visão compartilhada, infere ao compartilhamento das informações para a comunicação interna à organização. Possui como componentes a clareza de metas organizacionais, a consecução destas metas e a orientação ao cliente.

Segunda dimensão: Está diretamente relacionada com a estrutura da organização e o modelo gerencial que apoia a implementação do *empowerment*. Esta dimensão possui como

componentes o nível de responsabilidade acerca das decisões tomadas pela organização, trabalho em equipe, a tomada de ações arriscadas e o valor do funcionário pelo cliente.

Terceira dimensão: São relacionados a responsabilidade pelo conhecimento e a aprendizagem, tendo como componentes a mudança no processo de treinamento e desenvolvimento na empresa, a solução de problemas relacionados ao treinamento em si e, por último, o desenvolvimento e confiança dos trabalhadores na resolução dos problemas.

Quarta dimensão: Relaciona o reconhecimento da empresa sobre os feitos de cada funcionário e a maneira de como a mesma os recompensa.

Contudo, é possível afirmar que uma empresa que utiliza do método citado, gera uma mudança substancial no papel dos gerentes e também na atuação de seus subordinados, contribuindo para a delegação de novas responsabilidades e proatividade na tomada de decisão. (ROBBINS, 1997). Logo, não se trata somente de uma prática de gestão participativa, mas sim um processo que se refere a fatores psicológicos que, através da percepção de certa autonomia, induzam os trabalhadores a definir os processos de seu trabalho afetando diretamente a eficácia organizacional (ARAUJO, 2001; GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Portanto, o *empowerment* no contexto organizacional tem a capacidade e potencialidade de gerar uma troca de conhecimento mútua entre os indivíduos atuantes na organização, uma vez que este é obtido por meio do trabalho coletivo para o bem comum à empresa. Sendo assim possível o surgimento de novas habilidades de cada pessoa que compõe a organização, proporcionando diversas oportunidades no envolvimento dos processos organizacionais e assim, colocando em prática o *empowerment* pessoal e profissionalmente pelas pessoas envolvidas (ROWALAND, 2010).

2.2 Engajamento no trabalho

Tendo em vista que os funcionários de uma organização são considerados peças-chave para a elevação da eficiência da mesma, é possível notar a crescente de empresas em busca de melhorias nos seus processos internos para obterem um melhor posicionamento de mercado (RODRIGUES, 2015). Desta maneira, vem à tona um tema que possui uma relevância no momento atual do mercado de trabalho, o qual se trata do engajamento no trabalho.

Neste âmbito, um dos principais desafios das empresas no cenário atual se trata de encontrar funcionários engajados com o trabalho que realizam, sendo que é visto que os mesmos podem possuir rotinas cansativas, com excesso de pressão acerca da atividade exercida e também uma carga horária bastante exaustiva, a qual pode afetar o cotidiano do funcionário dentro da organização (AQUINO; FERNANDES, 2013). Considerando este possível contexto organizacional, indaga-se: “Afim, o que significa estar engajado no/com o trabalho?”.

Segundo Martins *et al.* (2015), o construto acerca o engajamento no trabalho foi realizado após pesquisas com o foco em doenças causadas no ambiente de trabalho, assim como nas pesquisas a respeito da síndrome de *Burnout*. Compreende-se como *Burnout* fatores que estão relacionados com as condições de trabalho, o que resulta num estado de estresse no trabalho e se classifica em esgotamento, desumanização e baixa realização pessoal no trabalho (MASLACH; LEITER, 2008). Em circunstância disto, a psicologia passou seu foco de estudo para aspectos e características com potencialidades de desenvolver um ambiente positivo e propenso à eficiência no trabalho (MARTINS, 2015).

Na literatura existem diferentes definições de engajamento. Para Kahn (1990), pioneiro no estudo deste tema, o engajamento se trata de quando os funcionários estão conectados com a empresa, sendo física, mental e/ou emocionalmente com a função

relacionada ao seu trabalho. Já na visão de Maslach e Leiter (1997), o engajamento no trabalho está relacionado com exatamente o oposto da síndrome de *Burnout*, logo, possui um significado de energia, envolvimento e eficácia no ponto de vista profissional, acarretando na eficiência de tarefas realizadas e pouco cansaço emocional. Contudo, ainda há diferentes descrições sobre o engajamento no trabalho segundo os autores a seguir:

- É o estado em que os trabalhadores são mental e sentimentalmente comprometidos com a organização na qual estão inseridos (BAUMRUK, 2004);
- Significa o nível de atenção e absorção que a pessoa exerce durante a realização de suas atividades, tendo como estímulos os recursos financeiros e motivações providos da organização (SAKS, 2006);
- Trata-se do entusiasmo vinculado ao local de trabalho, reforçado pelo estilo de liderança e características da organização (PAUKEN; 2008).

Por sua vez, para Schaufeli e Bakker (2003) o engajamento no trabalho pode ser definido como um estado psicológico considerado positivo e identificado por meio de níveis como vigor, dedicação e absorção, os quais compõem a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), a qual foi traduzida pelos autores brasileiros Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), conforme é especificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Escala de engajamento no trabalho *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)

Nível	Conceito
Vigor	É um nível mais elevado de energia, esforço e possui uma resiliência mental para a execução das tarefas no trabalho.
Dedicação	Trata-se da concentração absoluta no trabalho durante a execução de tarefas. Engloba o sentimento de prazer relacionado ao trabalho, e também dá significado às ações no ambiente organizacional, resultando no entusiasmo do trabalhador.
Absorção	Significa o estado de plena concentração e felicidade na execução das tarefas do trabalho. É a sensação de o tempo passar numa velocidade maior que a real, o que ocasiona numa dificuldade de desligamento do trabalho após a carga horária diária.

Fonte: Schaufeli; Bakker (2003), Angst; Benevides-Pereira; Porto-Martins (2009).

Na análise de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), o UWES compreende a capacidade de tornar operacional o conceito de engajamento no trabalho pela utilização das três escalas, vigor, dedicação e absorção. Com isso, infere-se que tal instrumento possui propriedades convincentes e relevantes para a realização de análises relativas ao engajamento no trabalho, uma vez que, mesmo com o passar do tempo, suas sub-escalas continuam com uma consistência elevada em seus resultados. Além disso, o instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* possui validação em diversos países como Holanda – país onde foi desenvolvido –, França, Finlândia, Austrália, Canadá, Alemanha, Grécia, Noruega, África do Sul, Espanha e Brasil, sendo que possui tradução para português brasileiro e foi validada no país por Vazquez *et al.*(2015).

Em todos os estudos realizados para sua validação foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória, a qual elucidou índices que possibilitaram ajustes para o aumento da precisão das três sub-escalas. Com isso, o UWES é considerado um indicador válido e confiável de engajamento no trabalho, podendo verificar a intensidade do envolvimento do trabalhador no que se refere ao desempenho de suas tarefas no ambiente de trabalho, o que tende a resultar em potenciais benefícios no contexto individual e organizacional que são gerados (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009).

Tais benefícios resultantes do engajamento no trabalho que estão pautados anteriormente são citados por diferentes autores na literatura, os quais apresentam focos distintos para estes benefícios. Pode-se inferir que os benefícios em questão impactam no

contexto organizacional e individual do trabalhador, sendo estes evidenciados no Quadro 3, apresentado a seguir:

Quadro 3 - Benefícios resultantes do engajamento.

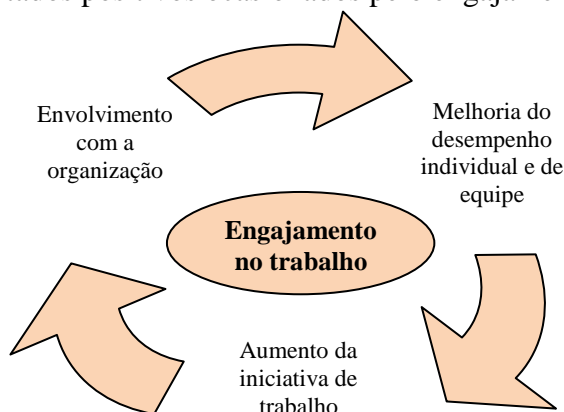
Autores	Benefícios resultantes do Engajamento	Foco
Bakker; Leiter (2010)	Profissionais engajados tendem a demonstrar um desempenho elevado no trabalho, além da geração de resultados positivos em seu setor de atuação.	Demonstração de resultados.
Schaufeli; Dijkstra; Vazquez (2013)	Os funcionários que são engajados em uma empresa possuem uma identificação maior e geram um índice de rotatividade menor à empresa em que estão inseridos, refletindo no desempenho organizacional e individual.	Identificação e desempenho
Siqueira et al. (2014)	Trabalhadores engajados no trabalho possuem uma tendência a ter um maior esforço no desempenho das tarefas, o que é resultado da identificação que o indivíduo possui com o trabalho, sendo capaz de influenciar no crescimento individual e organizacional.	Poder de influência

Fonte: elaborado pelo autor com base nos autores citados.

Para Salanova e Schaufeli (2009), o engajamento no trabalho se refere a uma condição considerada positiva e favorável à organização, facilitando a utilização dos recursos que a mesma possui e está fundamentalmente relacionado ao desenvolvimento da empresa, fazendo com que exista uma maior incidência de resultados positivos do que negativos. Ademais, promover o equilíbrio entre recursos e demandas da organização possibilita um maior engajamento no trabalho, desta maneira, impactando na relação entre funcionário e trabalho (ALVES, 2020).

Por meio da relação do empregado com o seu trabalho, podem existir resultados positivos e negativos, uma vez que isso é notável durante a execução da tarefa, sendo que é requerido esforço, energia e criatividade (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009). Ademais, o engajamento em si possui o significado de energia e eficiência profissional, além de pouco cansaço mental e baixa desumanização no trabalho (MASLASH; LEITER, 2008). Em função disso, o engajamento proporciona um ciclo de resultados positivos seja para os trabalhadores, seja para organização, sendo ele baseado em Halberg e Schaufeli (2006), Salanova e Schaufeli (2009), Torrente *et al.* (2012), conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Ciclo de resultados positivos ocasionados pelo engajamento.



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Halberg e Schaufeli (2006), Salanova e Schaufeli (2009), Torrente *et al.* (2012).

De acordo com Bakker e Leiter (2010), o diferencial de empresas que possuem empregados engajados no trabalho para empresas que não têm está no valor que a organização

dá ao funcionário. Desta maneira, o engajamento quando relacionado ao trabalho, resulta numa realização por parte do funcionário envolvendo um estado cognitivo positivo e persistente com o tempo (ANDRADE, 2020).

Com isso, o engajamento no trabalho pode estar diretamente conectado com a satisfação do funcionário no trabalho, já que quanto mais engajado o trabalhador está, mais energia e identificação no trabalho ele possui. Além disso, o ato de promover o engajamento no trabalho reflete diretamente em aspectos organizacionais como desempenho – seja dos próprios funcionários, seja da organização em si –, qualidade de vida e bem-estar no trabalho, fazendo com que haja um benefício comum à empresa e trabalhadores (SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo *analisar os reflexos das práticas de empowerment nos níveis de engajamento no trabalho de funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS* e caracteriza-se como um estudo de caráter exploratório e abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória possui como principal objetivo o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, levando em consideração que esta possui uma maior precisão na elaboração de problemas, sendo assim, gerando uma maior familiaridade com o problema de pesquisa a fim de torná-lo explícito (GIL, 2002). Para Triviños (1987), as pesquisas de abordagem qualitativa trabalham e utilizam os dados em busca de seus significados, usando como base a percepção de fenômenos dentro de um contexto.

Tendo em vista os objetivos propostos, a população-alvo deste estudo consiste nos funcionários de empresas do setor hoteleiro de Santana do Livramento – RS, especificamente aquelas localizadas na região central por motivos de acessibilidade, que ocupem o cargo de recepcionista. O intuito de tomar como sujeitos da pesquisa os recepcionistas das empresas hoteleiras do município se dá pela centralidade do papel deste trabalhador em uma organização do ramo, visto que é ele que recebe o cliente de um hotel, tem como responsabilidade a realização da entrada e, também, da saída do hóspede, fazendo com que esteja diretamente relacionado com a fidelização do cliente e a qualidade percebida do serviço oferecido (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

De acordo com a Secretaria de Turismo do município de Santana do Livramento, a cidade possui ao todo 28 (vinte e oito) empresas do setor hoteleiro, sendo 25 (vinte e cinco) localizados no meio urbano, os quais são o foco desta pesquisa dada a acessibilidade e 3 (três) localizados na zona rural.

Sendo assim, o grupo de respondentes da pesquisa compreende 18 recepcionistas de 17 hotéis do centro da cidade que participaram voluntariamente da pesquisa e que possuem o critério de inclusão de no mínimo 1 (um) ano de trabalho no hotel, pois o funcionário que permanece mais tempo na empresa tende a aumentar seus conhecimentos e habilidades, resultando num foco maior na realização de tarefas relativas ao seu cargo comparado àqueles trabalhadores recém-contratados ou que estão há pouco tempo na empresa (NG; FELDMAN, 2011).

A técnica de coleta de dados utilizada consiste em entrevistas semiestruturadas que, segundo Bêrni, Abegg e Marquetti (2012) se configuram como uma maneira de levantamento de dados primários, devido ao fato de o pesquisador realizar perguntas de maneira direta ao entrevistado.

Desta maneira, o instrumento de coleta de dados utilizado se trata de um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) subdividido em três blocos:

- BLOCO A – Perfil do entrevistado: 4 (quatro) questões;
- BLOCO B – As práticas de *empowerment*: 7 (sete) questões;
- BLOCO C – Os níveis de engajamento no trabalho: 6 (seis) questões.

Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Lakatos e Marconi (2010), torna evidente as semelhanças entre o fenômeno a ser estudado e outros fatores. Para desenvolver a referida análise, tomar-se-á como base Bardin (2011) que a configura como uma técnica de análise de dados composta por três etapas. A primeira etapa consiste na Pré-análise se trata da fase em que o material que será analisado é organizado, a fim de sistematizar as ideias iniciais.

A segunda etapa da análise de conteúdo se trata da Exploração do material. É resumida como a exploração do material obtido com a definição de categorias, seguido da identificação de unidades de registro e das unidades contextuais em documentos. Esta etapa é extremamente importante pelo motivo de possibilitar ou não a eficiência nas interpretações e inferências. Com isso, a codificação, classificação e categorização se tornam importantes nesta fase, podendo ser caracterizada como uma descrição analítica (BARDIN, 2011).

Ainda de acordo com Bardin (2011), a terceira etapa da análise de conteúdo consiste no Tratamento dos resultados, inferência e interpretação, tratando-se da condensação, destaque das informações obtidas para posterior análise. Desta maneira, são obtidas interpretações, inferências, reflexões e críticas acerca dos dados.

4. RESULTADOS

Dos 17 hotéis que permitiram a realização de entrevistas, foram 18 funcionários entrevistados, os quais têm seu perfil detalhado no Quadro abaixo:

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.

Identificação do entrevistado	Identificação do hotel em que trabalha	Idade	Escolaridade	Nacionalidade	Tempo de empresa	Primeira vez que trabalha em hotel?
01	A	54	Ensino médio completo	Brasileiro	11 anos	Sim
02	B	25	Ensino superior incompleto	Brasileiro	5 anos	Sim
03		29	Ensino Médio completo	Uruguaio	2 anos	Sim
04	C	29	Ensino Superior incompleto	Brasileiro	3 anos	Não, já trabalhou em hotel antes.
05	D	23	Ensino Superior completo	Brasileiro	2 anos	Sim
06	E	37	Ensino Médio completo	Brasileiro	12 anos	Sim
07	F	25	Ensino Técnico	Brasileiro	3 anos	Sim
08	G	53	Ensino Médio completo	Brasileiro	3,5 anos	Não, já trabalhou em hotel antes.
09	H	27	Ensino Médio Completo	Brasileiro	5 anos	Sim
10	I	41	Ensino Médio completo	Brasileiro	9 anos	Sim
11	J	35	Ensino Médio completo	Brasileiro	3 anos	Sim
12	K	30	Ensino Superior completo	Brasileiro	4 anos	Sim
13	12	22	Ensino Superior	Brasileiro	3 anos	Sim

			Incompleto			
14	L	47	Ensino Médio completo	Brasileiro	7 anos	Sim
15	M	29	Ensino Médio Completo	Brasileiro	2 anos	Sim
16	N	45	Ensino Médio Completo	Brasileiro	15 anos	Sim
17	O	33	Ensino Médio Completo	Brasileiro	12 anos	Sim
18	P	40	Ensino Médio Completo	Brasileiro	15 anos	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

A totalidade dos recepcionistas entrevistados é do sexo masculino e, conforme mostra o Quadro 4, possui faixa etária que varia de 22 a 54 anos. No que se refere à escolaridade, uma porcentagem de 66,66% possui o ensino médio completo, 16,67% tem ensino superior incompleto, 11,11% possui ensino superior completo e 5,56% ensino técnico.

Acerca da nacionalidade dos entrevistados, são brasileiros com exceção de um entrevistado que é uruguaio, mas fala português fluente considerando que a região da pesquisa se caracteriza como zona de fronteira Brasil - Uruguai. Ademais, o tempo de empresa dos participantes varia de 2 a 15 anos. Quanto à existência de experiências anteriores em empresas de setor hoteleiro, 11 entrevistados, ou seja, 88,89% relatam que é a primeira vez que trabalham em hotel, enquanto dois recepcionistas, o que representa uma parcela de 11,11% dos participantes, já possuem experiência no ramo hoteleiro.

4.1 Práticas de *empowerment* nas empresas participantes

Os resultados obtidos através das perguntas realizadas nas entrevistas busca apresentar a identificação de práticas de *empowerment* nos hotéis que permitiram a realização de entrevistas para a presente pesquisa, referindo-se ao segundo bloco de perguntas do roteiro de entrevistas.

Os resultados apontam que em relação à percepção da importância do próprio trabalho para o desenvolvimento da empresa, a frase de E12 ilustra o consenso geral dos recepcionistas entrevistados: “o recepcionista é quem faz o hotel funcionar, quem vende e faz o hotel ter lucro, além de fidelizar o cliente”. Em relação às práticas de *empowerment*, 9 dos 17 hotéis participantes realizam tais práticas, sendo, na maioria das vezes, considerada uma boa maneira para dinamizar o trabalho, conforme menciona E02: “além de dinamizar o trabalho, aumenta o comprometimento dos funcionários e o desempenho também”.

Porém, ao serem perguntados se os funcionários possuem liberdade de tomar decisões no trabalho, as respostas foram divididas. Alguns afirmam que possuem certa liberdade para a tomada de decisão: “Sim, isso pode ajudar o hotel a funcionar direitinho, porque todos ficam por dentro dos problemas da empresa e também das partes que já funcionam bem” (E04). Outros reconhecem a importância da liberdade de decisão, entretanto não consideram que isso ocorre no seu local de trabalho: “... o gerente que toma todas as decisões mesmo que ele não esteja em contato direto com o trabalho, os recepcionistas não participam. Isso poderia ser positivo pra empresa, já que os recepcionistas estão por dentro de tudo que é bom e ruim no serviço” (E05). Isso ressalta que os resultados obtidos com as entrevistas foram bem divididos em relação à liberdade de participação nas decisões dos funcionários dos hotéis.

Abaixo, no quadro 5 é mostrada a relação dos hotéis participantes que realizam e não realizam práticas de *empowerment*.

Quadro 5: Relação dos hotéis que possuem e que não possuem práticas de *empowerment*

Identificação do hotel participante	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Realização de práticas de <i>Empowerment</i>																	

Fonte: Elaborado com dados obtidos pelo autor.

Legenda: Realizam práticas de *empowerment*

Não realizam práticas de *empowerment*

Em relação às práticas que permitem a participação dos trabalhadores nas decisões nas empresas, foi evidenciado que dentre os hotéis que possibilitam o empoderamento dos funcionários, são realizados diferentes métodos de delegação de poder que integram os recepcionistas no processo de tomada de decisão no ambiente do trabalho. Sendo elas mostradas e relacionadas com as quatro dimensões do *empowerment* propostas por Rodrigues (2001):

- Realizam reuniões que acontecem dentro de certo período. Esta prática se relaciona com a quarta dimensão do *empowerment*, uma vez que conecta o reconhecimento da organização e as realizações de cada trabalhador, bem como a maneira que estes são recompensados. Entrevistado 03 - “De três em três meses tem uma reunião com os recepcionistas e todos dão opinião no que pode ser melhorado. Isso é a participação na decisão, geralmente o gerente sempre segue nossas dicas porque o recepcionista conhece diretamente os problemas.”.
- A empresa realiza a capacitação dos funcionários através de treinamentos e cursos para a melhor tomada de decisão no posto de trabalho. Associa-se com a terceira dimensão do *empowerment*, pois é visto que há a ligação entre aprendizagem e responsabilidade pelo conhecimento, sendo estes compostos pelo desenvolvimento da confiança dos empregados para resolução de problemas e mudança no processo de treinamento da empresa. Entrevistado 06 - “Sim, a empresa acredita que capacitando os empregados e permitindo que eles decidam no seu posto de trabalho, o desempenho fica melhor”.
- A empresa possibilita que exista uma comunicação entre os níveis da empresa, realizando a comunicação trabalhador - setor estratégico para a solução de problemas e possíveis melhorias no setor, bem como é delegada autoridade ao recepcionista para a tomada de decisão no turno de trabalho. As afirmações dos entrevistados 07 e 11 se relacionam com a primeira dimensão do *empowerment* proposta por Rodrigues (2001), referindo-se ao compartilhamento da visão e compartilhamento das informações possibilitando uma boa comunicação interna na empresa. Entrevistado 07 - “Realiza, ela permite que os funcionários façam o que eles consideram o melhor no turno de cada um, desde que não prejudique a empresa, outro colega ou os lucros”. O recepcionista possui a autorização de tomar decisão no seu turno de trabalho, delegando a autoridade para o funcionário decidir o que é proveitoso para a empresa. Entrevistado 11 - “Existe uma boa comunicação entre os níveis na empresa pra que isso ocorra e sempre que é necessário, o funcionário tem a liberdade de comunicar o superior”.
- Entrevistado 14 - “Existe um sistema na empresa que a gente envia ideia de melhora, ou um aviso de erro ou uma técnica nova de venda pros outros colegas e superiores no hotel”. A existência de um software na empresa que favorece a participação dos funcionários nas decisões da empresa a fim de realizar melhorias e resolução de erros através da comunicação entre os trabalhadores por meios tecnológicos. Existe uma relação entre a fala do entrevistado com a segunda dimensão do *empowerment*, sendo diretamente ligada com a

estrutura da empresa, a qual envolve o nível de responsabilidade pelas tomadas de decisão e o modelo gerencial da organização.

Levando em consideração o contexto dos hotéis que não realizam práticas de empoderamento, pode-se considerar uma relação entre as afirmações dos entrevistados com uma dificuldade de aplicação dos seis passos imprescindíveis para a implementação do *empowerment*, de Mills (1996). O **primeiro passo**, tratando-se da Tolerância a erros, é possível ser relacionado com a declaração do entrevistado 05, quando o mesmo relata que “...*existe aqui no hotel uma cultura de que erros não são aceitos, isso prejudicar o trabalho. Claro que existem erros que não devem ser aceitos, mas também existem erros que podem ser tolerados, né?!*”, sendo assim, é notável que a organização a qual o participante está inserido vai contra a ideia proposta pelo autor.

Na ótica de Mills (1996), o Desenvolvimento de confiança é o **segundo passo** para a implementação do *empowerment*. Quando indagado sobre o que impede que o *empowerment* seja adotado pela empresa em que trabalha, o entrevistado expõe que há falta de confiança nos funcionários por parte do gestor do hotel em que atua, ou seja, uma situação oposta ao **segundo passo** para implementação do *empowerment*, Desenvolvimento de confiança, abordado pelo autor anteriormente citado: “... *é preciso que tenha confiança pra existir algo assim aqui no hotel, confiança nos funcionários e na empresa* (E16).

Dutra (2016) ressalta que para uma geração de resultados positivos almejados pelas organizações, faz-se vantajoso que existam estratégias viabilizadoras para a introdução de novas práticas no ambiente organizacional. Nesse sentido para que haja confiança dos gestores para com os funcionários, é necessário que a gerência organizacional tenha visão de negócio. Contudo, E08, relata que “...*falta visão por parte da empresa para realizar um processo assim*”, contrariando o **terceiro passo** de Mills (1996) para a implementação de *empowerment*, o qual consiste em Visão.

Para Ramírez (2020), a fixação de metas é imprescindível para que os objetivos da empresa sejam atingidos, assim, possibilitando a ascensão ao lucro desejado. Contudo, a organização que implementa o *empowerment* quer mudar a maneira que realiza a gestão de pessoal e como todo e qualquer projeto, o empoderamento dos funcionários precisa de avaliações para inferir o que foi planejado e o que foi realizado pela empresa (BEUREN, 2020). Sendo assim, ao ser perguntado sobre o que impede que os funcionários da organização participem das decisões, o Entrevistado 13 revela que “... *poderia ser bom pro chefe saber o que se passa aqui. Ele precisa estabelecer o que o hotel precisa, mas nenhuma das duas coisas são feitas por aqui*”. Com isso, pode-se inferir que a empresa em que o respondente faz parte não executa o **quarto e quinto passos** para a implantação do *empowerment*, sendo eles Estabelecimento de metas e Avaliação, respectivamente apresentados por Mills (1996).

O **sexto passo** para a implementação do *empowerment* evidenciado por Mills (1996) se trata da Motivação. É considerada como parte indispensável, uma vez que funcionários motivados possuem uma capacidade maior para a resolução de problemas e um comprometimento para com a organização na qual está inserido (RAMÍREZ, 2020). Entretanto, ao falar que “*O pessoal aqui não é nada motivado, precisa ter motivação pra todos pra isso acontecer* (práticas de *empowerment*).” (E18), se torna notável que o sexto passo de Mills (1996) também não é atingido pela empresa em que respondente está inserido.

Por meio do contexto apresentado, é visto que, nos hotéis que realizam práticas de *empowerment*, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados e participativos na organização como é relatado pelo Entrevistado 11: “*Me sinto valorizado porque a empresa oportuniza os funcionários de adquirirem capacidades novas e faz com que o pessoal participe mais das atividades*”. Com isso, é possível inferir que, conforme Ramírez (2020), quando a empresa valoriza seus funcionários, os resultados e a participação tendem a

melhorar. Contudo, nos hotéis que não realizam práticas de *empowerment*, os funcionários das empresas não são tão interativos com seu meio de trabalho e só realizam o que lhes é mandado pelos gestores. Embora não se sintam valorizados, os funcionários destes hotéis que não praticam *empowerment* se mostram conhecedores dos problemas da organização na qual estão inseridos.

4.2 Níveis de engajamento no trabalho dos funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS

Os níveis de engajamento no trabalho foram analisados com base nos níveis Vigor, Dedicção e Absorção da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003). Para a realização da análise dos resultados de maneira qualitativa, toma-se por base a tradução da *Utrecht Work Engagement Scale* de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

4.2.1 Vigor

Para Gonzales-Roma *et al.* (2006) o nível de vigor é identificado conforme a adição de energia no trabalho e quando o trabalhador possui uma resiliência mental durante o expediente. Quando os funcionários foram perguntados se realizam suas tarefas no trabalho com energia e vigor, parte dos entrevistados possui resposta semelhante à do Entrevistado 02: “Desempenho meu trabalho o suficiente pra me sair bem nas vendas e não ter problema, sendo despedido ou demitido”. Desta maneira, parte dos entrevistados (E02, E04, E05, E06, E09, E10, E11, E13, E14) demonstra dispende somente a energia necessária para cumprir com suas obrigações e evitar prejuízos de remuneração ou que coloquem em risco o seu emprego, o que leva a interpretação de que estes recepcionistas mobilizam pouco esforço vigorante para o desempenho das suas atividades.

Por outro lado, outros entrevistados responderam à pergunta com mais entusiasmo, de maneira semelhante ao que é dito pelo Entrevistado 11: “Desempenho sempre com energia para o trabalho sair bem e me adapto quando preciso, assim posso resolver algum problema que surgir” (E11). À vista disso, é possível relacionar a fala do entrevistado com um alto nível de vigor, pois este é relacionado à energia acrescida nas atividades realizadas pelo trabalhador, englobando também persistência e resiliência para resolução de problemas acometidos (BAKKER; LEITER, 2010).

Destaca-se que profissionais com alto nível de vigor normalmente são identificados com muita energia e resiliência mental e, pessoas com nível de vigor baixo, geralmente são notados com pouca vontade no trabalho e fraca ligação com o trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2013).

4.2.2 Dedicção

No que se refere ao nível de dedicção, destaca-se que trabalhadores altamente dedicados no trabalho são caracterizados como entusiasmados e conectados com suas atividades inerentes ao cargo que exerce (GONZALEZ-ROMA *et al.*, 2006).

Os entrevistados perguntados sobre questões relacionadas ao nível de dedicção possuem certa disparidade em suas respostas. Quando questionados se acreditam que o trabalho é repleto de propósito, houve afirmações como: “Pra mim, existe o propósito de receber o salário e gratificações de trabalho bem feito, pro hotel, significa lucro”(E07). Com isso, é possível relacionar o que é dito pelo participante com o ponto de vista de Saks (2006),

quando este afirma que recursos financeiros servem como estímulos para fortalecer o vínculo emocional com a organização.

Também foram identificadas afirmações que são conflitantes com a afirmação de Schaufeli e Bakker (2003), uma vez que estes afirmam que o nível de dedicação é alto quando a pessoa se identifica com o trabalho e percebe este como inspirador, desafiador e gerador de orgulho. Como exemplo, o que é dito pelo Entrevistado 06: *“Pra mim, como profissional, não tem nenhum significado. Só para o hotel porque nosso trabalho quando é bem feito, melhora os resultados do hotel”*.

Ademais, quando indagados se os recepcionistas se sentem envolvidos pelo trabalho, são recorrentes respostas como: *“Sim, me considero envolvido e gosto muito da empresa, principalmente quando é possível notar o bom funcionamento do hotel, quando o funcionário nota que ajuda o local de trabalho a melhorar, ele passa a ser mais comprometido”* (E04). Assim, é possível relacionar a afirmação do trabalhador com o pensamento de Tracy, Matta e Victoria (2016), pois quando o funcionário se considera envolvido com o trabalho, o comprometimento com suas ocupações e atividades é visível.

Portanto, faz-se parte do pressuposto que a maioria dos entrevistados apresenta um nível de dedicação elevado, uma vez que dois terços dos respondentes expõem uma identificação maior com a empresa em que trabalham.

4.2.3 Absorção

Em relação à dimensão absorção, de Schaufeli e Bakker (2003), os autores ressaltam que trabalhadores com alto nível de absorção caracterizam-se como envolvidos com o trabalho que realizam. Além disso, funcionários considerados absorvidos pelo trabalho são vistos como felizes no ambiente laboral e apresentam uma sensação que o tempo passa mais rápido que o normal, resultado de um cenário favorável para identificação e alta concentração do profissional com a realização de suas atividades (SILVA *et al.*, 2020).

Com o questionamento aos entrevistados sobre a capacidade de se desligar do trabalho após a jornada diária, parte das respostas é semelhante à do Entrevistado 11: *“Sim, precisamos nos desligar no final do dia, mas sempre pensamos uma coisinha ou outra sobre o trabalho”*. Com isso é visto que há um nível de Absorção que pode ser considerado como mediano, uma vez que estes funcionários possuem certa facilidade de desligamento de suas atividades após a jornada de trabalho diária, pois estão mais focados em ações inerentes ao cargo (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Além disso, pode-se considerar que as atividades desenvolvidas pelos recepcionistas são mais operacionais, podendo ser executadas somente no horário de trabalho.

Contudo, foram identificados participantes que possuem um alto nível de Absorção, uma vez que é visto afirmações como: *“Difícilmente, às vezes tem problemas que mesmo depois do expediente a gente fica pensando no que poderia melhorar, ou sempre fico pensando nas vendas que fiz e isso me deixa feliz”* (E03). É possível perceber um alto nível de absorção, pois existe uma dificuldade de desligamento do trabalho após a carga horária diária, ocasionada pelo estado de plena concentração e realização na execução das tarefas no ambiente de trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Ao serem perguntados sobre sentirem o tempo passar mais rápido estando no trabalho, foram identificadas respostas conflitantes dentre os entrevistados como exemplo: *“Sim, o envolvimento no trabalho parece que distorce a percepção de tempo. se a pessoa tá envolvida, o tempo passa rápido, se não está envolvida, passa devagar”* (E07) e; *“Quase nunca, o tempo passa mais rápido só quando tem mais movimento, mas na maioria das vezes o tempo demora muito pra passar e terminar o expediente”* (E05). Deste modo, percebe-se um nível de absorção alto do Entrevistado 07 em comparação ao Entrevistado 05, pois com a

completa dedicação e concentração em suas atividades, o trabalhador sente que o tempo está passando mais rápido, resultado de alta absorção no trabalho, o que é o oposto quando o funcionário possui um baixo índice de absorção (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Também é possível refletir que o trabalho do recepcionista tem como foco o atendimento ao hóspede, portanto em períodos de mais movimento nos hotéis, estes trabalhadores são mais demandados e assim percebem o tempo passar mais devagar. A partir disso, infere-se que a absorção nesta atividade laboral por estes entrevistados está mais vinculada às solicitações externas (dos clientes) do que à iniciativa do próprio trabalhador.

4.2.4 Relação com os níveis de engajamento dos entrevistados

Com os dados obtidos através da coleta de dados, foi realizada a análise qualitativa referente aos níveis de engajamento no trabalho, tomando por base o constructo de Schaufeli e Bakker (2003). Abaixo, no Quadro 6 podem ser observados os níveis de engajamento no trabalho dos 18 entrevistados.

Quadro 6: Níveis de engajamento no trabalho dos entrevistados

Dimensões	Entrevistados																	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Vigor	Alto	Mediano	Alto	Mediano	Mediano	Baixo	Alto	Alto	Mediano	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Mediano	Mediano	Alto
Dedicação	Alto	Mediano	Alto	Alto	Mediano	Mediano	Alto	Alto	Baixo	Alto	Alto	Alto	Mediano	Mediano	Alto	Alto	Alto	Alto
Absorção	Mediano	Baixo	Alto	Mediano	Baixo	Baixo	Alto	Mediano	Mediano	Alto	Alto	Mediano	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Mediano	Baixo

Fonte: Dados obtidos pelo autor.

Legenda: Alto  Mediano  Baixo 

No que se refere à dimensão vigor, é possível analisar que 11 dos 18 entrevistados, ou seja, 61,11% apresentam um nível de vigor considerado alto, enquanto 33,33% (6 entrevistados) apresentam um nível mediano da dimensão vigor e apenas 1 respondente, que corresponde a 5,55% dos entrevistados apresenta um nível de vigor considerado baixo. Os aspectos relacionados ao desempenho das tarefas no dia a dia no trabalho são os mais expressivos nas respostas dos entrevistados, uma vez que estes apresentam motivações intrínsecas ao trabalho e satisfação dos clientes.

A dimensão Dedicação apresenta percentuais iguais ao vigor, sendo 61,11% dos entrevistados com Dedicação alta, 33,33% com um nível de Dedicação mediano e 5,55% apresenta um nível baixo. Com isso, pode-se inferir que os níveis Vigor e Dedicação estão diretamente relacionados, pois o vigor é ligado à energia fornecida nas atividades executadas enquanto a dedicação está conectada com a responsabilização e comprometimento na realização destas tarefas (BAKKER; LEITER, 2010). O aspecto mais comum que se relaciona com a dimensão dedicação se trata do propósito que o entrevistado vê em seu trabalho, seja ele relacionado ao funcionamento do hotel, seja relacionado ao que tange à vida profissional do participante.

Em relação à Absorção os percentuais são divididos igualmente em 33,33% para alto, 33,33% para mediano e 33,33% para baixo. Desta maneira é possível inferir que a dimensão absorção é a que mais sofre influência em relação às dimensões anteriormente citadas, uma vez que a Absorção apresenta resultados sobre o quão concentrado o trabalhador na realização das tarefas inerentes ao cargo, o que resulta numa sensação de sentir o tempo passar numa velocidade maior ou menor que a real e também reflete na dificuldade ou facilidade de desligamento do trabalho após o expediente (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). O elemento mais presente na análise dos entrevistados no que se refere ao

nível Absorção se refere à sensação distorcida de como o tempo demora (ou não) para passar, uma vez que os participantes relatam que o tempo passa mais rápido quando estão altamente concentrados em suas tarefas. Percebe-se, também, que a facilidade de desligamento do trabalho após o expediente geralmente é relacionada por parte dos entrevistados a um cansaço gerado pela jornada de trabalho.

Assim sendo, Schaufeli e Bakker (2003) relatam que, quanto mais altos os níveis de vigor, dedicação e absorção, maior será o engajamento no trabalho.

4.3 Relação *empowerment* e engajamento

Ao relacionar a realização de práticas de *empowerment* com os níveis de engajamento no trabalho dos recepcionistas entrevistados, observou-se que trabalhadores que são incentivados a praticar o *empowerment*, apresentam níveis de engajamento mais acentuados do que os trabalhadores de hotéis que não realizam tais práticas, conforme pode-se notar na distribuição do quadro 7.

Quadro 7: Relação *empowerment* e engajamento no trabalho de recepcionistas de hotéis

Níveis de engajamento		Hotéis		Exemplo para identificação do nível
		Com práticas de <i>empowerment</i>	Sem práticas de <i>empowerment</i>	
Vigor	Alto	E01, E03, E07, E08, E10, E11, E12, E15	E13, E14, E18	“Desempenho meu trabalho sempre com muita energia...” (E11)
	Médio	E02, E04	E05, E09, E16, E17	“Faço minhas atividades com energia e vigor o suficiente para continuar no trabalho” (E05)
	Baixo	-	E06	“Não faço meu trabalho com muita energia...” (E06)
Dedicação	Alto	E01, E03, E04, E07, E08, E10, E11, E12, E15	E16, E17	“Meu trabalho tem muito significado e propósito” (E14)
	Médio	E02	E05, E06, E13, E14, E18	“O meu trabalho tem significado, mas não tanto como poderia ter” (E05)
	Baixo	-	E09	“Meu trabalho não tem significado” (E09)
Absorção	Alto	E03, E07, E10, E11, E15,	E16	“O tempo parece passar mais rápido que o normal” (E07)
	Médio	E01, E04, E08, E12	E09, E17	“Às vezes consigo me desligar do trabalho, às vezes não, varia” (E12)
	Baixo	E02	E05, E06, E13, E14, E18	“Consigo me desligar do trabalho facilmente” (E05)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Schaufeli e Bakker (2003) mensuram um nível alto de Vigor através de afirmações como “No trabalho, sinto-me com força e vigor”. Para identificar o Vigor mediano, tem-se como resposta característica “No meu trabalho, minha força e vigor para executar as tarefas não são tão altos” e para a mensuração de um nível de Vigor baixo, respostas como “Quando me levanto pela manhã, não tenho vontade de ir trabalhar” e “Em meu trabalho, não me sinto repleto de energia”. Logo, respondentes que apresentam um Vigor alto geralmente possuem muita energia ao trabalhar, diferente de quando se mostram Vigor mediano, pois não apresentam muita energia no trabalho. Diferentemente do Vigor baixo, no qual o entrevistado tende se mostrar pouco resiliente e com pouca vontade de trabalhar.

A Dedicção é identificada por itens que se referem a um senso de significado pelo trabalho, considerando-se Dedicção alta através de respostas como “Meu trabalho é repleto de significado”, Dedicção mediana identificada por meio de afirmações como “Não me sinto tão entusiasmado com o meu trabalho” e uma Dedicção baixa pode ser notada através de respostas próximas a “Meu trabalho não possui significado” e “Meu trabalho não me inspira” (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Ainda na ótica dos autores, aqueles que apresentam um alto nível de Dedicção tendem a se identificar fortemente com o trabalho, diferentemente de quando apresentam um nível mediano, pois não se sentem tão entusiasmados com o trabalho, enquanto participantes com baixo nível de Dedicção não enxergam propósito no trabalho.

No que se refere ao nível Absorção, Schaufeli e Bakker (2003) ressaltam que é possível identifica-lo como alto por meio de assertivas semelhantes a “O tempo parece passar mais rápido quando estou trabalhando” e “ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente”. Também é visto que quando o nível de Absorção é mediano, são obtidas respostas como “Não me sinto tão envolvido com o trabalho que faço” e uma Absorção baixa pode ser identificada através de respostas características como “Desligo-me facilmente do trabalho” e “O tempo demora a passar” (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Os respondentes que apresentam um alto nível de Absorção se mostram mais imersos no trabalho, diferentemente de quando possuem uma Absorção média, pois o foco no trabalho não é elevado. Já os entrevistados que apresentam um nível baixo possuem uma facilidade de desligamento do trabalho e não se sentem envolvidos com o trabalho.

Tendo isso em vista, é possível verificar que a diversidade de tarefas, a participação na tomada de decisão na empresa e a autonomia para decidir o que pode ajudar a organização a evoluir, tem a capacidade de engajar os trabalhadores, assim como propõe Silva *et al.* (2020).

Nesse sentido, dentre os recepcionistas que são mais incentivados pela gerência dos hotéis, a realizarem práticas de *empowerment*, os níveis de engajamento no trabalho mais altos são os de vigor e dedicação. Foi evidenciado que estes trabalhadores possuem energia mental para a realização das tarefas referentes ao cargo que possuem na empresa, assim como resiliência mental perante possíveis problemas. Também é visto uma identificação dos trabalhadores com a empresa que trabalham, uma vez que estes se mostram entusiasmados com suas tarefas, o que proporciona ao indivíduo uma sensação de prazer e inspiração no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

Contudo, o nível de Absorção não se mostra tão alto em relação aos níveis anteriores, uma vez que é notável uma facilidade de desligamento do trabalho após o expediente por uma parte dos entrevistados, embora 33,33% dos participantes apresente alto nível de Absorção, pois possuem um nível intenso de concentração e atenção, o qual o trabalhador perde a noção de tempo e apresenta dificuldade em se desligar do trabalho após a jornada diária, o que é positivo para a organização, pois o trabalhador tende a estar mais imerso no trabalho (ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009).

Já em hotéis que não realizam práticas de *empowerment*, foi visto que os recepcionistas apresentam níveis de engajamento no trabalho medianos e baixos, principalmente os níveis Dedicção e Absorção. Os trabalhadores não se sentem valorizados e, com isso, a ligação do funcionário para com a organização em que trabalha é afetada (BAKKER; LEITER, 2010). Acrescenta-se ainda que empresas que não investem em seus profissionais são consideradas menos produtivas, resultado da pouca valorização dos colaboradores (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Por outro lado, vale ressaltar que ainda assim, eles também apresentam um nível de vigor considerável, uma vez que realizam suas atividades com energia e esforço o suficiente para não serem prejudicados na avaliação de seu trabalho e satisfazerem as necessidades dos clientes. Nesse caso Schaufeli e

Bakker (2003) expõem que trabalhadores com nível de vigor elevado são persistentes na realização de tarefas e vencer dificuldades.

É importante ressaltar que os recepcionistas entrevistados relatam que se sentem mais valorizados quando são ouvidos pelo gestor da empresa e participam da tomada de decisão. Dessa forma, o profissional quando valorizado pela empresa, tende a se tornar mais conectado e comprometido com o trabalho de uma maneira que suas funções possuam um significado para este (TRACY; MATTA; VICTORIA, 2016; SILVA *et. al.*, 2020).

Com isso, práticas adotadas pela organização estimulam o engajamento e, quanto maior o reconhecimento e valorização, mais prazer e satisfação o profissional tendem a sentir pelo seu emprego, uma vez que estão dispostos a investir em sua carreira e na organização em que estão inseridos. Costumam ainda, manter-se em suas ocupações por mais tempo e sentem-se felizes em suas atividades profissionais (TRACY; MATTA; VICTORIA, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as práticas de *empowerment* nos hotéis localizados na cidade de Santana do Livramento – RS e analisar os reflexos destas nos níveis de engajamento no trabalho de seus recepcionistas.

Em relação ao primeiro objetivo específico - identificar as práticas de *empowerment* de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS -, os resultados revelaram que nove hotéis realizam tais práticas, as quais foram identificadas como reuniões, comunicação direta, capacitação, software empresarial e liberdade de tomada de decisão durante o expediente, sendo que estas se relacionam intrinsecamente relacionadas com as quatro dimensões do *empowerment* de Rodrigues (2001).

Por outro lado, foi identificado que oito dos 17 hotéis participantes da pesquisa não realizam práticas de *empowerment*. Debruçando-se sobre os resultados obtidos na coleta de dados, foi possível traçar uma análise das respostas dos entrevistados que trabalham nos hotéis que não realizam práticas de empoderamento que se distancia do viés teórico de Mills (1996), o qual se trata dos passos imprescindíveis para implementação do *empowerment*, pois o que é dito pelos participantes leva a inferir que as empresas em que estão inseridos não apresentam características como tolerância a erros, desenvolvimento de confiança, visão, metas estabelecidas, avaliação e motivação, as quais são essenciais para a implementação do *empowerment*, na visão de Mills (1996).

No que se refere ao segundo objetivo específico - verificar os níveis de engajamento no trabalho dos funcionários de hotéis no centro de Santana do Livramento – RS - foi identificado que a maioria dos participantes, a qual corresponde a um percentual de 61,11%, possui um alto nível de vigor, uma das dimensões de Schaufeli e Bakker (2003), a qual significa um nível mais elevado de energia, esforço e uma resiliência mental para a execução das tarefas no trabalho. Enquanto 33,33% dos entrevistados apresentam um nível de vigor mediano e 5,55% apresentam um nível baixo. No que se refere à dimensão Dedicção, os percentuais são idênticos à dimensão Vigor, sendo 61,11% alto, 33,33% mediano e 5,55% baixo. A respeito da dimensão Absorção, também abordada por Schaufeli e Bakker (2003), os percentuais são divididos, sendo 33,33% para nível de Absorção alto, 33,33% mediano e 33,33% baixo.

Em relação ao terceiro objetivo específico - relacionar as práticas de *empowerment* com os níveis de engajamento no trabalho de funcionários em hotéis no centro de Santana do Livramento – RS - é possível compreender que hotéis que realizam tais práticas possuem trabalhadores com níveis de engajamento mais acentuados, principalmente os níveis Vigor e Dedicção, pois realizam suas tarefas no trabalho com muita energia e vigor, pois se

identificam com o trabalho e tratam este como um propósito para sua vida pessoal e profissional.

Acerca dos hotéis que não realizam práticas de *empowerment*, o nível de Vigor dos entrevistados é considerado mediano, pois ainda assim, estes realizam suas atividades no trabalho com uma determinada energia, uma vez que se referem à execução de atividades com energia e vigor suficiente para manterem-se empregados. Embora apresentem níveis de Dedicção e Absorção consideravelmente mais baixos que recepcionistas que trabalham em hotéis que praticam empoderamento dos funcionários, pois relatam que não são tão envolvidos com o trabalho, possuem facilidade de desligamento do trabalho após a jornada diária e existe uma sensação de que o tempo passa mais lentamente que o normal.

Conclui-se que nos hotéis de Santana do Livramento que participaram desta pesquisa, aqueles que realizam práticas de *empowerment*, possuem profissionais mais engajados no trabalho, com altos níveis de vigor, dedicação e absorção, enquanto hotéis que não realizam práticas de *empowerment* possuem funcionários menos engajados, logo, menos identificados com a empresa, embora tenham um nível de vigor considerado mediano. A maioria das empresas participantes realiza gestão em que os funcionários são colaboradores da empresa, fazendo com que a mesma cresça em diferentes áreas, porém uma parte destas organizações não permite que os funcionários possam atuar eficientemente na empresa, de maneira que haja uma colaboração para o bom funcionamento dos setores. Tais questões poderiam ser aprimoradas através de uma adoção de práticas de *empowerment* que possibilite uma participação dos trabalhadores na tomada de decisão na organização, bem como a delegação de poder e dinamização do trabalho. Tais práticas estariam em consonância com as tendências de uma gestão estratégica de pessoas, a qual valoriza o funcionário como um parceiro e não simplesmente como um recurso.

Como limitações do trabalho, ressalta-se a possibilidade de um desconforto por parte dos entrevistados durante a entrevista, uma vez que era necessária uma autorização dos gerentes dos hotéis para a participação dos funcionários, podendo refletir na quantidade e fidedignidade de informações dadas pelos entrevistados sobre as empresas em que trabalham. Como sugestão, podem-se incluir estudos quantitativos, com informações mensuradas do setor hoteleiro e seus trabalhadores, que por sua vez têm importância fundamental para o desenvolvimento econômico da cidade de Santana do Livramento, que recebe muitos turistas em festivais de enogastronomia e agropecuária e para o turismo de compras nos *Free-Shops* da cidade gêmea de Rivera-Uruguaí. Além disso, torna-se relevante realizar estudos que abordem a relação entre o *empowerment* e os níveis de engajamento no trabalho de forma mais ampla, analisando outras cidades e regiões do estado do Rio Grande do Sul, bem como do Brasil.

REFERÊNCIAS

AGNST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Tradução de W.B. Schaufeli e A.B. Bakker. Curitiba: GEPEB, 2009.

ALVES, I. M. P.; MATTOS, C. A. C.; SANTIAGO, A. M.; MANCEBO, C. H. A. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 11, n. 1, p. 95-112, 2020.

AMARU, A. C. M. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 12, n. 1, art. 3, pp. 49-76. Maringá, 2020.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BAKKER, A.; LEITER, M. P. **Where to go from here**: integration and future research on work engagement. In: A. B. Bakker; M. P. Leiter (orgs). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 181-196, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUMRUK, R. **The missing link**: the role of employee engagement in business success. 2004.

BENI, M. C. **Turismo**: planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. Barueri: Manole. 2012.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. D.; BERND, D. C. Efeitos do Sistema de Controle Gerencial no 'Empowerment' e na Resiliência Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 211-232, 2020.

BÊRNI, D. D. A.; ABEGG, C.; MARQUETTI, A. **Como fazer levantamento de dados**. In: BÊRNI, D. D. A.; FERNANDEZ, B. P. M. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais*. São Paulo: Saraiva, 2012.

CÂNDIDO, I.; VIERA, E. V. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia da Produção). 209. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2003.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futu-ra, 2003.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EducS, 2003.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. **The poverty of empowerment?** A critical case study. *Personal Review*, 1999. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/101108100483489910264589>>. Acesso em: 22 set. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2a edição. São Paulo: Atlas. 2016.

EMBRATUR. **Instituto Brasileiro de Turismo**. Anuário de 2008. Brasília. 2009. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/informacao_estudos/index.html>. Acesso em: 25 set. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ-ROMA, V.; SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; LLORET, S. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 1, p. 165-174, 2006.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Organizational behavior: Managing People and Organizations**. Boston: Paperback, 2006.

GUERREIRO FILHO, A. **O poder da camisa branca**. São Paulo: Ed. Futura, 2011.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. 'Same Same' But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? **European Psychologist**, v. 11, p. 119-127, 2006.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**. 1990.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, 93(3), 498-512. 2008.

MASLACH, C; LEITER, M. P. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it**. Wiley, 1997.

MILLS, D. Q. **Empowerment, um imperativo: Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. **Journal of Vocational Behavior**, 79 (2), 528-537, 2011.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. **Increasing productivity through empowerment. Supervisory Management**, 1990.

PAUKEN, P. D. **A perfect match: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders**. Industrial and commercial training, 2008.

RAMÍREZ, M. F. M.; OSTOS, J.; ARTEAGA, A. R. S. O Papel do Empoderamento e da Identificação dos Trabalhadores com suas Equipes de Trabalho para um Clima de Inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 3, p. 183-194, 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1997.

RODRIGUES, C. H. C.; SANTOS, F. C. A. **Empowerment: ciclo de implementação.** Dimensões e tipologia. *Gestão e Produção*, v.36, n4, 18-32, 2001.

RODRIGUES, C. V. **Alinhamento Pessoa-Organização (Person Organization fit) e engajamento de colaboradores de uma organização em mudança:** um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ. 2015.

SAKS, A. M. **The meaning and bleeding of employee engagement:** How muddy is the water? *Cambridge: Industrial and Organizational Psychology*, v. 1, n. 1, p. 40-43, 2008.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **Engajamento no trabalho.** Madrid: Alianza Editorial, 2009.

SALAZAR, V. S. **Gostar de Hospedar não é o Bastante para Empreender em Hotelaria.** Perfil de Negócios de Hotelaria (Hotéis E Pousadas). Recife: Sebrae, 2014.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **O Engajamento no Trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **UWES- Utrecht Work Engagement Scale:** Preliminary Manual. Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), 71-92, 2002.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. **Empowerment:** a practical guide for success. Califórnia: Crisp Publications Inc., 1991.

SILVA, M. A. D.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D.; CERETTA, F. C. C.; JUSTINA, D. P. D. Engajamento no Trabalho no Setor Supermercado. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, p. 401-416, 2020.

SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. S. Engajamento no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. p. 147-149. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, R. M. B. C.; MELLO, M. C. O. L. **Mulheres Na Gerência Em Tecnologia Da Informação:** Análise De Expressões De Empoderamento. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2009.

TORRENTE, P.; SALANOVA, M.; LLORENS, S.; SCHAUFELI, W. B. **Team make it work:** How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Oviedo: Psicothema*, v. 24, p. 106-112, 2012.

TRACY, D. **10 Passos para o Empowerment.** Campus. Rio de Janeiro, 1994.

TRACY, B; MATTA, V. da; VICTORIA F. **Engajamento Total!**[tradução Luis Henrique Cavalcante Alves de Medeiros Misiara e Francine Cavalcante Alves de Medeiros Misiara]. – São Paulo: SB Coaching Editora, 2016

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Measuring human resources:** an overview of practice and a prescription for results. Michigan: Human Resource Management, 1997.

VAZQUEZ, A. C.; MAGNAN, E. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. **Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale.** Bragança Paulista: Psico-USF, 207-217. 2015.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice.** Personnel Review. 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual sua idade? Escolaridade? Naturalidade? Estado civil?
2. Trabalha na empresa há quanto tempo?
3. Neste período em que você trabalha na empresa, sempre foi no mesmo cargo?
4. Teve experiências anteriores em empresas do ramo hoteleiro? E na função de recepcionista?

BLOCO B - PRÁTICAS DE EMPOWERMENT.

1. Você acredita que delegar (transferir) atividades pode ser uma boa alternativa para dinamizar o trabalho? Por quê?
2. Na empresa que você trabalha, os funcionários possuem liberdade para tomar decisões no trabalho? De que maneira você acha que isso pode afetar a empresa?
3. Você possui autonomia para decidir sozinho? Como?
4. Você consegue perceber a importância do seu trabalho no desenvolvimento da empresa? Como?
5. Participa das decisões no seu setor?
 - Se sim, com que frequência?
 - Se não, o que você acha que impede que isso seja realizado?
6. A empresa realiza práticas que permitem aos funcionários a participação nas decisões?
7. Você se sente valorizado pela empresa? Por quê?

BLOCO C - NÍVEIS DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

*Baseado na tradução da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009).

1. Você acha que seu trabalho é repleto de significado e propósito? Por quê?
2. Você consegue se desligar do trabalho após a jornada diária? Por quê?
3. Levando em consideração a energia e vigor, como você desempenha suas atividades no trabalho?
4. Você se considera envolvido pelo trabalho? Por quê?
5. Quando você está trabalhando, parece que o tempo passa mais rápido? Por quê?
6. Como você se sente em relação ao seu trabalho?