

Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira

Ualison Rébula de Oliveira (UFF – LATEC) ualison@uol.com.br
Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (UFF – LATEC) martius@kmpress.com.br

Resumo

Para um mundo globalizado e competitivo, a centralização do poder, a falta de autonomia dos funcionários e um organograma pesado com diversos departamentos verticalizados são características que impedem a maximização dos resultados.

As empresas precisam ser desburocratizadas, ágeis e flexíveis e, para tanto, precisam implementar empowerment junto a seus empregados, de forma que esses possuam a autonomia necessária na ponta para decidir, de forma rápida e a um baixo custo, as atividades do dia-a-dia de seus departamentos. Precisam, também, enxugar seus diversos departamentos verticalizados que, na maioria dos casos, tornam o processo moroso, ineficiente e de custo elevado.

O objetivo desse artigo é demonstrar por um estudo de caso e através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória que o empowerment deve ser usado como ferramenta de flexibilização na tomada de decisões, de redução dos custos e da correção da ineficiência operacional causada pela falta de autonomia.

O resultado da pesquisa constatou que é possível a implementação de um sistema de gestão participativa, onde as pessoas possuam poder de decisão, sem que isso afete a ordem e o progresso da empresa. Ao contrário disso, foi comprovado que o cliente é sempre o maior beneficiado.

Palavras chave: Empowerment, Competitividade, Resultados

1. Introdução

É extremamente normal ouvirmos diuturnamente discursos sobre a globalização, seu impacto aos sistemas produtivos e a atual concorrência acirrada entre as empresas. É extremamente comum lermos nos livros publicados pelos grandes gurus do *management* que o capital intelectual é o maior ativo das organizações. É extremamente compreensível que o diferencial competitivo de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e não seu ativo imobilizado (BARRET, 2000). É extremamente louvável que as empresas que buscam ampliar e manter seu market share olhem para o foco do cliente, pois essa sim é a ciência exata da maximização dos resultados.

Lamentável que muitos desses ‘extremamente’ ficam apenas no papel e nos discursos da maioria das organizações. Na prática muitas empresas, ainda, se encontram na era da revolução industrial, em que os seres humanos são meros recursos e não parceiros, onde se utiliza ‘capatazes’ para observar e cobrar a produção. Entenda-se aqui, por capatazes, os gestores de qualquer nível hierárquico que centralizam o poder e que não delegam ou repassam autoridade a seus subordinados, prejudicando o movimento das empresas rumo ao sucesso.

Dessa forma, sendo mais direto sobre o que propõe o presente artigo, mas não deixando de lado todas as questões relatadas anteriormente, o mesmo pretende correlacionar três variáveis:

empowerment, custos e satisfação de clientes, sendo o *empowerment* a abordagem principal. Apesar dessas três variáveis terem diversas subvariáveis, tais como maximização de lucro, agilidade e flexibilidade na tomada de decisões, motivação por autonomia, crescimento profissional quando se tem de tomar decisões, entre outras, nos aprofundaremos somente nas três variáveis propostas, haja vista as subvariáveis serem conseqüências do estudo.

A relevância do presente artigo está, entre muitos outros tópicos, na comprovação de que o *empowerment*:

- Liberta algum tempo dos gerentes, permitindo-lhes maior dedicação às atividades primordiais, pois com a delegação de tarefas sobram-lhes tempo para focar o que realmente é importante e merece atenção;
- Contribui para o desenvolvimento dos funcionários, uma vez que induz oportunidades que permitem às pessoas tomar iniciativa, resolver problemas, inovar, administrar e tomar decisões.
- Contribui para a emergência de um ambiente motivador em toda a organização, pois transmite implicitamente a mensagem de que os subordinados são considerados pessoas de confiança e cujo desenvolvimento merece respeito;
- Agiliza a decisão devido ao repasse de alçadas de departamentos superiores aos profissionais que trabalham, principalmente, na parte final da cadeia produtiva, promovendo a satisfação dos clientes;
- Diminui custos devido à redução do número de pessoas e departamentos envolvidos na tomada de decisão, já que o *empowerment* concede autonomia aos funcionários.

Essa relevância pode ser constatada na afirmação de grandes gurus do management, onde destacamos Ulrich (2003) que nos diz: “No *empowerment* o poder emana do próprio indivíduo, que assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo é delegar recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com responsabilidade”.

Nessa mesma linha de pensamento, Tracy (1994) faz menção de que os funcionários que possuem mais autonomia e maior responsabilidade, se mostram mais motivados e geram melhores resultados.

Diante do exposto, o objetivo central do trabalho é demonstrar como um processo de mudança, embasado na valorização das pessoas através da prática do *empowerment*, auxilia no comprometimento e na mobilização fundamental para o sucesso das organizações, através da redução de custos, da satisfação dos clientes e funcionários e, conseqüentemente, do aumento da lucratividade.

Para que o objetivo fosse atingido, efetuou-se uma pesquisa em uma empresa do Setor de Serviços, mais precisamente um Banco que, por questões éticas, terá seu nome retratado por Banco.

2. Conceituando o *Empowerment*

Empowerment é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo (CARDOSO JUNIOR, 2003).

O *empoderamento* (significado da palavra *empowerment* para Idalberto Chiavenato), é uma ação que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço

prestado aos clientes através da delegação de autoridade e de responsabilidade aos funcionários, favorecendo na criação de relações de confiança entre os diversos níveis hierárquicos das empresas. No fundo, trata-se de descentralizar poderes de um organograma verticalizado, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções às ocorrências de seu dia-a-dia de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999):

Empowerment é um conceito do qual muito se fala mas pouco se pratica. Seu objetivo é simples: transmitir responsabilidade e recursos para todas as pessoas a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de suas próprias esferas individuais de competência, e também, ao mesmo tempo, ajuda-las a enfrentar os desafios globais de toda a empresa. O *empowerment* busca a energia, o esforço e a dedicação de todos e tirar do gerente o antigo monopólio do poder, das informações e do desenvolvimento.

Uma conseqüência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Além disso, é uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco.

Fechando o conceito de *empowerment*, Ulrich (2003) utiliza a seguinte metáfora:

Se você estivesse saindo para um passeio e um mosquito pousasse em seu braço, o que você faria? A abordagem de cima para baixo para garantir que mosquitos não atacassem seria estabelecer um programa de governo para instruir as pessoas a evitarem áreas infestadas por mosquitos, usarem mangas compridas e pesquisar as causas do problema dos mosquitos. A abordagem do processo seria reinventar e formular as campanhas de drenagem de áreas alagadas, pulverização e prevenção de ataques de mosquitos. A abordagem do *empowerment* seria matar o mosquito quando ele pousasse em seu braço.

Nessa metáfora, entende-se por abordagem de cima para baixo, uma gestão baseada na centralização do poder e num processo burocratizado de tomada de decisão.

3. Metodologia do Estudo

Para Richardson (1999), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite com segurança alcançar o objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando os cientistas nas suas decisões.

Já a metodologia é uma disciplina a serviço da pesquisa, tendo como função básica orientar o caminho da pesquisa, sendo de extrema necessidade o conhecimento dos métodos e suas características para a escolha do caminho adequado para a construção do pensamento científico e do alcance dos objetivos desejados.

3.1. Tipo de pesquisa

Gil (1995) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Quanto a seus objetivos, as pesquisas são segmentadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que

determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas (GIL, 1995).

3.2. Estudo de caso

O estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa social, é utilizado em muitas situações em que se é necessário uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Diante do exposto esse artigo se enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto se busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se, também, no estudo de caso enquanto se busca correlacionar as informações da pesquisa bibliográfica com os resultados de uma pesquisa de campo, sendo esta última oriunda de entrevistas com pessoas envolvidas na tomada de decisão.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa encontra-se respaldado em Yin (2001) e Richardson (1999), que apresentam as seguintes funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

3.3. Composição da Amostra e coleta de informações

Em geral, é impraticável obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte de uma população que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, o custo é muito elevado ou ainda porque a informação pode sofrer distorções devido ao grande espaço de tempo entre o primeiro e o último elemento da pesquisa, motivo pelo qual na maioria das pesquisas sociais utiliza-se do processo de amostragem (RICHARDSON, 1999).

Dessa forma, para a realização do estudo de caso, foram efetuadas entrevistas com cinco gerentes gerais de uma diretoria regional situada na região Sul Fluminense composta por quatorze agências e, conseqüentemente, quatorze gerentes gerais. Com isso, foram entrevistados 35,71% dos gestores dessa diretoria. Um adjetivo obrigatório dos gestores pesquisados era terem cursado um estágio na diretoria estadual do Banco, onde os mesmos por um prazo de uma semana analisavam e deferiam autorizações enviadas pelas agências, autorizações estas que se encontravam fora da alçada e do poder de decisão dos gerentes de contas correntes. As entrevistas também foram realizadas com gerentes de contas correntes, haja vista esses trabalharem junto aos clientes, sendo o feedback desses funcionários sobre sua autonomia de grande importância para a consecução do presente trabalho.

Foram entrevistados doze gerentes de contas correntes de uma população de cinquenta e seis, o que representa 21,43% da população pesquisada.

4. Um breve histórico sobre a empresa a ser pesquisada

A empresa do estudo de caso pertence ao segmento bancário. Trata-se de uma instituição financeira com, aproximadamente, seis milhões de clientes e mais de vinte mil funcionários. Para se ter uma noção melhor de seu tamanho, o mesmo está classificado entre os dez maiores bancos do Brasil.

A organização possui muitos pontos positivos, dentre os quais podemos destacar sua atenção para com o meio ambiente e para com a responsabilidade social, concedendo financiamentos

que estejam em acordo com essa política. Além disso, preocupa-se em se tornar o melhor empregador no segmento em que atua. Não obstante todos seus pontos positivos, existem alguns problemas que, se regularizados, tornariam a empresa melhor para os clientes e funcionários.

5. Contextualização do problema

O problema da organização, objeto de estudo desse artigo, caracteriza-se pela falta de autonomia dos gerentes de contas na solução de algumas situações cotidianas quanto ao principal produto do banco: os financiamentos.

Os financiamentos (empréstimos) são produtos que mais rentabilizam as empresas do setor financeiro, porém a empresa adota uma postura na aprovação de operações financeiras que estão na contra-mão da competitividade e de empresas que desejam tornar-se líderes em seus setores de atuação. Coisas simples que poderiam ser resolvidas pelos gerentes de contas são repassadas, as vezes por duas diretorias diferentes. Nem mesmo o gerente geral da unidade, que possui um cargo de confiança e poderes de representação da instituição, tem autonomia para aprovação de solicitações que são, em sua grande maioria, aprovadas pelas diretorias regional e estadual.

O processo de submissão das autorizações funcionam conforme figura a seguir:

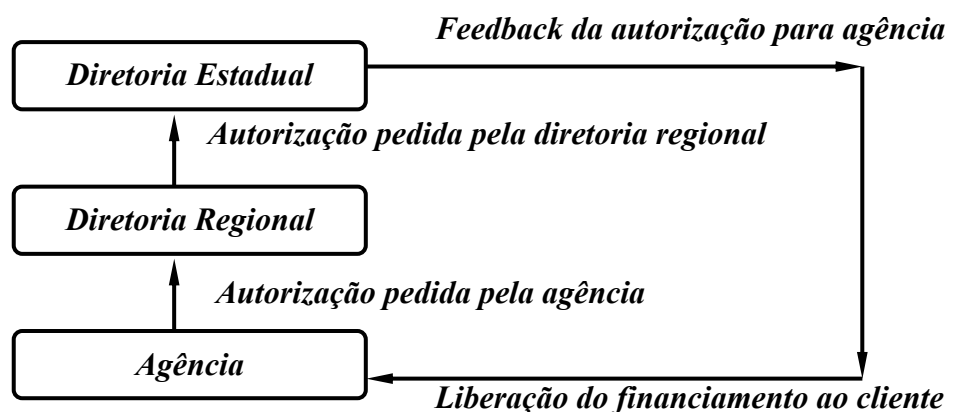


Figura 1 – Processo de submissão de autorizações

Como podemos ver, o sistema de alçadas e autorizações parece perfeitamente normal. Realmente é normal e validado pela maioria das organizações, entretanto o problema não está no sistema e sim no que é submetido ao sistema. Submissão de autorizações para valores de empréstimos expressivos, por exemplo, é válido. Entretanto a submissão de taxas e prazos competitivos à apreciação e deferimento de duas diretorias significa estar fora do mercado, uma vez que a empresa terá altos custos com o processo, reduzindo spread das operações, além do que se moverá como um mastodonte frente aos seus concorrentes, devido à morosidade de resposta ao cliente. Mesmo que o prazo de aprovação de uma autorização desse tipo seja fornecido em duas ou três horas, em comparação com instituições que adotam o *empowerment* e deixam seu funcionário tomar a decisão, esse tempo se torna uma eternidade, uma vez que estamos nos referindo à competitividade.

Quanto à taxa de juros da operação financeira, nenhum funcionário em sã consciência contrataria operações com seus clientes com taxas inferiores ao custo de captação do dinheiro, afinal essa atitude comprometeria a margem de contribuição da operação. Se isso ocorresse, se daria por falta de conhecimento e treinamento do funcionário quanto ao assunto.

Além de prazos e taxas de operações financeiras, muitas outras situações, cuja autonomia poderia ser repassada aos gerentes de contas correntes, são submetidas às diretorias.

Entretanto, para simplificar o presente estudo, optou-se em focalizar somente essas duas variáveis (alçada para taxa de juros e alçada para prazo de contrato).

O maior problema está na ponta do processo, ou seja, no cliente. Coisas do tipo:

“... o senhor terá que aguardar, pois o sistema demora três horas para aprovar o financiamento”

ou

“... não posso fechar a operação nesse momento, pois acabei de solicitar uma autorização para minha diretoria para a taxa em questão. O senhor se importaria de voltar mais tarde?”

Ocorrem com frequência no dia-a-dia de trabalho dos gerentes de contas correntes.

Isso posto, questionar o modelo hierárquico e verticalizado, fazendo com que os colaboradores assumam riscos, ajuda a criar uma organização competitiva, uma vez que essa ação flexibiliza o processo, reduz a massa de trabalho e deixa o cliente mais satisfeito.

6. Fundamentos teóricos para a implantação do *empowerment*

O *empowerment* se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis. Ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades primordiais e de alta prioridade. Além disso, o *empowerment* permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam tanto pessoal quanto profissionalmente. Nesse ambiente, as pessoas possuem automotivação, pois passam a participar das soluções dos problemas da empresa, a criar e inovar nas suas atividades e, como consequência, a produtividade e a qualidade aumentam (BLANCHARD, 2001).

Um caso de sucesso de implantação da cultura do *empowerment* ocorreu na General Electric (GE), onde o presidente da empresa, sr. Jack Welch, reduziu ao máximo o número de relatórios burocráticos, autorizações e medições que eram contrários à nova cultura. Isso ocorreu, pois Welch desejava que a GE fosse conhecida por seus clientes e funcionários, em todas as suas linhas de negócios, por velocidade, simplicidade e confiabilidade. Através de reuniões em cada uma das localidades de suas filiais, a GE identificou itens que poderiam ser imediatamente alterados e se tornar mais coerentes com a nova cultura (ULRICH, 2003). Aqui está a razão de ser desse artigo, ou seja, espera-se que as empresas revejam seus processos, expurguem tudo o que for burocrático, concedam autoridade a seus funcionários e libertem os gestores para preocuparem-se com a maximização de resultados de suas organizações, através da inovação e de idéias criativas.

Quando se implanta *empowerment* em uma organização, os principais objetivos a serem atingidos são a satisfação dos clientes e o aumento da rentabilidade dos negócios. A satisfação dos clientes é consequência de um atendimento rápido e ágil. Já o aumento da rentabilidade provém de duas vertentes: do aumento de receitas e a da redução de custos. O aumento de receitas ocorre devido a aumento da satisfação dos clientes. A redução dos custos ocorre devido à redução de diversos departamentos envolvidos no processo decisório, reduzindo o tramite das informações.

7. Resultados da pesquisa na organização em que se concerne o estudo de caso

Através da contextualização do problema procuramos identificar, por meio de entrevistas junto aos funcionários da organização, a real necessidade da submissão de autorizações às diretorias regional e estadual e constatamos que, aproximadamente, 90% das solicitações formalizadas pelos gerentes de contas são aprovadas. Não foi efetuado nenhum trabalho estatístico ou exato com o número de submissões efetuadas às estâncias superiores, porém

houve convergência em 100% das respostas fornecidas pelos entrevistados: pouquíssimas solicitações são reprovadas.

Em uma entrevista com um gerente geral que havia estagiado na diretoria estadual da organização, o mesmo relatou o seguinte:

“...fiquei lá durante uma semana e por dia eu analisava mais de 500 autorizações. Dessas autorizações mais de 90% eram aprovadas e quando eu negava alguma era porque estava mal formulada e eu não conseguia entender o motivo da solicitação”.

Outro gerente geral, que fez o mesmo estágio na diretoria estadual, quando entrevistado disse o seguinte:

“...era o dia inteiro aprovando autorizações. Olhava para o computador e ficava doido com o número de autorizações que tinha que analisar...engraçado que eram raras as vezes que eu negava alguma coisa”.

Mais gerentes gerais foram entrevistados e as respostas eram, em sua grande maioria, muito parecidas, ou seja, que mais de 90% das submissões eram aprovadas. Devido a isso e para não tornar o trabalho muito repetitivo, optou-se em registrar somente essas duas entrevistas.

Quanto às entrevistas dos gerentes de contas correntes, que lidam diretamente com o cliente, obtivemos as seguintes respostas:

“...tudo o que eu envio para lá geralmente é aprovado. Por dia chego enviar, em média, mais de 10 pedidos de autorização e raramente alguma é negada. Ainda bem que tudo é aprovado... o problema é o tempo que perdemos com isso”.

Outro gerente respondeu o seguinte:

“...a alçada da agencia poderia ser aumentada, pois perco muito tempo escrevendo as autorizações. Esse tempo eu poderia estar na rua fazendo novos negócios...além disso, não peço nada que não possa ser aprovado”.

Além da burocracia e morosidade no processo, os custos operacionais são elevados, comprometendo boa parte do spread das operações. Não foi efetuado nenhum trabalho para se medir quanto o custo é elevado e quanto esse custo consome da lucratividade de cada operação financeira, uma vez o acesso a esse tipo de informação ser muito restrito. Entretanto, a Revista Você S/A da Editora Abril, na edição de número 69 de março de 2004, fornece uma pesquisa que inclui os bancos com os maiores custos operacionais, sendo a instituição desse estudo de caso um dos bancos citados.

8. Conclusão

As empresas competitivas estão conferindo aos seus funcionários autonomia suficiente para que eles próprios diagnostiquem, analisem e proponham soluções para determinados problemas ligados ao dia-a-dia de trabalho.

As organizações do futuro serão aquelas capazes de sobreviver às constantes mudanças impulsionadas pela globalização e pela tecnologia, por meio de um estilo de liderança baseado no trabalho em equipe. A tarefa crucial está em desenvolver uma nova perspectiva de gestão que implique o *empowerment* como fonte de vantagem competitiva.

As equipes devem ter o conhecimento e as qualificações necessárias para utilizar técnicas de tomada de decisão em relação às questões inerentes ao seu trabalho. Isso deve ser produto do treinamento inicial e contínuo focalizado nas necessidades dos indivíduos e das equipes.

Para alguns estudiosos, as empresas que não acompanharem essa tendência, conhecida como *empowerment*, correm o risco de perderem clientes e empregados talentosos.

Não é fácil implantar uma gestão de *empowerment*, uma vez que essa ação envolve riscos e a participação de toda a equipe no processo decisório da empresa. Não é necessário e nem

aconselhável sua implantação da noite para o dia. Entretanto, em algum momento, o *empowerment* tem que ser iniciado. Trata-se de uma competência necessária as organizações que desejam estar na frente de seus concorrentes, reduzindo seus custos e ampliando seu *market share*.

Através do presente estudo e das entrevistas, constata-se que não é de qualquer jeito ou por simples modismo que se implanta o *empowerment*. Antes de se conceder autonomia aos funcionários é de extrema importância descobrir se os mesmos merecem o poder para a tomada de decisão, uma vez que existem riscos no processo. Um jeito de se descobrir isso é medindo quanto do que é solicitado é aprovado. Na empresa estudada, como mais de 90% das autorizações solicitadas são aprovadas, observa-se que essa autonomia poderia e deveria ser repassada aos gerentes de contas correntes.

Diante do exposto, para que haja *empowerment* em uma organização, é necessário alguns pressupostos básicos, a saber:

- Treinar e capacitar os envolvidos para que cada um saiba dos riscos de seu negócio e como sua decisão impacta no resultado de sua organização negativa e positivamente;
- Dar as pessoas autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas, de forma que tomem decisões como se fossem dono do negócio;
- Mover a informação em todos os níveis, uma vez que a informação é poder e habilita as pessoas a pensar e agir melhor;
- Liberar os departamentos superiores, quando não for possível extingui-los ou fundi-los, para tarefas que realmente mereçam atenção e que maximizam o resultado das organizações.

Por fim, conclui-se que a gestão do *empowerment* reduz custos, melhora o tempo de resposta aos clientes, motiva os funcionários (que se sentem parte do negócio), libera mais tempo a alta gerência para dar importância ao que realmente é importante e, pode ser utilizada em qualquer situação, em qualquer ramo de atividade ou ainda, quando a organização está passando por sérias dificuldades financeiras ou até mesmo de mercado, para obter maior competitividade e lucratividade. Mas, deve-se atentar que é imprescindível a alta direção aceitar esse estilo de gestão e que é necessário uma liderança eficaz para fazer acontecer as mudanças requeridas pelo novo sistema.

Referências

BLANCHARD, KENNETH H. (2001) - As 3 Chaves do Empowerment. Record. São Paulo.

BARRET, RICHARD. (2000) - Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva. Cultrix. São Paulo.

CARDOSO JUNIOR, WALTER FELIX. (2003) - A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. Tese de Doutorado.209.UFSC. Florianópolis.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1999) - Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus. Rio de Janeiro.

GIL, ANTONIO CARLOS (1995) – Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas. São Paulo.

JACOMINO, DARLEN. (2004) – Desafio de um gigante. *Revista Você S/A*. Edição 69, p.32-36.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. (1999) - Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas. São Paulo.

TRACY, DIANE. (1994) - 10 Passos para o Empowerment. Campus. Rio de Janeiro.

ULRICH, DAVE. (2003) - Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. 8ª edição. Futura. São Paulo

YIN, ROBERT K. (2001) – Estudo de caso: Planejamento e métodos. Bookman. Porto Alegre.