

**A IMPORTÂNCIA DO *EMPOWERMENT* COMO UMA FERRAMENTA DE  
GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

**THE IMPORTANCE OF *EMPOWERMENT* AS A TOOL FOR MANAGING AND  
DECISION-MAKING IN ORGANIZATIONS**

RODRIGO PICOLI, PICOLI, RP<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Licenciado em Geografia pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim, Administrador com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim, Pós-Graduado no curso de MBA Executivo pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – Faculdade IDEAU de Getúlio Vargas, Pós Graduando no curso de MBA Gestão Estratégica em Finanças pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim e Pós Graduando em MBA Gestão de Cooperativas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Erechim.

Endereço para correspondência: Rua David Pinto de Souza, 685, Apartamento 303, Bloco B, Condomínio Residencial Ongaratto, Cerâmica. Erechim, RS, Brasil, Fone (54) 99991-7272

E-mail: [rodrigo@picoli.net.br](mailto:rodrigo@picoli.net.br)

## A IMPORTÂNCIA DO *EMPOWERMENT* COMO UMA FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÕES EM ORGANIZAÇÕES

### THE IMPORTANCE OF *EMPOWERMENT* AS A TOOL FOR MANAGING AND MAKING DECISIONS IN ORGANIZATIONS

**Resumo:** No atual mundo globalizado e competitivo, a centralização do poder, a ausência de autonomia dos funcionários e um organograma com vários níveis hierárquicos são características que dificultam o desenvolvimento da grande maioria das organizações. Porém, as organizações necessitam simplificar seus processos e reduzir custos, ou seja, precisam ser desburocratizadas, organizadas, ágeis e flexíveis para serem competitivas e se manterem no mercado. Diante disso, surgem constantemente novas ferramentas ou estilos de gerenciamento, a fim de melhorar os processos, a administração, gerir recursos. Em meio a tantas formas de gerenciamento surge o *Empowerment*, que consiste em uma abordagem de trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão e autonomia, que antes era somente dos gestores e administradores, aos funcionários, tomando parte no processo decisório e auxiliando na administração das organizações. Com isso, surgiu a necessidade de verificar as peculiaridades e os principais impactos que a ferramenta *Empowerment* possui no meio organizacional. O presente estudo tem como objetivo geral evidenciar ao leitor a importância da aplicação da ferramenta de *Empowerment* como instrumento estratégico no processo de tomada de decisão e, na gestão dos processos gerenciais e de recursos humanos das organizações. O estudo visa também demonstrar as principais vantagens e desvantagens que a implantação dessa forma de gerenciamento traz para o ambiente organizacional. A metodologia empregada na elaboração deste artigo foi a pesquisa e revisão bibliográfica, buscando realizar um estudo retrospectivo, descritivo e de caráter qualitativo em materiais já produzidos, tais como: livros, revistas, artigos, dissertações, teses, meios eletrônicos e demais materiais de cunho acadêmico que abordam sobre o assunto tratado. Por fim, diante das informações e resultados obtidos verificou-se que, é possível a implementação de um sistema de gestão participativa como o caso do *Empowerment*, onde os funcionários possam ter poder de decisão e autonomia no desempenho de suas atividades, desde que antes da implantação desta ferramenta seja realizado um grande estudo e avaliações da viabilidade, antes de aplicá-la em um ambiente organizacional, pois as ferramentas e programas de *Empowerment* carecem de um contexto organizacional adequado para a sua implementação para então produzir resultados positivos para a equipe de trabalho e principalmente, para a organização.

**Palavras - chave:** *Empowerment*. Organizações. Tomada de Decisão. Gerenciamento. Autonomia.

**Abstract:** In today's globalized and competitive world, centralization of power, lack of employee autonomy, and a hierarchical organization chart are characteristics that hamper the development of the vast majority of organizations. However, organizations need to simplify their processes and reduce costs, that is, they need to be bureaucratized, organized, agile and flexible to be competitive and to remain in the market. In the face of this, new tools or management styles are constantly emerging to improve processes, management, resource management, and so on. Amid so many forms of management comes *Empowerment*, which consists of a work approach that aims at delegating decision-making power and autonomy,

which used to be only managers and administrators, to the employees, taking part in the decision-making process and assisting in the administration organizations. With this, the need arose to verify the peculiarities and the main impacts that the Empowerment tool has in the organizational environment. The purpose of this study is to highlight to the reader the importance of applying the Empowerment tool as a strategic tool in the decision-making process and in the management processes of the organizations' human resources and management. The study also aims to demonstrate the main advantages and disadvantages that the implementation of this form of management brings to the organizational environment. The methodology used in the elaboration of this article was the research and bibliographical review, seeking to carry out a retrospective, descriptive and qualitative study on materials already produced, such as: books, journals, articles, dissertations, theses, electronic media and other materials of note address the subject. Lastly, given the information and results obtained, it was possible to implement a participatory management system such as Empowerment, where employees can have decision-making power and autonomy in the performance of their activities, provided that before implementation of this tool, a large study and feasibility assessments will be carried out before applying it in an organizational environment, since the Empowerment tools and programs lack an adequate organizational context for their implementation in order to produce positive results for the work team and mainly, to the organization.

**Keywords:** Empowerment. Organization. Decision Making. Management. Autonomy.

## INTRODUÇÃO

Perante as condições e a concorrência acirrada do atual mercado, surge cada vez mais nas organizações à necessidade de mudança, partindo da produção em massa para uma produção cada vez mais enxuta, reduzindo assim o quadro funcional, porém, não abrindo mão da eficiência dos processos e qualidade dos produtos ou serviços prestados. No ambiente organizacional surgiu também a necessidade da evolução dos processos de gerenciamento e a inovação nos processos decisórios existentes, a fim de se manterem competitivas perante aos seus concorrentes.

Diante das novas necessidades da organização e a evolução dos processos administrativos e de gerenciamento, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais relevante, cedendo espaço ao conhecimento e o capital humano, que passam a ser importantes recursos existentes em uma organização. Sendo a inovação um fator determinante para o sucesso empresarial, o capital humano deve ser cada vez mais envolvido nos processos decisórios interligados às estratégias empresariais.

Com as mudanças organizacionais, o fator humano passa a ser visto como um dos principais diferenciais de uma organização, sendo ele em muitos casos a chave principal para

o crescimento, desenvolvimento e diferenciação de uma empresa no mercado. Entretanto, nem todas as organizações possuem essa visão e acabam não se destacando no mercado.

Conforme Rocha e Oliveira (2008) relatam que, no atual ambiente competitivo proporcionado pelo mercado, a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários são as principais características que impedem o desenvolvimento e o êxito das organizações.

Existem no mercado inúmeros métodos e ferramentas que possuem a função de auxiliar os administradores ou proprietários na melhoria de seus sistemas administrativos, gerenciais e produtivos em suas organizações. Entretanto, diante da grande oferta de tais métodos e ferramentas acabam por dificultar os administradores na tarefa de descobrirem qual delas é a mais adequada e que lhes auxiliará na solução de suas dificuldades.

Em relação ao melhoramento do gerenciamento das organizações, o *Empowerment* é uma ferramenta que tem por característica a descentralização do total poder por parte da liderança, incentivando a participação dos colaboradores no processo decisório da organização.

Conforme descrito por Araújo (2012, p. 295):

“[...] o *Empowerment* poderia ser conceituado como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se com a tecnologia, portanto, conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão e, também, decidirem.”

O *Empowerment* consiste em uma recente forma de abordagem que visa à mudança do projeto de trabalho e objetiva a delegação do poder de decisão, incentivando a autonomia e participação dos funcionários na administração das suas tarefas na empresa. Impulsiona-se o comprometimento dos funcionários em contribuir para as decisões estratégicas, objetivando a melhoria do desempenho e da agilidade da organização. É uma grande mudança para o paradigma tradicional de gestão das organizações e implanta um novo paradigma, no qual é focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (RODRIGUES, 2004).

Porém, *Empowerment* para ser implementado em uma organização é necessário que haja o engajamento de todos os envolvidos, desde o nível hierarquicamente superior ao inferior, e aconteça o compartilhamento em grande escala das informações, delegação de poderes na tomada de decisão e atribuição das responsabilidades entre todos os funcionários.

Esta ferramenta quando implantada no âmbito organizacional permitirá a redução dos níveis hierárquicos e procedimentos burocráticos.

É notável na grande parte das organizações quantidade de tempo que é desperdiçado com o deslocamento e solicitações tais como: mensagens, e-mails, requerimentos e autorizações entre os funcionários e os gestores para solicitar permissão ou autoridade para continuar com o seu trabalho. É para auxiliar nestas questões que existe a ferramenta de gestão do *Empowerment* de funcionários em uma organização.

O objetivo principal deste estudo é demonstrar ao leitor a importância da aplicação da ferramenta de *Empowerment* como instrumento estratégico no processo de tomada de decisão e na gestão dos processos gerenciais e recursos humanos das organizações. Já os objetivos específicos consistem em: Conceituar o tema, abordando na metodologia aplicada, os principais aspectos do estilo gerencial *Empowerment*, e por fim, elencar os principais pontos positivos e negativos no emprego dessa ferramenta na organização.

O presente artigo foi dividido em seção, obtendo uma melhor organização e abordagem do assunto proposto. Na primeira seção foram tratados sobre os conceitos dos autores sobre o *Empowerment*. Na segunda seção foi abordado sobre os aspectos importantes do *Empowerment* na organização. Na terceira seção foram tratados sobre as principais vantagens da implantação do *Empowerment* nas organizações. Na quarta seção foi abordado sobre as principais vantagens da implantação do *Empowerment* nas organizações. Na quinta seção foi descrito sobre a metodologia empregada para desenvolver o presente estudo. Na sexta seção foram tratados os dados e apresentados os resultados. Na última seção é apresentada a conclusão, que possui o papel de fechamento deste estudo, proporcionando a ordenação e sistematização da abordagem dos conteúdos, ideias dos autores e as concepções sobre o assunto abordado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa tem por objetivo, apresentar conceitos, ideias, teorias e os principais estudos, a fim de fundamentar o presente estudo com temas relacionados ao emprego da ferramenta do *Empowerment* nos gerenciamentos decisórios em organizações. A presente fundamentação teórica visa apresentar sustentação para o artigo.

## Conceitos de *Empowerment*

O *Empowerment* é uma tecnologia de gestão empregada em organizações de grande, médio e pequeno porte. É um termo em inglês que é traduzido como empoderamento nos países de língua portuguesa. No Brasil, possui como costume de utilizar a expressão original, ou seja, *Empowerment* (CAZELA, FRANCO e KITZBERGER, 2007). Existem alguns autores, como exemplo, Araújo (2007) empregam também a expressão “Energização de Pessoal” para descrever tal ferramenta.

Completando, Tracy (2004) o *Empowerment* consiste em uma técnica, ou ainda, em um novo conceito de gestão de pessoas. A palavra é de origem inglesa e constitui em delegar maior poder, dar maior responsabilidade e poder de decisão aos colaboradores dentro de uma empresa.

O tema *Empowerment* é muito recente nas organizações e, ainda traz resistência à implantação e muitas dúvidas quanto a sua forma de aplicação. Rodrigues e Santos (2004, p. 1) relatam que “O *Empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas”.

O *Empowerment* é, conseqüentemente, um estilo de gerenciamento onde a alta hierarquia busca dividir com os demais funcionários a carga do processo de tomada de decisão, bem como, as possibilidades, conseqüências e responsabilidades que cercam um processo de tomada de decisões, ou seja, é uma forma de gestão participativa (MALAMUD e SOUSA, 2005).

No emprego da forma de delegar pelo *Empowerment* deve existir a descentralização de toda a estrutura hierárquica da organização, delegando mais poder e, conseqüentemente, maior responsabilidade aos níveis hierárquicos abaixo da diretoria. O grande objetivo deste, é obter maior envolvimento e comprometimento dos funcionários, no que se refere ao desempenho de suas atividades e a construção de sua vida profissional dentro da organização, visando o maior envolvimento e a maximização de suas competências a serviço da empresa e do alcance de suas metas (BOTELHO, 1991).

Completado os autores, Daft (2005), o *Empowerment* é a delegação de poder ou da autoridade para com os subordinados em uma empresa, objetivando dar uma maior autonomia e motivação aos funcionários no desempenho de suas atribuições, além de envolvê-los nas

decisões da empresa, traz a sensação de se sentirem parte da organização e estão contribuindo para o crescimento da empresa.

### **Aspectos importantes do *Empowerment* na Organização**

O *Empowerment* acontece quando o funcionário passa a possuir maior capacidade de assumir maiores responsabilidades em seu trabalho desempenhado em uma organização, através do planejamento e do controle do seu próprio trabalho. Passando a assumir, também, a responsabilidade por decisões que normalmente estariam associadas somente nas funções de gerência e alta administração (ALVES, 2015)

Porém, segundo Sampaio (2013), o *Empowerment* envolve poder e também a responsabilidade, ou seja, não basta apenas delegar tal poder a um funcionário de forma verbal, o mesmo precisa possuir reais condições de agir e desempenhá-lo de forma responsável, em prol do bem da organização e dos demais funcionários.

Segundo Rodrigues e Santos (2004) a principal lógica da implantação do *Empowerment* consiste na diminuição do tempo gasto com a espera na solução de conflitos e autorizações para dar sequência no trabalho do funcionário. Além disso, busca-se com isso a elevação da satisfação dos clientes, em relação à prestação dos serviços prestados pela organização.

Conforme colocado por Moretzsohn (2018, p.1):

Para essa prática funcionar, é preciso que a responsabilidade pelas decisões seja distribuída aos cargos e funções de interesse de cada área. Isso simplifica os processos, reduz os níveis hierárquicos e derruba boa parte da burocracia existente na tomada de decisões.

Ao descentralizar as decisões de uma organização para mais próximas de onde os fatos acontecem e, habilitar o colaborador com as competências corretas para o empoderamento e tomada de decisões, torna os processos da organização muito mais ágeis e corretos, impactando diretamente na eficiência e na lucratividade da organização (GOMES FILHO, 2004).

Completado por Moreto (2009), para que o *Empowerment* funcione em uma organização é importante e necessário descentralizar responsabilidades levando em consideração os cargos e funções desempenhadas por funcionário. Na prática e em muitos

casos as empresas hierarquizam tanto sua estrutura e tornam os processos tão burocráticos que até uma simples decisão, como a escolha de um brinde a um cliente, por exemplo, o funcionário tem que solicitar aprovação do seu gestor em imediato ou a direção.

Ainda na concepção de Moreto (2009), eliminar essas etapas na organização é uma forma de simplificar os processos em si, proporcionando o andamento mais ágil das atividades e o destravamento do crescimento da organização. Isso impacta no ganho de equilíbrio, reduzir a burocracia de atividades simples e, principalmente a demanda de trabalho em níveis hierárquicos elevados, possibilitando a focalização em problemas e tomadas de decisões que realmente são importantíssimas para a organização e das quais realmente impactam no futuro da mesma.

Ao implantar o *Empowerment* em uma organização, o mesmo, deve ser praticado pelos funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos e em todas as áreas da empresa. É importante ressaltar que, mesmo realizando o *Empowerment* em funções distintas, os colaboradores devem estar norteados a prosseguir suas ações com um só propósito e em uma única direção, o alcance das metas e sucesso geral da organização (GOMES, 2003).

Ao optar pela implantação do método de *Empowerment* em uma organização, os administradores devem estar cientes que esse processo de implementação é gradual e produzirá resultados positivos de médio a longo prazo. Além disso, o mesmo envolve diferentes fatores como, por exemplo, a mudança de métodos de gerenciamentos, abordagens, comportamentos, costumes e, principalmente e mais difícil, a mudança da cultura organizacional. Diante disso, é necessário que os responsáveis pela implementação tenham paciência e persistência e, que saibam lidar com a resistência de alguns funcionários, caso contrário os resultados podem não ser atingidos ou não sair como os esperados (PEINADO e GRAEML, 2014).

O processo de implementação de práticas de *Empowerment* é complexo e requer um planejamento minucioso, exigindo demanda de tempo e investimentos financeiros, visto que os conhecimentos e capacidades necessitam serem desenvolvidas ou construídas na equipe, as relações formadas, as informações repassadas, as tecnologias adaptadas, o ambiente organizacional reformulado, as práticas e os sistemas modificados, a fim de atender as necessidades de cada funcionário e, principalmente as demandas da organização (SAMPAIO, 2013).

Conforme a autoras Souza e Silva (2017) ressaltam sobre a ferramenta *Empowerment*:



Para que haja êxito na execução da ferramenta é imprescindível que a alta gestão esteja alinhada desde o início, assim como é essencial que a liderança e delegação de poderes sejam estruturadas de maneira correta, pois assim, é permitido beneficiar-se de todos os recursos que o *Empowerment* disponibiliza e em usufruir dos resultados obtidos.

O *Empowerment* é considerado uma ferramenta de gerenciamento que pode trazer certo risco no que se refere à segurança das informações e dados de uma organização, pois ela, além de dar um maior poder e autonomia ao funcionário, fornece algumas informações e dados sigilosos da empresa, e assim o resultado pode se tornar indesejado. Quando informações importantes são repassadas para muitas pessoas, a mesma pode vazar a outros setores ou, em casos extremos, para a concorrência, causando prejuízos significativos para a organização (RUTINA e PEREIRA, 2000).

Outro ponto que pode se tornar negativo é a falta de experiência e capacidade do funcionário, que ao ser delegado poder a ele, o mesmo pode confundir a sua autonomia com a sua capacidade de tomar suas próprias decisões ou, até mesmo, tomar decisões importantes por conta própria. Isso pode trazer pontos negativos ao *Empowerment*, bem como, conflitos entre a equipe, problemas internos e externos à empresa e, principalmente, transformar um ambiente organizacional bom em hostil rapidamente (CARVALHO, 2004).

Mas, quando o *Empowerment* é aplicado corretamente, o mesmo traz pontos positivos, estimulando os funcionários, incentivando a mudança de comportamento e responsabilidade, fazendo com que seu capital intelectual se desenvolva no ambiente de trabalho. Isso faz com que os funcionários se sintam, maiormente, responsáveis pelo alcance das metas e sucesso da empresa, incentivando o vínculo motivacional (GOMES FILHO, 2004).

Gomides (2006) traz a gestão voltada para o *Empowerment*, geralmente surge pontos positivos e a melhoria na qualidade de vida, especificamente, na satisfação dos funcionários em seu trabalho, dando-lhes um sentimento de realização profissional, por dominar suas atividades, o reconhecimento de seu trabalho na organização e da responsabilidade que o mesmo possui no desempenho do trabalho com qualidade. Nessa mesma linha de pensamento, Tracy (2004) faz referimento de que, as pessoas que possuem mais autonomia e maior responsabilidade demonstram serem mais motivados e, conseqüentemente, geram melhores e maiores resultados.

Outro aspecto importante em organizações em que o *Empowerment* é motivado em seus funcionários é a ligação com a redução de custos, melhoria nos níveis de atendimento ao

consumidor, melhorias no ambiente organizacional, e, principalmente, melhorias na saúde ocupacional dos funcionários, maiormente com a saúde mental e psíquica dos mesmos, reduzindo o estresse e afastamentos (BECKER, 2004).

### **Principais Vantagens da Implantação do *Empowerment* nas Organizações**

Como destacado anteriormente, as práticas e procedimentos do método de gerenciamento do *Empowerment* de funcionários estão diretamente ligadas ao processo da burocratização e tomada de decisão de uma organização. Este por sua vez, visa à descentralização do poder e a delegação de uma maior autonomia e autoridade em todos os níveis da organização.

Ao optar por essa forma de gestão, a organização permite que as pessoas, ocupantes de cargos hierarquicamente superiores, focalizem suas energias e tempo em atividades e tomada de decisões realmente importantes e cruciais e, principalmente, que possuem alta prioridade e impacto para a organização (PERIARD, 2011).

As equipes que possuem a forma de gerenciamento *Empowerment*, conseguem o livre fluxo de informação sobre os principais objetivos da organização e, principalmente, os objetivos específicos de seu departamento de trabalho, bem como, acesso aos treinamentos e desenvolvimentos contínuos para todos da equipe, além do feedback constante do desempenho de cada funcionário (MENON, 1995). Conforme completa Honold (1997), além dos aspectos anteriores, a satisfação e a confiança dos funcionários crescem e, a transmissão de conhecimento de um funcionário para outro se torna mais eficaz, visto que a insegurança diminui, pois os dois funcionários estão trabalhando em prol dos mesmos objetivos.

Conforme colocado por Moretzsohn (2018, p.1):

Todo o poder gerado por meio da gestão descentralizada deve ser validado por meio do retorno obtido. Portanto, torna-se muito importante gerar *feedbacks* que permitam avaliar se as expectativas estão sendo alcançadas e se a equipe está dando conta das demandas. Com isso, o *feedback* passa a integrar a cultura da empresa.

Complementado por Lima e Frota (2002), o emprego do gerenciamento *Empowerment* na organização proporciona novas oportunidades profissionais, bem como, a ampliação da visão dos funcionários perante as suas escolhas e do negócio da organização, fazendo com que haja o melhoramento de suas decisões, do planejamento e da execução de suas atividades

essenciais para o crescimento da empresa e, conjuntamente, promove e treina a formação de novos líderes, com o mínimo de gastos financeiros.

Conforme descrito por Moretzsohn (2018, p.1):

A vontade de progredir e fazer mais pela empresa é algo que cresce junto à autonomia e ao poder proporcionado aos funcionários. Portanto, com mais proatividade ocorre a otimização das atividades diárias, impactando a produtividade individual dos funcionários, os resultados da equipe e os objetivos da empresa.

O *Empowerment* proporciona o aumento de indicadores como a responsabilidade e comprometimento dos funcionários, impulsionando-os a adotar ações por iniciativa própria e abrindo as portas para demonstrar seus potenciais e conhecimentos, além de obter chances de crescimento profissional e pessoal. Ao identificar o esforço, o comprometimento e os talentos, toda e qualquer organização reconhece aqueles que deve reter, investindo em treinamentos que, além de aperfeiçoá-los, incentivará a alcançar posições importantes.

Além disso, segundo Gomes (2003) é notável a melhoria do ambiente organizacional, pois, incentiva o compartilhamento de ideias, conhecimentos, liderança e decisões entre todos os colaboradores, aumentando assim, a cooperação entre os envolvidos, a assertividade das ações, o alcance de melhores resultados e o desenvolvimento do negócio (ADIZES, 2002).

Conforme Oliveira e Kron (2010, p. 4), citam ainda algumas vantagens adquiridas, de modo geral pelas organizações, com a implantação do *Empowerment*, são elas:

- Foco no cliente;
- Plano de redução de custos sustentável;
- Direção alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização;
- Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa;
- Melhoria dos processos de fabricação e de montagem;
- Aumento da velocidade da empresa para as exigências de clientes, tecnologias, novos produtos, concorrentes, entre outros;
- Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa.

O *Empowerment* proporciona uma grande sinergia entre os funcionários e resultados positivos no crescimento de uma organização, ou seja, resultando em uma melhor produtividade do quadro funcional e a eficiência no atendimento das demandas da organização e, principalmente, na satisfação das necessidades dos clientes e adaptação as mudanças do mercado, de forma rápida e eficaz (ADIZES, 2002).

## **Principais Desvantagens da Implantação do *Empowerment* nas Organizações**

A implantação do *Empowerment* pode também trazer impactos negativos para a organização e ao funcionário. A principal desvantagem do *Empowerment* consiste na grande demanda de tempo, paciência e perseverança dos responsáveis pela sua implantação, para que a sua implementação seja efetivada e aderida por todos os funcionários da organização. É diante dos resultados a longo prazo proporcionado pelo *Empowerment* que muitas organizações acabam por nem implantar ou até mesmo desistir dessa mudança de método de gestão antes de obter os resultados (AMORIM e NOGUEIRA, 2015).

Como toda ferramenta ou mudança a ser implantada em uma organização, é necessária a disponibilidade de investimentos financeiros e as iniciativas de *Empowerment* geram custos para os cofres da organização, tais como: custos com a mudança dos sistemas de informação, reformulação dos processos de recrutamento e seleção e, investimentos em treinamento e desenvolvimento de funcionários. Tais mudanças têm a finalidade de garantir que os funcionários alcancem a capacidade e a personalidade necessária para gerir a responsabilidade extra, proporcionada pela implantação desse novo método organizacional (FRANÇA e CORRÊA, 2015).

Surge uma grande preocupação com os funcionários que já estão ocupando cargos, sejam eles de gerência ou operacionais, que ao adotar o *Empowerment* no ambiente organizacional, a principal apreensão é que esses não consigam lidar com o poder e a autonomia que lhes foram concebidas, podendo surgir conflitos ou a monopolização das informações, acabando por originar resultados negativos no desempenho de suas funções ou da sua equipe, causando o desligamento de bons profissionais e grandes prejuízos para a organização (ROBBINS, 2003).

Outro aspecto importante é a valorização salarial, pois, se as exigências, as responsabilidades e a autoridade aumentarem e, não forem acompanhadas de um plano de recompensas, a implantação do *Empowerment* pode não sair do papel ou não surtir o efeito desejado. Em casos que, em vez dos funcionários se sentirem motivados pela autonomia e o poder, podem encarar o aumento de atividades e responsabilidade como um acúmulo de função, gerando prejuízos enormes a organização (MAXWELL, 2008).

Conforme Araújo (2007) o *Empowerment* é uma ferramenta poderosa, mas que pode apresentar alguns desvios e falhas como a incompreensão ou o mau domínio da ferramenta, ou seja, maior parte dos administradores não sabe de fato implantar e motivar seus

funcionários para aderirem à mudança. Isso acontece devido à má formulação das propostas e dos programas orientadores, dos quais são repletos de contradições e inconsistências causando má compreensão por parte dos funcionários dos reais objetivos da organização.

Conforme colocado por Amorim e Nogueira (2015) o *Empowerment* é considerado uma ferramenta que compõe um grande risco, no que se refere à segurança das informações de uma organização, ele dá o poder e autonomia ao funcionário e, com isso também as informações sigilosas, tornando-as vulneráveis e o risco de ter-se um resultado controverso é grande, pois, informações importantes podem vazar a outros funcionários ou setores ou, ainda para a concorrência.

Na grande parte das organizações, muitos dos superiores e administradores sentem receio ou, ainda, não aceitam delegar suas funções para seus subordinados, mas, com a adoção do *Empowerment* na organização, os administradores e superiores devem delegar grande parte das decisões e atividades a seus funcionários, focalizando em decisões mais cruciais para a organização. Esta atitude faz com que, surja o medo de que os seus funcionários desempenhem as novas atribuições de forma eficaz e, os mesmos serem substituídos posteriormente. Por isso, existe a possibilidade de não obter êxito na implantação do método de gestão *Empowerment* devido ao motivo de alguns superiores não passarem as informações, os treinamentos, delegar as funções e decisões pensando que, se fizerem isso, seu trabalho será desvalorizado ou o trabalho não terá a mesma qualidade, ficando extremamente preocupados e continuam realizando a mesma função que seu colaborador, mas de forma paralela (ARAÚJO, 2001).

Citado por Sampaio (2013), em muitas das vezes, os gestores podem ser resistentes às ações de *Empowerment*, pois estas podem ser percebidas por eles, como sendo uma perda do controle de suas atividades e decisões e, conseqüentemente, uma ameaça, ou seja, a perda do emprego ou do *status*.

## **Metodologia**

A metodologia aplicada neste artigo consistiu em um estudo retrospectivo, descritivo e de caráter qualitativo. O estudo teve por base uma revisão bibliográfica, estruturada por meio de uma pesquisa de cunho exploratório e, voltada para um olhar crítico sob os estudos científicos, pesquisas, ideias e controvérsias na tentativa de encontrar subsídios e relatos sobre a importância da aplicação da ferramenta de *Empowerment* no processo de tomada de decisão

e na gestão dos processos gerenciais nas empresas, bem como os pontos positivos e negativos do emprego dessa ferramenta.

As técnicas de coletas de dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica “[...] é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto, e, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2006, p. 48). Para Köche (1997, p. 122), o objetivo da pesquisa bibliográfica é “[...] conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

O presente estudo foi elaborado a partir de um levantamento bibliográfico e utilizando dados a partir de fontes secundárias, ou seja, através da consulta de dados já pesquisados e descritos, por meio de livros, artigos, monografias, revistas científicas, periódicos e demais materiais de cunho acadêmico, dos quais abordam sobre o tema. Os descritos utilizados para a revisão foram publicados nos últimos 27 anos e o levantamento compreenderam em um período de novembro de 2018 a março de 2019.

Neste estudo foram analisados 38 referenciais teóricos, dos quais levantados nas bases de dados como: Scielo, Lilacs, Medline, Pubmed, FGV, e Google Acadêmico. Além de livros físicos e digitais em sites como: no Google Livros, Free-Ebooks.net, Plays Online e FreeScience.info, a fim de, realizar o embasamento do artigo.

Foram investigadas publicações, notícias, escritos, artigos e livros, entre os períodos de 1998 à 2010, com intuito de comparar as diferentes ideias, estudos científicos, dados e informações dos autores no que diz respeito ao assunto tratado. As buscas foram realizadas levando em consideração as principais palavras-chave: *Empowerment*. Organizações. Tomada de Decisão. Gerenciamento. Autonomia.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo, embora não devam ser generalizados para todas as organizações do Brasil, permitem uma grande reflexão a respeito dos grandes desafios dos administradores na implantação e a contribuição que a ferramenta de *Empowerment* possui nos processos de tomada de decisão e na gestão dos processos gerenciais das organizações.

Para que a prática do *Empowerment* seja eficiente em uma organização, de tal modo a aumentar o rendimento pessoal, a motivação, o comprometimento e melhorar os resultados, se

faz necessário que tanto os proprietários, administradores e gestores quanto os funcionários sejam flexíveis e abertos para aceitar as novas mudanças.

Se o colaborador aceitar desafios e possuir a “mente aberta” a novas experiências, este por sua vez se sentirá motivado em assumir novas tarefas e ajudar a organização na melhoria dos processos. Porém, caso esse possua uma “mente mais fechada” ou não é favorável a mudanças, essas servirão apenas para desmotivá-lo, pois, o mesmo não está preparado para ser cobrado por algo a mais que não for o seu serviço, ou seja, esses funcionários são acomodados e não buscam por crescimento, muito menos sentem-se parte da organização.

Diante disso, ao optar por implantar a ferramenta de *Empowerment* na organização, os envolvidos na implementação devem sempre controlar minuciosamente alguns pontos. Sendo que um dos pontos mais importantes é observar os funcionários que não estejam prontos para lidar com o aumento das responsabilidades e o poder para a tomada de decisão. Além disso, deve-se prestar muita atenção no aumento do estresse ou abuso de poder por parte de funcionários, tais comportamentos que devem ser combatidos.

Em organizações, onde o estilo gerencial *Empowerment* é adotado, é comum que surja a redução de níveis hierárquicos visando à minimização a distância entre a diretoria e a equipe de funcionários, buscando com isso o melhoramento do fluxo de informação e delegação do poder, além de valorizar quem está em contato direto com a produção, comercialização, financeiro, departamento de pessoal e entre outros.

Apesar dos diversos estudos já terem comprovado os benefícios do *Empowerment* no ambiente de trabalho e nos resultados das organizações, em comparação com modelos hierárquicos tradicionais e engessado porém muitas das organizações ainda têm dificuldade em adotar esse tipo de gestão em seu ambiente organizacional e uma das principais razões apontadas por especialistas é o receio dos proprietários e gestores em perderem o poder e a autoridade com a descentralização proporcionada pela adoção da gestão por meio *Empowerment* dos funcionários (BECKER et al, 2004).

O autor Rothstein (1995) descreve o *Empowerment* como o ato de construir, desenvolver o poder entre os indivíduos por intermédio da participação, cooperação, execução compartilhamento e controle em equipe. Porém, conforme SAMPAIO (2013) completa, se não incorporar os fatores fundamentais e primordiais que formam o *Empowerment*, tais como: satisfação do cliente, melhoramento os resultados financeiros e reter e atrair os funcionários adequados, os envolvidos com a implantação obterão somente resultados medíocres e ineficazes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, com a globalização, a evolução da sociedade, o aumento de recursos tecnológicos, na facilidade do acesso a um enorme volume de informações e a grande competitividade do mercado empresarial, verificou-se também uma mudança nos paradigmas organizacionais e a criação de inúmeras ferramentas de gerenciamento, com intuito de gerir os negócios, sobretudo no modo de coordenar os recursos humanos e os papéis que cada pessoa deve desempenhar dentro da organização.

É nesse contexto que as organizações buscam, cada vez mais, por profissionais com alto nível de conhecimento e experiência e, além de tudo, que consigam empregar ao máximo o seu capital intelectual no desempenho das atividades e otimização dos processos organizacionais, auxiliando a organização no alcance dos objetivos e em obter vantagens competitivas perante os seus concorrentes. Assim, o *Empowerment* aparece como um estilo gerencial, do qual utiliza as principais aptidões e competências dos colaboradores em favor da melhoria dos processos e aumento do desempenho da organização e, principalmente, proporcionando, a confiabilidade, autonomia e responsabilidade aos funcionários para atuarem no processo decisório organizacional.

Conforme descrito por Araújo (2007, p. 353), “[...] o *Empowerment* tem por foco a libertação da capacidade decisória das pessoas. Busca salientar às organizações a importância do desenvolvimento e da melhor utilização do capital intelectual de cada um de seus funcionários”.

O *Empowerment*, enquanto filosofia ou ainda como instrumento gerencial, se torna eficaz quando o funcionário se vê valorizado e com a autonomia suficiente para tomar as decisões e dar sequência em suas atividades, de acordo com o que ele julga adequado. Essa forma de gerenciamento traz benefícios, pois, torna o funcionário mais confiante e satisfeito com o seu trabalho desempenhado e com as oportunidades da organização.

Com a delegação de poder e a autonomia, tanto os funcionários quanto a organização tendem a se beneficiar. Os funcionários, por terem a oportunidade e condições de se desenvolverem, podem demonstrar o seu conhecimento e potencial de trabalho, obter o reconhecimento profissional e impactando, diretamente, na melhoria da motivação e satisfação pessoal. Já as organizações, por contar com funcionários mais comprometidos, dispostos a se adaptar as mudanças, eficientes no desempenho das tarefas e atendimentos,



focados e alinhados de tal forma a contribuir para o desenvolvimento organizacional e encontrar soluções eficazes para possíveis problemas.

Entretanto, é importante ressaltar que não se trata somente em implantar o *Empowerment* e aguardar por resultados positivos, bem pelo contrário, a organização deve tratar e adaptar essa ferramenta, adequadamente, nas diferentes etapas da implantação, tais como: ao preparar o ambiente organizacional, ao implementar, ao disseminar a nova filosofia na organização e, principalmente, ao treinar os funcionários, líderes e gerentes para prepará-los para as mudanças que o *Empowerment* causará na organização.

A ferramenta pode auxiliar nos processos de forte burocratização, pois atividades que são engessadas diminuem a rapidez e a eficiência, por consequência geram demoras e prejuízos para a organização. Já o *Empowerment* dos funcionários permite progressos em pontos como: tempo, demanda de pessoal, custos, processos, diminuição de erros e satisfação da equipe, sendo esses pontos essenciais, para que uma organização possua eficiência na gestão estratégica e lucratividade.

Na contra mão disto, existem muitas organizações tradicionais e que são assombradas pelo conservadorismo, receio da mudança, perfeccionismo por parte dos proprietários ou ainda medo de assumir novas responsabilidades, faz com que os mesmos se sentem muito confortáveis em saber que seus administradores ou gestores estão tomando as decisões e zelando pelas tarefas de todos os funcionários de perto. Esse é um dos principais fatores, que grande parte das organizações não trabalham e não queiram implantar o *Empowerment* em seus métodos de gerenciamento e, muito menos permitem a delegação de tarefas em seu ambiente organizacional.

Outro ponto que pesa significamente para a não propagação do estilo gerencial do *Empowerment* nas organizações aflora, é o grande risco no que se refere à segurança das informações e dados importantes de uma organização, pois, ele delega o poder e autonomia ao funcionário e, com isso também são repassadas as informações. Tais informações que em muitos casos são cruciais e sigilosas, tornando-as vulneráveis e o risco de ter-se um resultado controverso é grande, pois, informações importantes podem ser transmitidas a outros funcionários ou setores ou, ainda para a concorrência.

Avaliando as possíveis contribuições e as desvantagens que a ferramenta *Empowerment* traz, percebe-se que é necessário um grande estudo e avaliações antes de aplicá-la em um ambiente empresarial, pois as ferramentas e programas de *Empowerment*

carecem de um contexto mais amplo e adequado para a sua implementação e produzir resultados positivos para a equipe de trabalho e principalmente, para a organização.

Cabe lembrar que, implantar esta forma de gerenciamento em uma organização não é uma tarefa simples, ou seja, são necessários muitas avaliações, estudos, esforços, dedicação e empenho dos envolvidos no processo de implementação, a fim de atender de forma eficaz todos os objetivos necessários, favorecendo o crescimento externo da organização e interno dos funcionários, potencializando os talentos e mostrando que são partes integrantes e importantes para o sucesso do programa.

Buscando pela redução dos aspectos desfavoráveis e empecilhos na implantação do *Empowerment* na organização e procurar almejar a excelência são fatores que tornam essa ferramenta capaz de trazer a melhoria do ambiente organizacional, o reconhecimento profissional e, principalmente, o sucesso para organização.

O tema abordado é considerado como atual e impactante para a sociedade e para economia brasileira, pois, discorrem da relação entre as empresas e funcionários, bem como a aplicação da ferramenta do *Empowerment* no ambiente organizacional e, este não deve se esgotar aqui. É cabível ressaltar que, muitos outros aspectos relevantes poderão ser observados e analisados, cabe a outros estudantes dar sequência no estudo, aprofundá-lo e, atualizá-lo no decorrer do tempo ou na mudança do cenário.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo**. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

ALVES, Amanda Constantino. **Liderança e Empowerment a formação de novos líderes**. 2015. Disponível em:< <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390138.pdf> >. Acesso em: 11 Fev. 2019.

AMORIM, Pâmela De NOGUEIRA, Renan. **Empowerment**. 2015. Disponível em:< <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2015/trabalho-1000020024.pdf>>>. Acesso em: 21 Fev. 2019.

ARAÚJO, Luís César Garcia de. **TGO – Tecnologia de Gestão Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª. ed. v. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

\_\_\_\_\_. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2012.

BECKER, Daniel et al. **Empowerment e avaliação participativa em um programa de desenvolvimento local e promoção da saúde.** 2004. Disponível em:< [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232004000300017&script=sci\\_arttext&tlng=en#ModalArticles](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-81232004000300017&script=sci_arttext&tlng=en#ModalArticles)>>. Acesso em: 11 Fev. 2019.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CARVALHO, Sérgio Resende. **Os múltiplos sentidos da categoria “Empowerment” no projeto de Promoção à Saúde.** 2004. Disponível em:<[https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2004000400024&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2004000400024&script=sci_abstract)>>>>. Acesso em: 21 Fev. 2019.

CAZELA, Moisés Miguel; FRANCO, Décio Henrique; KITZBERGER, Hurgor. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o Empowerment em suas equipes de funcionários?** 2007. Disponível em:< <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1297/1/Artigo%2016.pdf>>. Acesso em: 01 Fev. 2019.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning. 2005.

FRANÇA, Sérgio Luiz Braga; CORRÊA, Flávia Leal. **Empowerment e equipes autogerenciáveis: a autonomia nas relações organizacionais.** 2015. Disponível em:< [http://www.convibra.org/upload/paper/2015/34/2015\\_34\\_11663.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2015/34/2015_34_11663.pdf)>>. Acesso em: 23 Fev. 2019.

GOMES, Arnaldo De Araújo. **Desenvolvimento pessoas através da competência Empowerment.** 2003. Disponível em:< <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/53227/Arnaldo%20de%20Araujo%20Gomes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 7 Fev. 2019.

GOMES FILHO, Antônio Costa. **Desenvolvimento do espírito empreendedor por meio do intraempreendedorismo e do Empowerment.** 2004. Disponível em:< [https://www.researchgate.net/publication/38320115\\_Desenvolvimento\\_do\\_espirito\\_empreendedor\\_por\\_meio\\_do\\_intraempreendedorismo\\_e\\_do\\_Empowerment](https://www.researchgate.net/publication/38320115_Desenvolvimento_do_espirito_empreendedor_por_meio_do_intraempreendedorismo_e_do_Empowerment)>. Acesso em: 7 Fev. 2019.

GOMIDES, Renato de Castilho. **Hierarquia e Empowerment: um estudo preliminar.** Cad. EBAPÉ.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 01-06, Oct. 2006. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512006000300013&lng=en&nrm=is](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000300013&lng=en&nrm=is)>. Acesso em: 17 Fev. 2019.

HONOLD, L. **A review of the literature on employee Empowerment.** *Empowerment in Organizations*, v. 5 n°4, pp. 202-212, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LIMA, Marcos Antônio Martins; FROTA, Sâmia Araújo. **O Empowerment e a teoria organizacional**: um incremento no quantum de poder ? 2002. Disponível em:<[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B\\_2013-4-17-14-52-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B_2013-4-17-14-52-58.pdf)>. Acesso em: 21 Fev. 2019.

MALAMUD, Andrés; SOUSA, Luís de. **Parlamentos supranacionais na Europa e na América Latina**: entre o fortalecimento e a irrelevância. Contexto int., Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 369-409, Dec. 2005. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-85292005000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-85292005000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 2 Fev. 2019.

MENON, S. T. **Employee Empowerment**: Definition, Measurement and Construct Validation. McGill University, Canada, 1995.

MORETZSOHN, André. **Afinal, o que é e quais são os benefícios do Empowerment?** 2018. Disponível em:< <https://blog.recruetasimples.com.br/afinal-o-que-e-e-quais-sao-os-beneficios-do-Empowerment/>>. Acesso em: 20 Fev. 2019.

MORETO, Lucimara Aparecida Bitarães. **EMPOWERMENT – Um novo aliado na gestão de projetos para o sucesso da empresa e de seus colaboradores**. 2009. Disponível em:<<http://www.leansixsigma.com.br/acervo/32152432.pdf>>. Acesso em: 12 Fev. 2019.

OLIVEIRA, Cíntia Pierote de; KROM, Valdevino. **O Empowerment nas organizações**. 2010. Disponível em:<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0020\\_0208\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf)>. Acesso em: 19 Fev. 2019.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. A prática da Gestão de Operações nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 54, n. 5, p. 483-495, set. 2014. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/32807>>. Acesso em: 17 Fev. 2019.

PERIARD, Gustavo. **Empowerment – o que é e como funciona**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/Empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 20 Fev. 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas... E nada mais que a verdade**. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2003.

ROCHA, Henrique Martins; OLIVEIRA, Ualison Rébula de. **Empowerment como estratégia competitiva em Manufatura e Serviços**: percepção dos colaboradores. 2008. Disponível em:< <http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/109/151>>. Acesso em: 10 Fev. 2019.

RODRIGUES, Cláudia Heloísa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: Estudo de Casos em Empresas Manufatureiras**. *Gestão & Produção*, v.11, n.2, p.263- 274, mai.-ago. 2004. Disponível em:< [https://www.researchgate.net/publication/228593422\\_Empowerment\\_estudo\\_de\\_casos\\_em\\_empresas\\_manufatureiras](https://www.researchgate.net/publication/228593422_Empowerment_estudo_de_casos_em_empresas_manufatureiras)>. Acesso em: 09 Fev. 2019.

RODRIGUES, Cláudia Heloísa Ribeiro. **Empowerment**. 2004. . Disponível em:< <https://www.ebah.com.br/content/ABAAABVLYAA/Empowerment>>. Acesso em: 09 Fev. 2019.

Rothstein, Lawrence R. **The empowerment effort that came undone**. *Haward Busine Review*, p.20-31, jan/feb

RUTINA, Raquel; PEREIRA, Edmeire Cristina. **O Empowerment na administração de unidades de informação**. *Transinformação*, Campinas, v. 12, n. 1, p. 21-29, June 2000. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862000000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862000000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 Fev. 2019.

SOUZA, Amanda de Oliveira; SILVA, Ana Leticia Da. **O Empowerment como ferramenta na gestão estratégica de pessoas**. 2017. Disponível em:< <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/554/1/SouzaSilva.pdf>>. Acesso em: 18 Fev. 2019.

SAMPAIO, Ana Sofia Cardoso. **O impacto do Empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente**. 2013. Disponível em:< <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70028/2/25488.pdf>>. Acesso em: 09 Fev. 2019.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.