

## **OS REFLEXOS DAS PRÁTICAS DO EMPOWERMENT NA GESTÃO FINANCEIRA E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA | THE REFLEXES OF EMPOWERMENT PRACTICES IN THE FINANCIAL AND OPERATIONAL MANAGEMENT OF A TECHNOLOGY BASE COMPANY**

Lucas Almeida dos Santos  
Universidade Federal de Santa Maria e  
Professor do Ensino Superior na Universidade Franciscana – UFN

Rene Callegaro de Moraes  
Universidade Franciscana – UFN

Rogério Hauschildt  
Professor do Ensino Superior na Universidade Franciscana – UFN

Vânia Medianeira Flores Costa  
Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de  
Santa Maria PPGA/UFSM

Carlos Eduardo Lopes dos Santos  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

## RESUMO

Este estudo que tem como objetivo analisar como as práticas de empowerment influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso de abordagem descritiva e explicativa de natureza qualitativa, tendo como base o construto proposto por Hall (2008) no que tange o empowerment psicológico. Assim, ao analisar as práticas, percebeu-se a importância de construir conhecimentos acerca do empowerment, a fim de que este possa auxiliar as organizações na geração de autonomia entre usuários, melhorando o processo decisório, bem como os possíveis impactos que a implementação deste modelo de gestão poderá causar no ambiente empresarial, financeiro e operacional. Entendeu-se ainda, que a empresa adotou algumas práticas que fizeram alusão ao empowerment e que após isto, houve um crescimento positivo no desempenho financeiro e operacional. Conclui-se então, que não se pode justificar todas as mudanças sofridas no ambiente organizacional frente à adoção destes novos métodos, visto que, reconheceu-se outros fatores que podem ter contribuído para esta situação, como o desempenho operacional, pois a adoção de práticas do empowerment, enfatizando a utilização descentralizada de poder, teve um papel importante para a melhora do desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão; empowerment; desempenho operacional e financeiro.

## ABSTRACT

This study, which aims to analyze how empowerment practices influence the financial and operational management of a technology-based company, presents itself as a case study of a descriptive and explanatory approach of qualitative nature, based on the construct proposed by Hall (2008) regarding psychological empowerment. Thus, when analyzing the practices, it was realized the importance of building knowledge about empowerment, so that it can help organizations to generate autonomy among users, improving the decision making process, as well as the possible impacts that the implementation of this model. Management can cause in the business, financial and operational environment. It was also understood that the company adopted some practices that alluded to empowerment and that after this, there was a positive growth in financial and operating performance. Therefore, it is not possible to justify all the mutations suffered in the organizational environment due to the adoption of these new methods, since it was recognized other factors that may have contributed to this situation, such as operational performance, because the adoption of practices Empowerment, emphasizing the decentralized use of power, played an important role in improving company performance.

**Keywords:** Management; empowerment; operational and financial performance.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e a velocidade da informação, hodiernamente, acabam exigindo profissionais ativos e dinâmicos, que tenham características autodidatas e desenvolvam soluções para problemas rotineiros, profissionais que não esperem por respostas prontas. Em muitos casos, há certa dificuldade em gerir equipes de pessoas com este perfil, isso porque se tratam de pessoas com pensamentos fortes e opiniões próprias, colaboradores que não se satisfazem com ambientes de trabalho demasiadamente verticalizados, com locais que somente disponibilizam atividades repetitivas e bloqueiem qualquer tipo de renovação em seus processos. Avalia-se como fundamental trabalhar a parte emocional e motivacional dos contribuintes, prezar pela união do grupo, valorizar e reconhecer a equipe e seus feitos de forma geral e individual (MORAIS, 2013).

Para Bejarano (2005, p. 86), “o mercado gera competitividade, isso por conta da complexidade das tarefas diárias que requerem maior cooperação e conhecimento, o trabalho em equipe tornou-se uma necessidade”. As equipes de trabalho podem aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de experiência profissional, conhecimento e criatividade de seus membros. Uma das dificuldades das empresas é conseguir manter uma equipe homogênea, produtiva e unida por longo prazo.

Ainda, para Bejarano (2005, p. 91), “a busca pela equipe ideal e redução de turnovers passa imprescindivelmente, pela gestão da empresa.” Uma ferramenta de gestão ainda pouco utilizada no Brasil e que pode auxiliar na motivação e desburocratização organizacional é o empowerment, ferramenta esta, que objetiva a descentralização de poder e o aumento da autonomia dos colaboradores para a tomada de decisão. Rodrigues e Santos (2001), Amaru (2007) e Anthony e Govindarajan (2008), definem o empowerment como “atribuição de poderes a alguém,

podendo ser traduzido como a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes.

O empowerment, conforme Santos, Anzilague e Lunkes (2017), pode ser aplicado a várias empresas das mais diversas áreas, mas para que se obtenha sucesso em sua execução, é necessário obedecer a alguns pré-requisitos. Dentre estes, encontra-se a clareza do papel, no qual deverá ser apresentado ao colaborador de forma clara, qual é o seu papel dentro da empresa, quais são suas tarefas, seus poderes e suas limitações. Outro tópico que os autores destacam, é utilização de sistemas de mensuração de desempenho de origem inglesa do termo PMS (Performance Measurement Systems), para que seja possível avaliar se a execução das tarefas dos colaboradores da forma mais adequada, encaminha a empresa para o alcance dos seus objetivos.

Assim, diante do exposto, o presente estudo que tem por objetivo geral analisar como as práticas de empowerment influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, está baseado, também, nos pressupostos teóricos apresentados por Hall (2008), o qual, em seus estudos acerca da temática abordada analisou junto aos gestores de unidades de negócios estratégicas, como os sistemas de mensuração de desempenho (Performance Measurement Systems – PMS) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do PMS é indireto por meio de variáveis mediadores de clareza de papel e empowerment psicológico.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Ao abordar a temática desta pesquisa, entende-se que o *empowerment*, termo inglês que possui como tradução literal a palavra ‘empoderamento’, quando utilizado no ambiente empresarial tem como função a descentralização do poder, a liberdade dos funcionários da empresa no processo de

tomada de decisões com base em informações fornecidas pelos gestores ou não, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa.

Inicialmente, Pfeiffer e Dunlop (1990) abordam que “o *empowerment* consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.” Para Wilkinson (1998), o *empowerment* é considerado como o fornecimento de uma solução para o velho problema do Taylorismo em locais de trabalho burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores tornam-se alienados, mostrando descontentamento através de meios individuais ou coletivos.

Por outro lado, Carvalho (2004) também define este como "*empowerment* psicológico", e explica que se trata de um sentimento de maior controle sobre a própria vida que os indivíduos experimentam através do pertencimento a distintos grupos. O autor ainda afirma que indivíduo se sente capacitado a tomar decisões sobre seus problemas rotineiros por entender que possui conhecimento suficiente para tal. Partindo deste pressuposto, Santos, Gonçalves e Orgambidez-Ramos (2014) confirmam que “o *empowerment* psicológico se trata de um construto motivacional desenvolvido pela garantia de condições que aumentem a motivação para a realização das tarefas, com ênfase em auto eficácia”.

Em se tratando do processo decisório, por meio da utilização deste modelo de gestão, Rodrigues e Santos (2001) e Sampaio (2013), estes apontam que se torna relevante que os colaboradores possuam a capacidade de tomar decisões, o qual envolve a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Ainda, os autores afirmam que os funcionários precisam

se capacitar continuamente para saber trabalhar com situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com retroalimentação e resolver conflitos.

Na concepção de Henri (2006) e Krom e Oliveira (2010), o maior desafio na utilização do *empowerment* é que este não pode ser simplesmente imposto dentro de uma organização, pois o colaborador envolvido no processo necessita aceitar ou não uma responsabilidade maior por suas ações em troca da liberdade de decisão. Dessa forma, fica compreendido que há necessidade de consentimento de todos os níveis empresariais e comprometimento de todos para que a estratégia seja corretamente posta em prática.

No que tange a clareza de papel, outrora Kahn et al. (1964), já abordava esta como sendo as crenças dos colaboradores sobre as expectativas e comportamentos associados ao seu papel no trabalho. Nesse sentido, o autor já apontava que a clareza de papéis compreende o que esperam os indivíduos sobre o seu papel no ambiente de trabalho em relação aos seus direitos, deveres e responsabilidades, das tarefas que devem ser realizadas, e das possíveis consequências em realizar ou não essas atividades.

Segundo Hall (2008), este afirma que a clareza de papéis dos funcionários pode ser influenciada por um PMS mais abrangente que pode ser melhorada a partir do fornecimento de informações detalhadas sobre as estratégias e operações da organização, o que os ajuda a entender melhor seu próprio papel dentro da empresa, esclarecendo o motivo de funções e tarefas e detalhando os reflexos de cada ação no funcionamento da organização.

Nessa direção, a clareza do papel pode ser investigada sob duas dimensões: clareza de objetivos e clareza de processos (SANTOS; ANZILAGUE; LUNKES, 2017). A clareza do papel tem como objetivo demonstrar de forma clara qual é o papel do indivíduo na organização, quais são suas tarefas e quais são os reflexos que o cumprimento adequado ou não delas poderá causar à empresa. Para os

autores Yuliansyah e Khan (2015), a utilização da clareza de papel poderá auxiliar os gestores na análise de desempenho dos colaboradores e posteriormente na tomada de decisão, isso porque havendo clareza e cumprimento correto das tarefas, todo *feedback* gerado aos gestores tende a ser fortemente baseado nas suas estratégias de gestão e aos processos adotados.

Quanto a *Performance Measurement Systems* (PMS), antes de abordar sua conceitualização, torna-se importante abordar o desempenho e estratégias organizacionais. Conforme Frigo (2002), a mensuração do desempenho estará em consonância com a estratégia se as seguintes características forem respeitadas no processo: primeiro deve-se definir a estratégia e então o sistema de mensuração do desempenho; os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia; tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor; o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades; a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias.

Conceitualmente, o PMS, na concepção de Hall (2008), faz alusão aos processos de mensuração e avaliação do desempenho que são elementos de um sistema de controle estratégico e podem ser usados para influenciar o comportamento de um indivíduo. Sendo assim, um PMS mais abrangente tende a proporcionar informações mais benéficas e *feedbacks* melhores para os gestores da organização, podendo refletir de maneira positiva no empoderamento psicológico dos colaboradores.

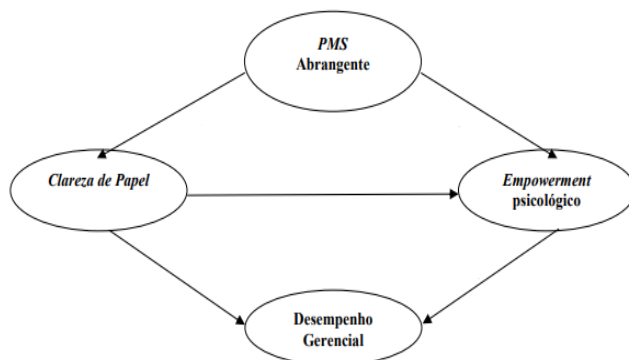
No entanto, conforme proposto por havendo relação positiva entre a abrangência do sistema de mensuração de desempenho e as dimensões do *empowerment* psicológico, depreende-se que quanto mais amplo for o sistema de mensuração de desempenho, ou quanto mais informações

o gestor tiver acesso sobre o desempenho de sua área, mais motivado ele estará para melhorar ou otimizar o desempenho em sua área de atuação (BRAGA; IÇO, 2001; KLANN; BEUREN, 2014).

## 2.1 Estudo base proposto por HALL (2008)

O presente estudo baseia-se nos pressupostos teóricos apresentados por Hall (2008), que em seus estudos acerca da temática abordada, o qual analisou junto aos gestores de unidades de negócios estratégicas, como os sistemas de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems* – PMS) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do PMS é indireto por meio de variáveis mediadoras de clareza de papel e *empowerment* psicológico. A interligação dos pressupostos construídos por Hall (2008) está relacionada graficamente conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico proposto



Fonte: Hall (2008)

Complementado os estudos de Hall (2008), Santos, Anzilague e Lunkes (2017), ao analisar a aplicação desta metodologia salientam que a interligação deste ao método de equações estruturais, alcançou resultados que indicaram que o PMS abrangente está relacionado indiretamente com o desempenho gerencial e com as variáveis intervenientes de clareza de papel e *empowerment*



psicológico. Este achado destaca o papel dos mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar o efeito dos PMS sobre o desempenho gerencial.

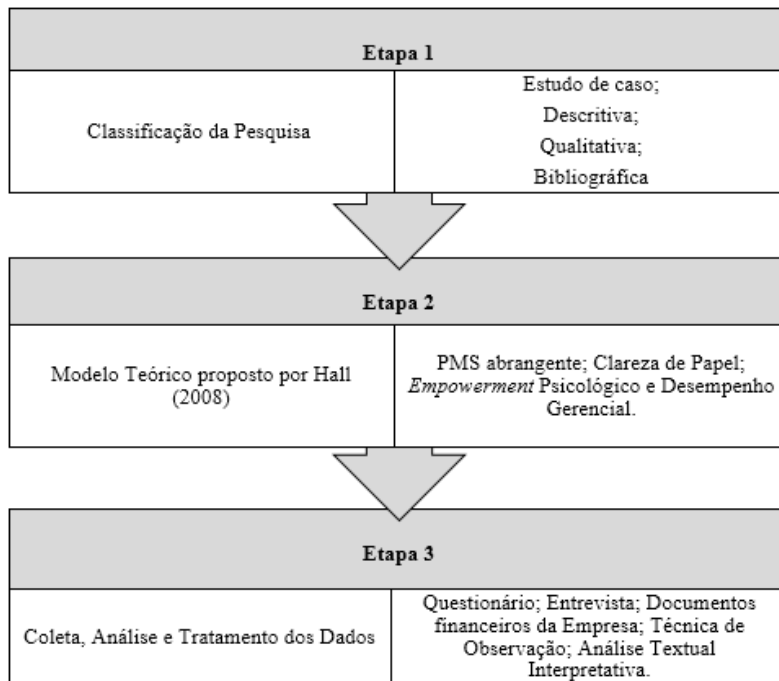
Santos, Anzilague e Lunkes (2017), ainda ressaltam que estudos recentes utilizaram o modelo de Hall (2008) para aplicação em contextos diferentes como o proposto por Marginson et al. (2014), que reproduziram parcialmente o modelo em uma empresa de telecomunicações que estava alterando seu modelo estratégico para encarar a incerteza ambiental e verificaram que tanto o uso diagnóstico quanto o uso interativo do PMS, com medidas não financeiras, relaciona-se negativamente com a ambiguidade de papéis.

Por fim, para o propositor do método, Hall (2008), este buscou estudar e demonstrar o efeito de sistemas de mensuração de desempenho abrangentes na clareza de papéis, *empowerment* psicológico e desempenho gerencial, com o intuito de avaliar os reflexos causados pela utilização da PMS Abrangente em cada um dos outros tópicos. Ainda, o autor afirma ser concebível concluir que há relação entre os quatro tópicos estudados e que, além disso, alguns se tornam indispensáveis para o bom funcionamento de outros.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

Com o intuito de facilitar o entendimento no que tange a execução da pesquisa, a mesma foi desenvolvida em três etapas conforme o delineamento do estudo na Figura 2.

Figura 2 – Delineamento do Estudo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, devido a relevância de analisar e compreender os fenômenos que envolvem os reflexos da utilização do empowerment como ferramenta de gestão no desempenho financeiro e operacional de uma empresa (Etapa 1). O estudo tem por base o modelo teórico proposto por Hall (2008), conforme Etapa 2, o qual inclui as variáveis de PMS abrangente, Clareza de Papel, Empowerment Psicológico e Desempenho Gerencial, sendo este último adaptado para se enquadrar nas variáveis de Desempenho Financeiro e Operacional.

Como forma de coletar os dados na empresa em análise, conforme Etapa 3, utilizou-se da técnica documental como forma de coletar dados diretamente dentro da empresa em análise, tendo por base a avaliação do atendimento dos colaboradores da empresa, a fim de comparar o nível de satisfação dos clientes sobre atendimentos internos (via telefone e web) e externos (presenciais) quanto ao tempo para resolução dos problemas e satisfação geral do suporte prestado. Como forma

de verificar os reflexos do empowerment no desempenho financeiro e operacional, foi realizado um levantamento dos demonstrativos financeiros da empresa, com a utilização de índices para não demonstrar os valores reais, mas poder comparar de forma percentual os períodos.

Outra técnica utilizada para a coleta de dados na empresa foi o questionário, composto por uma escala Likert de cinco pontos (1 para discordo da afirmativa e 5 para concordo com a afirmativa), o qual, por meio deste, pretende-se investigar a percepção dos colaboradores quanto às práticas desenvolvidas pela empresa no que tange ao papel de cada um dentro dos processos. Ainda, foi realizada uma entrevista não estruturada com o gestor responsável pela empresa, como forma de contextualizar o ambiente e a percepção quanto a adoção do empowerment como método de gestão empresarial.

Como forma de análise de dados, fez-se a utilização análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, pois permite a comparação entre a teoria abordada com as práticas desenvolvidas na empresa em estudo. Para Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos próprios participantes.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa utilizada para o desenvolvimento deste estudo classifica-se como uma prestadora de serviços de base tecnológica com clientes em todo o estado do Rio Grande do Sul e está a mais de 20 anos em funcionamento. A organização é uma revenda autorizada de um sistema de contabilidade, oferece os serviços de suporte, implantação, treinamentos e instalação desse

sistema, possui 21 colaboradores sendo 14 técnicos de suporte, 2 vendedores, 1 telefonista, 1 responsável pelo financeiro e 3 supervisores além do seu proprietário.

#### **4.1 Percepção dos gestores das práticas de empowerment adotadas pela empresa**

Para a avaliação da percepção dos gestores quanto às práticas do *empowerment* adotadas pela empresa, foram utilizados dois métodos, o primeiro, uma entrevista individual informal, na qual ocorreu uma conversa aberta sobre as metodologias de gestão utilizadas pela empresa, o ambiente de trabalho, o tratamento entre colegas, os treinamentos e avaliações utilizadas pela empresa, entre outras situações que influenciam diretamente para que seja possível ter sucesso na utilização da ferramenta de gestão conforme os dados levantados pelos autores citados neste trabalho.

Ainda, percebeu-se que os gestores tiveram coerência e concordância em suas respostas na entrevista realizada, no qual todos concordaram que por conta da atividade da empresa, há pouco espaço para a criação e desenvolvimento de metodologias próprias para soluções diárias e que para a adoção da ferramenta, este aspecto deveria ser avaliado e tratado de forma diferente.

Ademais, houve um enfoque na questão do colaborador ter abertura na forma de tratamento com os clientes, no planejamento de treinamentos, agendas, implantações, entre outros, não evidenciando a solução dos problemas rotineiros, visto que, na concepção dos gestores, estes concordaram que há pouco espaço para a criação de novos métodos de gestão, uma vez que a empresa, sendo uma revenda de um sistema consolidado no mercado a nível nacional, deve sempre primar por obedecer às regras e os métodos impostos pela matriz. Destarte, estes abordaram com relevância que a revenda possui metas determinadas pela matriz e se estas não forem cumpridas

corre-se o risco de perder o direito da revenda, um fato que dificulta a aplicação de alguns aspectos do *empowerment*, como a liberdade para o desenvolvimento de soluções através de forma que não correspondam às propostas pela matriz

Apesar da situação da relação entre matriz e revenda ser um empecilho para gestão organizacional, os gestores destacaram que desde 2016 houve uma abertura maior para o tratamento entre técnicos de suporte e clientes, o que anteriormente era uma tarefa estrita dos gestores, passou a ser autorizada para os colaboradores mais experientes, que demonstravam total conhecimento dos assuntos a serem tratados e confiança para realizar o trabalho em questão.

Nesse sentido, o processo de treinamentos e visitas externas passou a ser responsabilidade não só dos gestores, mas também dos técnicos de suporte, aumentando a autonomia destes, uma vez que, além de serem responsáveis por agendar data e horário, também receberam a atribuição de formular e apresentar todo o conteúdo a ser abordado nas atividades. Assim, o controle realizado pelos gestores, a partir deste período, voltou-se para a agenda, analisando a disponibilidade de horários dos colaboradores para que não houvesse um desfalque de pessoal para o suporte interno e o acompanhamento da avaliação dos clientes sobre trabalho desempenhado pelos técnicos.

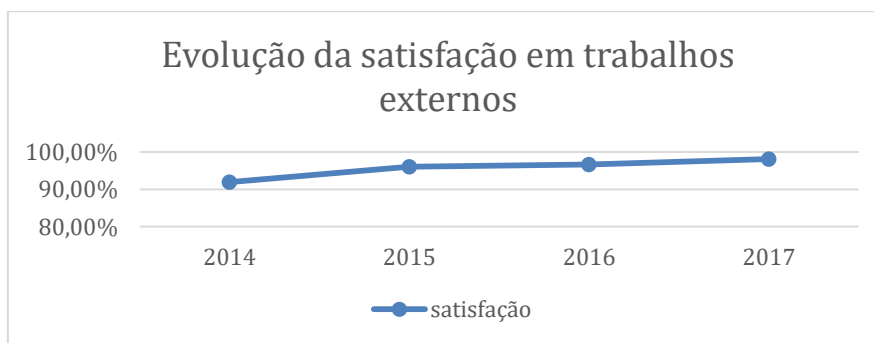
Nesta linha, Rodrigues e Santos (2001) e Amaru (2007), definem o *empowerment* como “atribuição de poderes a alguém”, podendo ser traduzido como “a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes”, neste caso, a empresa inicia o uso de uma prática do *empowerment* através da descentralização do poder.

Quanto à adoção desta forma de trabalho externo evidenciou uma situação relevante, houve um crescimento gradativo de satisfação dos clientes para este tipo de suporte. Segundo os gestores, toda visita, treinamento, suporte interno ou externo, gera um registro no sistema gerencial da

matriz, neste, o técnico descreve o que foi realizado na atividade, assim como possíveis elogios e insatisfações do cliente, posterior ao registro, o cliente acessa a mesma plataforma e avalia o trabalho do técnico, através destes dados percebeu-se um crescimento constante na satisfação dos clientes e uma análise realizada num período de 4 anos. Em 2015, a satisfação dos clientes para este tipo de atividade era de 91,95%, no final de 2016, primeiro ano da utilização da metodologia, passou para 96,05%, em 2017 a empresa finalizou o ano com a satisfação em 96,65%, já no ano de 2018 conseguiu fechar em 98,10%, ganhando destaque nacional entre as revendas do sistema contábil pelo alto nível de satisfação.

No Gráfico 1 tem-se demonstrado o crescimento em relação à satisfação dos clientes nos trabalhos referentes a treinamentos, implantações e suportes externos.

Gráfico 1 – Satisfação dos clientes em trabalhos externos



Fonte: Os autores (2019).

Ainda de acordo com os gestores, alguns clientes que tiveram este tipo de suporte antes e depois da adoção do novo método destacaram que havia uma dificuldade para alcançar os objetivos combinados com estes, desde como seriam realizados, quais datas e horários até os assuntos que seriam abordados. Com isso, por meio da pesquisa de satisfação com os clientes, estes inferiram

que quando o técnico iria realizar a visita, muitas vezes não tinha o conhecimento necessário da situação do cliente de forma que fosse possível sanar suas dúvidas em um primeiro contato. Porém, no momento em que os técnicos passaram a acompanhar esses processos desde o início, tomaram conhecimento das reais necessidades do cliente e quando ocorrer a visita já estavam preparados e com a maior parte das respostas prontas. Logo, os gestores acreditam que esta situação é uma das responsáveis pelo grande crescimento de desempenho e satisfação da unidade nos processos externos.

Com a intenção de alcançar o objetivo proposto, foi aplicado um questionário à toda a empresa, que apresenta afirmações nas quais o colaborador deve classificar como 1 para “discordo totalmente” ou 5 para “concordo totalmente”. O questionário dispunha de 18 situações desenvolvidas com base nos pontos essenciais para a utilização da ferramenta conforme Quadro 1:

Quadro 1: Questões do construto de poder de decisão e desempenho

VARIÁVEL	ASSERTIVA
Q1	O colaborador foi treinado para desenvolver soluções para situações rotineiras sem necessitar de acompanhamento do gerente.
Q2	O colaborador tem clareza sobre o seu papel dentro da empresa.
Q3	O colaborador se sente satisfeito com as tarefas que executa em seu trabalho.
Q4	O colaborador consegue atender todo trabalho que lhe é solicitado.
Q5	A empresa disponibiliza treinamentos para que os colaboradores se mantenham em constante processo de qualificação e aprendizado.
Q6	A equipe troca conhecimentos adquiridos individualmente, contemplando o crescimento de todos.
Q7	O colaborador tem conhecimento das aspirações da empresa, da sua missão, visão e valores.
Q8	O colaborador possui liberdade para desenvolver seu trabalho (suporte, treinamentos ou implantação) dentro da organização.
Q9	O colaborador se sente à vontade para tomar decisões e desenvolver suas próprias soluções para problemas rotineiros.
Q10	O colaborador dispõe de autonomia para desenvolver suas próprias soluções para problemas rotineiros.
Q11	O ambiente de trabalho é pouco burocrático, dando abertura ao colaborador de organizar seu

	espaço e trabalhar da maneira que se sentir melhor.
<b>Q12</b>	O colaborador dispõe de abertura para expor suas ideias e pontos de vista tanto ao grande grupo, de forma geral, quanto aos gestores de forma individual.
<b>Q13</b>	Há transparência e o contato é facilitado no que tange a relação dos gestores com os colaboradores quanto a dúvidas na execução do trabalho.
<b>Q14</b>	Há transparência e o contato é facilitado no que tange a relação dos gestores com os demais colaboradores sobre a satisfação da execução de tarefas.
<b>Q15</b>	Há discussão aberta entre gestores e os demais colaboradores quanto às estratégias a serem adotadas pela empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Referente a um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, tendo autonomia de negociar situações diretamente com o cliente, utilizou-se as assertivas do

Quadro 2: Questões do construto empoderamento

<b>VARIÁVEL</b>	<b>ASSERTIVA</b>
<b>Q16</b>	Refletiria positivamente no desempenho operacional da empresa
<b>Q17</b>	Refletiria positivamente no desempenho financeiro da empresa.
<b>Q18</b>	Poderia ser uma alternativa para solução de problemas rotineiros.

Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange o questionário aplicado, as respostas dos supervisores trazem evidências acerca dos processos desenvolvidos, os quais acreditam que a empresa precisaria aperfeiçoar-se para a utilização adequada do *empowerment*. Neste ponto, alguns itens destacaram-se negativamente.

O primeiro é referente a treinamentos, clareza de papel e ao conhecimento do colaborador quanto às aspirações da empresa (avaliações realizadas sobre as questões Q1, Q2 e Q7, respectivamente), a média final da avaliação dos gestores foi de 2,00 para treinamentos que possibilitem a criação de soluções para problema rotineiros por parte do colaborador, a mesma média foi para a clareza do papel, o que demonstra que não há uma clareza dos trabalhos a serem



executados pelos gestores, um grande problema considerando que a clareza de papel trata-se de um dos pilares para o bom uso da ferramenta de gestão. Uma situação a ser cuidada considerando que Hall (2008), afirma que “ainda que seja possível implementar o *empowerment* em uma empresa, fica evidente a necessidade de que todos os indivíduos que participarão do processo devem ter total conhecimento sobre os seus papéis dentro da empresa, sobre a execução das suas tarefas, sobre seus poderes e limites”.

Quanto às aspirações da empresa, a média de avaliação dos gestores foi de 2,33, se tratando de uma escala de 1 a 5, pode-se verificar que o índice não chega à metade de escala, quanto a este último, os gestores tratam desta forma por conta de uma falta de comunicação referente a planejamentos estratégicos para o futuro da organização e reconhecem como uma situação relevante de forma negativa, no momento em que os gestores não possuem conhecimento de onde a empresa pretende chegar, a gestão que realizarão sobre os setores da empresa será para a simples execução das tarefas diárias, sem ser possível determinar metas e obrigações com o intuito de alcançar um objetivo em comum.

Para responder as questões Q3, Q4, Q5 e Q6, utilizaram índices mais positivos, a primeira é referente à satisfação do trabalho executado e obteve uma média final de 3,67, o que demonstra que de uma forma geral há uma satisfação entre os gestores dos trabalhos que executam, mas que também ainda há um bom espaço para melhora destes processos a fim de atender suas aspirações particulares. A questão Q4 foi avaliada com nota 3,33, o que também demonstra uma aceitação dos gestores para a afirmação, mas se tratando do cumprimento de tarefas que lhe são atribuídas, também há uma perceptível dificuldade para alguns processos, o natural desta situação, principalmente por se tratarem de gestores, é que o índice sempre rondasse a casa dos 5 pontos. As questões Q5 e Q6 dissertam sobre treinamentos para os processos operacionais da empresa, bem

como a troca de informações entre colaboradores a fim de contemplar um crescimento de conhecimento de forma coletiva, para a primeira a avaliação dos gestores foi de nota máxima, reconhecendo, portanto que para o trabalho operacional a empresa sempre disponibiliza treinamentos necessários, enquanto para o segundo a nota foi de 4,67, destacando, portanto a crença de que boa parte da equipe corrobore com esta situação de maneira adequada.

Como resposta para as questões Q8, Q9, Q10 e Q11, referentes ao ambiente de trabalho organizacional, nenhuma avaliação ultrapassou o índice 2, situação que demonstra uma visão negativa dos gestores dentro o ambiente organizacional para com as práticas do *empowerment*. Neste caso é evidenciada a falta de liberdade para desenvolvimento do trabalho, para organização do seu ambiente de trabalho de forma que se sintam melhor, para tomada de decisões por parte dos colaboradores de menor escalão e ainda é exposto um ambiente burocrático inadequado a colaboradores criativos que buscam espaço para crescimento e liberdade para o desenvolvimento de suas tarefas.

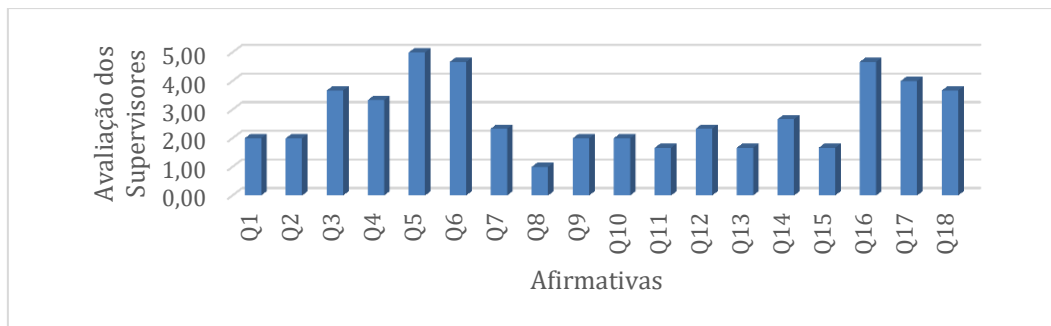
As questões Q12, Q13, Q14 e Q15, que tratam da relação dos colaboradores com seus supervisores, também foi avaliada negativamente pelos gestores, nenhuma resposta ultrapassou os 2,67 pontos, mantendo uma média final de 2 pontos. Isso demonstra uma falta de abertura dos supervisores para conversas com os colaboradores, não há um bom nível de liberdade de expressão para situações rotineiras, pode-se inferir que há dificuldade de comunicação no que tange a satisfação por parte dos supervisores sobre os trabalhos executados pelos colaboradores de níveis mais baixos.

Referente a um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, tendo autonomia de negociar situações diretamente com o cliente, os gestores responderam as questões Q16, Q17 e Q18 com pontuações altas se comparadas com as demais respostas. A média para o reflexo positivo sobre o desempenho operacional da empresa foi de 4,67, demonstrando que

os gestores concordam que seria algo positivo sobre a parte operacional, no que tange o financeiro a avaliação foi de 4, um índice alto se compararmos com o nível médio adotado para o restante do questionário. Ainda avaliaram com 3,67 a questão Q18, demonstrando crer que poderia de alguma forma ser uma solução para os problemas rotineiros.

No Gráfico 2, tem-se demonstrado as respostas médias dos gestores para o questionário aplicado.

Gráfico 2: Percepção dos supervisores quanto às práticas do *Empowerment*



Fonte: Dados da Pesquisa.

Neste tópico foi possível mensurar e analisar a crença dos gestores quanto às práticas do *empowerment*, assim, verificou-se que existem pontos a serem tratados com atenção para que a ferramenta seja implementada e utilizada da melhor forma possível. No entanto, conforme análise elaborada percebeu-se que apesar de práticas referente a ferramenta já terem sido adotadas pela empresa e terem demonstrado resultados positivos, ainda há muito espaço para desenvolvimento dentro da empresa. A credibilidade que os gestores incumbem à ferramenta de gestão é algo relevante, afinal, todos concordam que a utilização da forma adequada desta, traria melhores resultados financeiros e operacionais para a organização.

## 4.2 Comparação das práticas adotadas pela empresa em relação ao empowerment

A comparação das práticas adotadas pela empresa em relação ao *empowerment* foi realizada por meio da análise das respostas do questionário aplicado aos colaboradores da empresa (Apêndice A) em comparação com o descrito e apresentado pela literatura na pesquisa anteriormente realizada.

Conforme os autores supracitados e em concordância com Amaru (2007), considera-se que o *empowerment* significa “atribuir poderes a alguém”, sendo traduzido como “a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes”.

Assim, tem-se que o *empowerment*, tratando-se de uma ferramenta de gestão que visa a descentralização de poder das organizações, com o intuito de aumentar a autonomia dos empregados de menor escalão, possui algumas exigências para que a sua utilização seja correta e obtenham-se os resultados esperados.

Dessa forma, um dos itens importantes desses requisitos, trata dos treinamentos, onde no qual se considera indispensável que o colaborador tenha total conhecimento e confiança nas tarefas que realiza, caso contrário, não é o ideal que haja um aumento de responsabilidades para com esta pessoa. Porém, a fim que se torne mão-de-obra qualificada, é necessário que a empresa disponibilize e instigue os colaboradores à realização de treinamentos e cursos que visem o aperfeiçoamento do profissional, uma vez que, em análise às avaliações apresentadas no questionário respondido por toda a equipe, pode-se identificar um índice intermediário de aprovação a este item. As questões Q5 e Q6 abordam diretamente este assunto e questiona se a empresa disponibiliza treinamentos e se a equipe troca informações de forma que contemple o desenvolvimento de todos, e obtiveram uma média de avaliação na casa dos 3,8 pontos.

Conforme os relatos dos supervisores na entrevista realizada, a descentralização de poder é algo que teve início no ano de 2016 com a atribuição de algumas responsabilidades referentes a suporte externo conforme anteriormente mencionado. No tocante do conhecimento das aspirações da empresa por parte dos colaboradores, o índice é mais preocupante, a avaliação dos colaboradores ficou na casa dos 2,3 pontos, média que deve ser considerada baixa para a utilização desta metodologia de gestão considerando que a literatura apresentada demonstra ser imprescindível o entendimento dos colaboradores quantos aos processos internos, sem saber quais são as aspirações da empresa, missão, visão e valores, torna-se difícil não só controlar a equipe, mas também, que os gestores alcancem seus objetivos.

Noutra perspectiva, os autores apresentam que o *empowerment* tem como um dos pilares para que seu uso seja adequado, a clareza de papel, item que releva a importância do empregado ter discernimento das suas obrigações e de quais reação suas atitudes e suas atividades causam para a empresa. Assim, por meio da pesquisa realizada com estes foi analisada a questão Q2 (colaborador tem clareza sobre o seu papel dentro da empresa) que tem abordagem direta sobre o tema, sua avaliação rondou a casa dos 4 pontos e fechou no questionário com a nota de 3,85, podendo-se analisar que há um nível considerável de clareza de papel entre os colaboradores, entretanto a muito espaço para melhora e desenvolvimento do processo.

Em concordância a isto, Natário, Santos e Aparecida (2010), reconhecem que a clareza do papel e da função do colaborador são essenciais para que ele se torne ‘mão de obra qualificada’ para exercer suas atividades e complementam que sem a compreensão das suas funções, jamais o empregado atingirá a excelência no posto ocupado em seu trabalho.

Em outra frente, Klann e Beuren (2014), tratam da PMS abrangente em um estudo envolvendo empresas de Santa Catarina e concluem que uma PMS poderá auxiliar a empresa para

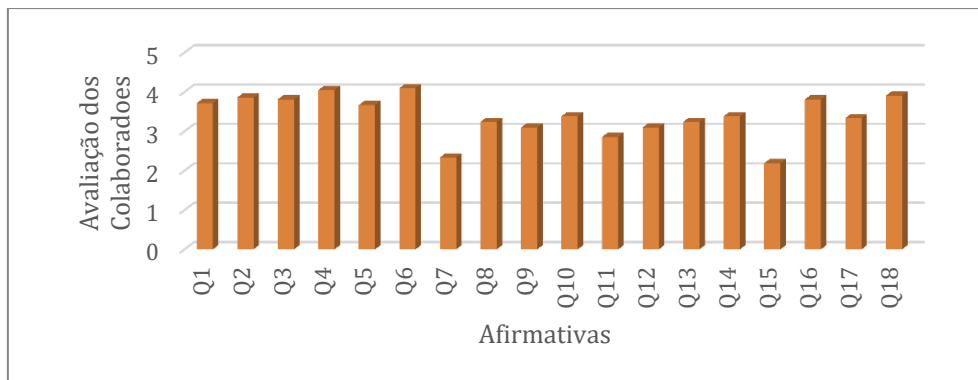
analisar a possibilidade até de disponibilização de treinamentos nas áreas de maiores dificuldades dos seus colaboradores a fim de desenvolvê-los a ponto de se ter uma mão-de-obra mais qualificada ou reconhecer aqueles que se destacam de acordo com seu desempenho.

Já na entrevista os gestores abordaram este tema e destacaram que este controle é realizado semanalmente através de pós vendas, feedbacks de clientes quanto a visitas, treinamentos e suportes e acontecem através de avaliações por parte do cliente quanto ao desempenho do técnico que lhe atendeu, esta avaliação ocorre via sistema de gestão, onde posteriormente os gestores conseguem extrair relatórios para analisar o desempenho individual e da equipe. Os colaboradores possuem uma meta de satisfação variável que se ajusta de acordo com a média de satisfação da unidade, a meta individual é de 5 pontos percentuais abaixo da média geral da unidade, o colaborador que fechar o mês com a satisfação dos atendimentos abaixo dos 5 pontos percentuais em relação ao geral da unidade não baterá as metas e não terá um reconhecimento pecuniário conforme tratado na empresa. Podemos verificar que este item trata de incentivar os colaboradores a boa realização do seu trabalho, reconhece e recompensa quem a faz.

Um ponto que deve ser destacado como positivo é a aceitação da equipe para com os métodos da ferramenta, apesar de os gestores terem trabalhado com notas mais altas referente à crença acerca da melhora no desempenho financeiro, operacional e a possibilidade de ser uma solução para problemas rotineiros, as avaliações do restante da equipe não foi muito diferente e pode-se encerrar a avaliação destes itens com notas médias na casa dos 4 pontos, algo que deve ser considerado relevante tendo em vista que para o *empowerment* é descrito na literatura como uma ferramenta que só será bem utilizada e apresentará os resultados esperados se tiver a aceitação de todos.

Analisando as questões Q16, Q17 e Q18 que tratam do ponto de vista de cada colaborador a cerca de um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, é possível verificar que enquanto há uma crença forte na ferramenta por parte de alguns colaboradores, existe uma abertura para que seja “negociada” a implementação da mesma para os outros. A seguir, no Gráfico 2 apresenta-se os resultados da avaliação de toda a equipe acerca das práticas do empowerment e a possibilidade de sua implementação por completo na organização.

Gráfico 3: Resultados do questionário considerando toda a equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Verifica-se também, que mesmo em seus pilares, que seriam os assuntos mais abrangentes a serem tratados e executados dentro da empresa para que a utilização da ferramenta *empowerment* seja bem-sucedida, ainda existem carências na organização. Nesse sentido, a avaliação média final dos colaboradores referente a todo o questionário foi de 3,39, considerando que este foi desenvolvido com base nos itens chave para a boa utilização da ferramenta, infere-se que a empresa já dispõe de processos que auxiliam na implementação do *empowerment*, porém, há muito espaço para desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas atividades.

### **4.3 Reflexos das práticas em consonância com o empowerment no desempenho financeiro e operacional**

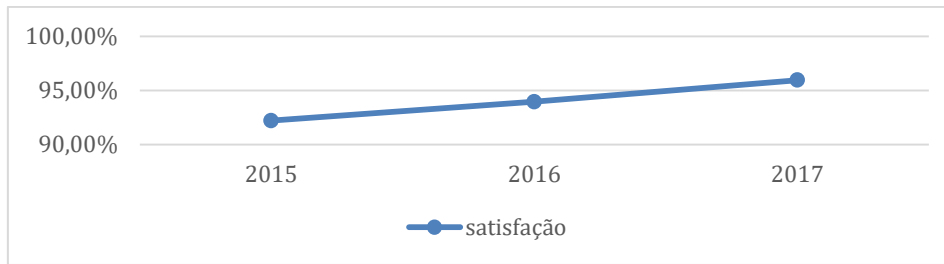
Para compreender os reflexos das práticas em consonância com o *empowerment* no desempenho financeiro e operacional da empresa, foram adotados dois métodos, primeiro uma análise documental, para compreender os resultados apresentados após a adesão destas práticas e a segunda, a entrevista com os gestores na qual foi abordado o assunto, sendo possível entender a percepção destes.

Na análise documental, foram apresentados dados dos anos de 2016, 2017 e 2018, no qual foi possível verificar a satisfação geral da unidade no ano, bem como o número médio de atendimentos por dia útil dos colaboradores. Neste contexto, três situações chamam a atenção, o aumento expressivo e gradativo da satisfação geral da unidade item que se destacou a ponto de ter o reconhecimento nacional de 3 técnicos como top 5 no país em satisfação trimestral no suporte para o sistema contábil, algo que nunca anteriormente tinha ocorrido, e o aumento expressivo no último ano analisado do número de atendimentos diários por técnico, enquanto a média era de 7 atendimentos diários em 2016, em 2017 houve um salto para 12 atendimentos diários, o que demonstra a melhora do desempenho operacional da empresa.

Contudo, apesar do aumento de autonomia para os colaboradores ter ocorrido especificamente para trabalhos externos, esta decisão teve total influência no desempenho interno, pois os gestores creditaram o sucesso da empresa ao aumento de liberdade dos colaboradores que foi implementado. Ainda, os mesmos concordam que o aumento das responsabilidades dos empregados nos processos externos causou por consequência um *empowerment* psicológico, um crescimento de maturidade para a execução de toda e qualquer tarefa na empresa. Tal evolução pode ser vista no Gráfico 3, o qual aborda a satisfação geral da unidade.



Gráfico 4 – Evolução da satisfação dos clientes.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Ainda sobre o desempenho operacional, em análise aos dados apresentados infere-se que os reflexos positivos causados pela adoção das práticas por parte da empresa, independente das carências apresentadas e confirmadas pelas entrevistas e pelo questionário, o *feedback* que podemos verificar atualmente, demonstra dados relevantes para que a organização siga neste caminho.

Em relação ao desempenho financeiro, para que os dados da empresa não fossem expostos de forma monetária, foram adotados dois índices financeiros utilizados pela empresa para análise e disponibilizados para complemento do trabalho, o índice de liquidez geral e o índice de endividamento geral. Assim, estes índices foram selecionados para uma análise do triênio estudado, levando em consideração o valor calculado para cada ano por conta das metas gerais da empresa estudada com a sua matriz serem anuais.

A primeira análise, sobre o índice de liquidez geral, demonstra a situação em longo prazo da empresa incluindo no cálculo os direitos e obrigações em longo prazo e, é realizada por meio do cálculo do ativo circulante mais o realizável em longo prazo, dividido pelo passivo circulante mais o passivo não circulante, conforme apresentação pelo proprietário da empresa. O índice teve no ano de 2016 o valor de 1,22, em 2017 foi de 1,19, já em 2018 foi de 1,34, demonstrando que em 2018

para cada R\$1,00 de dívidas que a empresa possui, ela tem R\$1,34 em direitos e haveres no ativo circulante e no realizável em longo prazo.

O índice de endividamento geral é utilizado pelas empresas para identificar até que ponto seus ativos estão financiados com capital de terceiros, neste foi possível verificar uma melhora expressiva que de acordo com os gestores se deu também pela quitação que alguns fornecedores no período. O cálculo realizado é a divisão do total do passivo pelo total do ativo e, em 2016 obteve um índice de 51,96%, em 2017 subiu para 53,51% e, por fim, em 2018 o índice baixou para 41,78%, neste caso, verificou-se uma diminuição expressiva do índice que enfatiza a quantidade de ativos financiados com capital de terceiros.

Neste caso, verificou-se uma melhora expressiva nos números da empresa, entretanto tratando-se de dados financeiros, é difícil mensurar o quanto é responsabilidade das práticas do *empowerment* ou se foi resultado de outra ações realizadas pela empresa no período, os gestores concordam que as práticas adotadas auxiliaram a empresa em sua situação financeira principalmente pelo atraso de pagamento dos clientes, uma vez que o aumento da satisfação dos atendimentos trouxe um incentivo à quitação das dívidas e levou também a indicações a novos clientes, visto que, no período de três anos analisados, o número de clientes cresceu 18% sendo considerado elevado pelos gestores para uma empresa do ramo em que atua.

#### **4.4 Proposição de melhorias tendo por base as práticas do empowerment na gestão organizacional**

Considerando os resultados apresentados pela empresa nas pesquisas, análises e entrevistas, destacam-se alguns pontos que devem ser considerados importantes para o bom uso da ferramenta de gestão. O primeiro trata-se do ambiente de trabalho, o qual fica evidente de acordo

com a literatura e com os próprios dados pesquisados na empresa, que é importante um ambiente de trabalho menos burocrático e que não sufoque os colaboradores que buscam soluções inovadoras. É imprescindível para o crescimento da organização manter este tipo de colaborador motivado, assim sempre estará produzindo soluções para a empresa, porém, é difícil mantê-lo dentro da empresa, a burocratização do ambiente de trabalho pode ser um empecilho para extrair deste tipo de colaborador o melhor que ele possa trazer para a empresa. Uma ideia para esta situação é um aumento na liberdade da organização do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores, bem como um esforço em busca de uma abertura maior no que tange a comunicação entre gestores e colaboradores de mais baixo escalão.

Outro ponto importante trata-se da parte da clareza de papel e das aspirações da empresa, os colaboradores responderam o questionário de forma que pareceu não terem certeza ou até nenhum conhecimento sobre as aspirações da empresa e dúvidas sobre o seu papel dentro desta. Assim, sugere-se à empresa a realização de reuniões semanais e determinasse metas para este mesmo período e que nestas reuniões deve haver abertura para todos os colaboradores exporem suas opiniões e situações que achem relevantes, sejam elas positivas ou negativas, de forma que haja uma maior integração entre os níveis hierárquicos e por consequente um auxílio aos gestores para a solução de problemas, afinal, quem tem o contato direto com o cliente são os colaboradores de menor escalão.

Para treinamentos e cursos de especialização, sugere-se a implementação de um calendário para controle de treinamentos que atuará em consonância com a agenda externa, dando assim abertura para o colaborador que está trabalhando internamente na empresa se especializar. Após a realização destes cursos indica-se a elaboração de um *feedback* do curso, percebendo-se o aumento a exigência de quem o faz em ter conhecimento total sobre o que foi abordado. Neste sentido, foi

indicado também que a empresa realizasse provas de conhecimento sobre os trabalhos a serem executados, com o intuito único de identificar dificuldades dos colaboradores e direcioná-los a treinamentos específicos de forma que sanem diretamente as dúvidas do técnico de suporte.

Por fim, apurou-se que a empresa já faz uso de uma PMS mais abrangente, para desenvolvimento e aperfeiçoamento deste item. No entanto, indica-se que à empresa exponha os dados de resultados do setor de suporte de forma comparativa entre os meses para o conhecimento de toda a equipe. Ainda, sugere-se que haja um reconhecimento para os técnicos que mais se destacarem, a fim de estimular um *empowerment* psicológico, o que pode ser entrelaçado a um controle quinzenal da satisfação dos clientes, para que assim seja possível ajustar algum problema de satisfação e atendimento ainda dentro do mesmo mês, anteriormente, essa análise era realizada apenas no mês seguinte, postergando problemas por vezes solucionáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho visou descrever a forma como as práticas do *empowerment* podem influenciar na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, tendo por base a mensuração das práticas adotadas por esta quanto à percepção dos gestores na possível utilização do *empowerment*, a comparação das práticas com as propostas pela ferramenta *empowerment*, os reflexos causais destas práticas em consonância com o *empowerment* no desempenho financeiro e operacional, bem como a proposição de melhorias para a empresa analisada no que tange as ações implementadas, incorporando os aspectos da ferramenta *empowerment* na gestão organizacional.

Analisando todos os dados levantados, verificou-se que existem carências na estrutura gerencial dentro da organização para com processos importantes para que a implementação do

*empowerment* cause o resultado esperado, apesar disso, já existem evidências de que os reflexos causados pela adoção de algumas metodologias de gestão que tendem o aumento de responsabilidade para colaboradores do nível operacional, apresentam-se de forma positiva. No entanto, percebeu-se que para a empresa tentar trabalhar ao máximo as propostas de melhorias expostas, deve desenvolver estratégias acerca da situação financeira e operacional desta, com base em análises realizadas sobre documentos, opiniões e respostas ao questionário de todos os empregados da empresa.

Conclui-se que a empresa adotou algumas práticas que fazem alusão ao *empowerment* e que após isto, houve um crescimento positivo no desempenho financeiro e operacional. Contudo, em concordância com os gestores da empresa, não se pode justificar todas as mutações sofridas em seus demonstrativos financeiros à adoção destes novos métodos, visto que, houveram outros fatores que podem ter contribuído para esta situação, já quanto ao desempenho operacional, fica evidente a ligação direta com a adoção de práticas do *empowerment*, enfatizando a utilização descentralizada de poder que teve um papel importante para a melhora do desempenho da empresa.

Como recomendações para estudos futuros a partir desta temática apresentada, tem-se a aplicabilidade das demais *empowerment* como forma de comparar os resultados e a interferência deste no aprendizado organizacional e suas relações com o comportamento dos gestores.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

AMARU, A. C. M. **Introdução a Administração**. 7.Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

BEJARANO, V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: leituras e possibilidades no entorno. Gestão da qualidade de vida na empresa. Campinas: IPES, 2005.

BRAGA, R.; IÇO, J. A. EBITIDA: Lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. **Revista Pensar Contábil**, v. 1, n. 1, 2001.

CARVALHO, C. Os múltiplos sentidos da categoria "*empowerment*" no projeto de Promoção à Saúde. **Cadernos de saúde pública**, v. 20, n. 4, 2004.

FRIGO, M. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, v. 84, p. 10-15, 2002.

GIL, FLORES, J. **Análises de dados qualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Science Direct**, Londres, v. 33, s.n., 2008.

HENRI, J. Management control systems and strategy: a resource based perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, 2006.

KROM, V.; OLIVEIRA, C. O *Empowerment* nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de iniciação científica**. São José dos Campos, 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: 8 de abril de 2019.

KLANN, R.; BEUREN, I. M. Relações do *empowerment* psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. **Ambiente Contábil**, v. 10, n. 1, 2014.

MARGINSON, D.; MCAULAY, L.; ROUSH, M.; VAN ZIJL, T. **Examining a positive psychological role for performance measures**. Management Accounting Research. 25.Ed. 2014.

MORAIS, R. S. **O Profissional do Futuro: Uma visão empreendedora**. Barueri, Minha Editora, 2013.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through *empowerment*. **Supervisory Management**. v. 1. s.n. 1990.

RODRIGUES, W. **Metodologia Científica**. FAETEC, Paracambi, 2007.

RODRIGUES, C.; SANTOS, F. *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, dez. 2001.

SANTOS, E.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R. Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, *empowerment* psicológico e desempenho gerencial: um estudo de suas relações. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n. 3, p. 143-161, 2017.

SANTOS, J.; GONÇALVES, G.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A. Adaptação da escala de *Empowerment* Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, n.3. p. 325-332,2014.

SAMPAIO, A. S. O impacto do *empowerment* do pessoal de contacto na satisfação do cliente. **Repositório Aberto**, Porto, v. 1, 2013.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice**. Manchester: MCB UP, 1998.

YULIANSYAH, Y.; KHAN, A. Strategic performance measurement system: a service sector and lower level employees empirical investigation. **Corporate OwnershipandControl**, Lampung, v. 12.n. 3, 2015.