

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, EMPOWERMENT E HIERARQUIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO TEÓRICO

STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, EMPOWERMENT AND HIERARCHY IN ORGANIZATIONS - A THEORETICAL STUDY. GRADUATION COURSE GRADUATION DEGREE IN ADMINISTRATION. FACULTY OF SCIENCES OF TOCANTINS FACIT. 2018.

Francisco de Assis de Carvalho ANDRADE¹, Severina Alves de ALMEIDA Sissi²,
Denyse Mota da SILVA³, Simara Sousa MUNIZ⁴, Ângela Maria SILVA⁵,
Amina Muhamad Mota MUSTAFÁ⁶

¹ Bacharel em Administração. E-mail: diassisandrade@gmail.com.

² Professora Adjunta da Faculdade de Ciências do Tocantins FACIT atuando nos cursos de Graduação: Bacharelado em Odontologia, Bacharelado em Administração de Empresas, Tecnológico em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Tecnológico em Radiologia. Doutora em Linguística (Sociologia da Linguagem) com ênfase em Linguagem e Sociedade, Interação Sociocultural e Letramento UnB (2015). Possui Mestrado em Ensino e Formação de Professores de Língua e de Literatura, Linguagem, Educação e Diversidade Cultural pela Fundação Universidade Federal do Tocantins UFT (2011). É graduada em Pedagogia pela UFT (2009). E-mail: sissi@faculdefacit.edu.br; sissiunb@gmail.com. sissiuft.edu.br.

³ Doutora e Mestre em Língua e Literatura no PPGL-Programa de Pós-Graduação em Letras na UFT - Universidade Federal do Tocantins. Graduada em Letras e Especialista em Língua Portuguesa pela Unievangélica. Especialista em Metodologia do Ensino Superior Pelo Centro Universitário UNIRG. Tem bastante experiência na área de Ensino e Gestão Escolar, exercendo função de Direção e Coordenação.. denyse@faculdefacit.edu.br.

⁴ Doutoranda em Letras: Ensino de Língua e Literatura pelo Programa de Pós-graduação em Letras da Universidade Federal do Tocantins UFT . Mestre Letras: Ensino de Língua e Literatura -UFT (2017). Graduada em Letras pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Educacional da Lapa - FAEL (2014). Técnica em Gestão de Agronegócios pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins-IFTO (2007). Científica. E-mail: simaramuniz@hotmail.com.

⁵ Mestre em Educação e Odontologia. Graduação em Pedagogia e Odontologia.. Diretora-Geral da Faculdade de Ciências do Tocantins. E-mail: angela_ortoface@hotmail.com.

⁶ Graduação em Medicina pela PUC Goiás. E-mail: amina_mmm@hotmail.com.

Resumo

Introdução: O mundo contemporâneo caracteriza-se por transformações de toda ordem. A globalização e as tecnologias de informação e comunicação atuam incisivamente no setor empresarial provocando alterações em sua estrutura física, organizacional, na administração de serviços, na logística de produtos e pessoal. **Objetivo:** Identificar, discutir e analisar o que é e qual a importância da Gestão Estratégica, do Empowerment e da Hierarquização no Gerenciamento

das Pessoas em ambientes corporativos. **Métodos:** Pesquisa qualitativa mediante revisão de literatura a partir dos procedimentos da Pesquisa Bibliográfica. **Resultados/Conclusão:** Os resultados evidenciam a importância de uma gerência pautada em princípios claros da administração científica, e que os líderes, ao valorizarem toda equipe, os funcionários sentir-se-ão motivados para desempenhar suas tarefas satisfatoriamente, contribuindo decisivamente para o sucesso da organização. E que essa motivação passa, necessariamente, por uma Gestão Estratégica de Pessoas a partir dos procedimentos do Empowerment e da Hierarquização, aspectos indissociáveis para o sucesso de empresas e corporações.

Palavras chave: Gestão estratégica, Empowerment, Hierarquização, Gerenciamento de pessoas.

Abstract

Introduction: The contemporary world is characterized by transformations of all kinds. Globalization and information and communication technologies act incisively in the business sector, causing changes in its physical, organizational structure, in the administration of services, in the logistics of products and personnel. Objective: To identify, discuss and analyze what is and what is the importance of Strategic Management, Empowerment and Hierarchy in People Management in corporate environments. Methods: Qualitative research by reviewing the literature based on the procedures of the Bibliographic Research. Results: The results highlight the importance of a management based on clear principles of scientific management, and that leaders, when valuing every team, employees will feel motivated to perform their tasks satisfactorily, contributing decisively to the success of the organization. And that this motivation necessarily passes through a Strategic Management of People from the procedures of Empowerment and Hierarchization, indissociable aspects for the success of companies and corporations.

Key words: Strategic management, Empowerment, Hierarchy, People management.

1. INTRODUÇÃO

As sociedades modernas e, conseqüentemente, as empresas que atuam nos mais diversificados segmentos da economia e dos negócios, encontram-se sob a égide da globalização, atuando em parceria com as tecnologias da informação e da comunicação, provocando mudanças congênitas. Este é, pois, um cenário que requer das Organizações (corporações comerciais, fabris, educacionais, dentre outras), responsabilidade em relação a aspectos como Gestão Estratégica de Pessoas, Comportamento Organizacional, Empowerment e Hierarquização, caso contrário, estarão fadadas ao fracasso.

Nesse sentido, desenvolvemos esse artigo, que tem como **Objetivo Geral**: identificar, discutir e analisar o que é e qual a importância da Gestão Estratégica, do Empowerment e da Hierarquização no Gerenciamento de Pessoas em ambientes corporativos. Como **Objetivos Específicos** elencamos: i) Entender o que são Empresas e Corporações, seus mais diversificados segmentos, delineando como se organizam, considerando aspectos como Globalização e as Tecnologias Modernas; ii) Determinar a importância da Gestão Estratégica, do Empowerment e da Hierarquização no gerenciamento de pessoas nos setores empresariais e corporativos; iii) Identificar o Empowerment como ferramenta essencial na Gestão de Pessoas.

A **Metodologia**, isto é, os procedimentos utilizados em nossa pesquisa para a escrita desse artigo visando à elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção do título de Bacharel em Administração, incluíram pesquisas qualitativa e bibliográfica, mediadas por uma

criteriosa revisão de literatura pertinente ao tema. A pesquisa qualitativa, segundo Almeida et. all (2017), tem como principal característica a subjetividade dos envolvidos, avaliando e analisando as especificidades e experiências individuais.

Segundo Martins (2004), a pesquisa qualitativa privilegia a análise de microprocessos, através de estudos sociais, individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados. Caracteriza-se pela heterodoxia, ou seja, oposição aos padrões, normas ou dogmas preestabelecidos no momento da análise. Enfatiza-se a necessidade do exercício da intuição e da imaginação [...] num tipo de trabalho artesanal, visto não só como condição para o aprofundamento da análise, mas também — o que é muito importante — para a liberdade do intelectual (MARTINS, 2004, p. 289). Fantinato (2015) contribui esclarecendo que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os dados analisados são não métricos, assumindo características subjetivas. A pesquisa qualitativa, portanto, atende aos nossos propósitos nesse artigo, pois o foco é o estudo de dados qualitativos a partir de diferentes categorias de análise.

Nesse sentido o artigo está organizado por seções que se articulam responsivamente. Primeiro trazemos uma introdução, quando justificamos a pesquisa, apresentamos os objetivos gerais e específicos e a fundamentação teórica. Em seguida apresentamos as bases teóricas, mediante uma criteriosa revisão da literatura pertinente ao tema, organizada pelas categorias estudadas, iniciando com a Gestão estratégica de Pessoas e

seus desdobramentos. Planejamento Estratégico de Pessoas; Comportamento Organizacional de Pessoas; Empowerment e Hierarquização Organizacional também estão no horizonte da pesquisa.

O Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas é discutido e analisado na perspectiva da eficiência operacional, assim como a administração científica e a teoria clássica nas organizações. Também estudamos a motivação e suas contribuições num ambiente corporativo, considerando a importância de uma liderança motivada para o sucesso nas organizações. Os resultados da pesquisa são discutidos e analisados à luz das categorias de análise descritas. Por fim, apresentamos algumas considerações finais, retomando o que foi apresentado na introdução, notadamente em relação aos objetivos, confirmando-os, ou não.

Os resultados da pesquisa permitiram entender não somente a importância de uma gerência pautada em princípios claros da administração científica, mas que os líderes, estarão valorizando toda equipe, de modo que os funcionários sentir-se-ão motivados para desempenhar suas tarefas responsabilmente, contribuindo decisivamente para o sucesso da organização.

Nessa perspectiva, a motivação é de fundamental importância, possibilitando à equipe um trabalho que resultará na minimização dos custos e maximização do lucro, mediante os procedimentos de uma gestão estratégica e do empowerment, que além de motivação pessoal gera confiança mútua, aspecto de extrema relevância em ambientes competitivos, como empresas e corporações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: REVISÃO E DISCUSSÃO DA LITERATURA

Para sustentar a análise e a discussão dos dados de nossa pesquisa, utilizamos bases teóricas bem fundamentadas, apresentando autores como Chiavenato (2001), Oliveira e Rodrigues (2004); Minicucci (2009); Ávila e Stecca (2015); Gomides (2006) e Robbins, Judge e Sobral (2010), dentre outros, os quais foram de fundamental importância para que pudessemos alcançar nossos objetivos. Sendo assim, passamos a descrever as categorias de análise, em diálogo com o corpo teórico em que nos apoiamos.

2.1. Gestão Estratégica de Pessoas e seus Desdobramentos: Concepções Teóricas e Epistemológicas

Quando se trata de gestão estratégica de pessoas, logo nos remetemos às referências da inicialização dos processos produtivos da administração científica e às mudanças organizacionais. Essas mudanças surgiram em meados do século XX, nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Frederick Winslow Taylor. A principal finalidade dos trabalhos de Taylor reportava-se à questão do rendimento do trabalho na indústria, ou seja, a eficiência dos membros em desenvolver suas tarefas.

As teorias de Taylor visavam à eliminação do desperdício de materiais e maximização do tempo, elevando os níveis de produtividade de forma eficiente e com melhor aproveitamento dos órgãos componentes da organização (departamentos) e suas relações estruturais de funcionamento. Na época de publicação do livro *Shop Management (Administração de Oficinas)*,

Taylor afirmava que os empregados devem ser selecionados e colocados em suas funções com condições de trabalho adequado para que as normas e procedimentos pudessem ser cumpridos (CHIAVENATO, 2001).

Nesse sentido, a ainda de acordo com Chiavenato (2001), a administração científica contribuiu significativamente para uma nova repaginação de processos, onde são determinados os padrões de funcionalidades adequados continuamente. Isso quer dizer que os processos operacionais de arranjos físicos de material deveriam funcionar de forma produtiva, onde os empregados pudessem passar por um processo de treinamento, para aperfeiçoar suas habilidades e executar suas tarefas a fim de cumprir uma produção normal, mantendo um ambiente físico e psicologicamente adequado para a execução dos processos.

Segundo Chiavenato (2001), Taylor percebeu que os trabalhadores aprendiam como executar as tarefas do trabalho por meio da observação de como agiam seus companheiros, fazendo uma comparação com as teorias de Gantt⁷.

[...] Enquanto Taylor dava ênfase à análise e à organização de trabalho em si como solução para os problemas de eficiência e produtividade, Gantt dava maior atenção às pessoas que executam o trabalho. Enquanto um se preocupava com o aspecto tecnológico e metodológico, o outro se voltava para o aspecto psicológico e humano, insistindo na importância do

elemento humano na produtividade (CHIAVENATO, 2001, pp.68-69).

Para esse autor, a organização racional do trabalho atualmente busca analisar o estado do indivíduo na organização, como ele está se sentindo no seu trabalho, se está produzindo de maneira satisfatória e inspiradora, para atender às necessidades não só dele, como da empresa em geral. Todos esses aspectos positivos apresentam-se como uma chave de impulsos e sucessos para o crescimento do indivíduo, que deve estar bem consigo mesmo no ambiente de trabalho, desenvolvendo suas atividades e contribuindo para a efetivação de um clima agradável em sua volta, tornando as relações interpessoais mais flexíveis e tranquilas.

2.2. Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas

Diferentes são os planejamentos de cada pessoa, cada um possui uma forma de planejar suas ações, tem uma determinada bagagem inata e experiência vivida única que está associada com o poder de relacionamento efetivo de cada pessoa, que justificam uma quantidade infinita de variação entre os demais tipos e estilos de personalidade distintos. O planejamento estratégico pode ser definido como uma sequência de atitudes frequentes que deve ser tomadas pelo o gestor em uma sequência de tempo. Essa atitude depende do líder como fator principal para agir toda a comunicação interna do grupo (BERGAMINI, 2010).

⁷ Henry Laurence Gantt (1861-1919) foi um engenheiro mecânico norte-americano. Em 1887 foi trabalhar na Midvale Steel e se tornou assistente no departamento de engenharia, onde Frederick Taylor era o engenheiro-chefe de produção.

O planejamento estratégico de pessoas, segundo Bergamini (2010), pode ser classificado em três modalidades, Estratégico, Tático e Operacional. Nos níveis estratégicos as decisões são tomadas pelos diretores da empresa, mencionando qual caminho deve ser seguido, de modo que a empresa é analisada como um todo. O tático está ligado mais aos setores da empresa, que são geridos por gestores intermediários da organização. Já no operacional, as decisões e ações são tomadas no dia a dia, envolvendo toda equipe.

Segundo Bergamini (2010, p. 124):

[...] Um líder considerado eficaz de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem [...] a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo o grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele (BERGAMINI, 2010, p. 124).

Todo o requisito ligado para um gerenciamento eficaz ocorre com um determinado diagnóstico estratégico, que pode interferir nos planejamentos interno e externo da organização. Ademais, a visão de um líder à frente do negócio identifica a extrema importância que representa para os diretores do nível estratégico, a objetivação do melhor aperfeiçoamento e metodologias aplicadas. O processo de planejamento estratégico não é fácil. Para que essa ação seja estabelecida de

forma positiva, é preciso o profissional conhecer e entender as técnicas de aperfeiçoamento para o desenvolvimento de tais atividades e das demais relacionadas a estas.

2.3. Perspectivas teóricas em Gestão de Pessoas

A concepção da gestão estratégica de pessoas pressupõe que o ser humano é o propulsor de resultados em qualquer organização. Por mais complexa e moderna que a organização seja, ela depende de seus recursos humanos, são eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações estratégicas, o ser humano é visto como uma verdadeira vantagem competitiva. Nesse contexto, as empresas que primam pelo treinamento, trabalho em equipe, motivação, recompensa justa de seus colaboradores, comunicação adequada, tecnologia da informação, que prometem o que podem cumprir, que estão orientadas para os clientes, para o mercado e pelo bem estar de seus funcionários, e normalmente proporcionam melhores níveis na qualidade dos serviços ofertados.

Segundo Bianchi, Quishida e Feroni (2016), a década de 1980 é o marco das preocupações com a orientação dos comportamentos das pessoas para que se pudesse atingir os objetivos organizacionais planejados, evidenciando o caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios. Para essas autoras:

[...] O estudo da gestão de pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia, entre outras [...] e não desenvolveu sua própria teoria. Em muitos casos, os trabalhos são estudos

empíricos, sem fundamentação teórica [...] Por isso, um esforço de articulação teórica foi realizado por alguns autores. Wright e McMachan (1992), Lepak e Snell (1999) e Watson (2007), de formas diferentes, buscaram linhas teóricas ou mesmo teorias para suportar modelos de gestão ou implicações para a gestão de pessoas (BIANCHI, QUISHIDA E FORONI, 2016, p. 44),

Aprofundando suas argumentações as autoras enfatizam que:

[...] O termo Gestão Estratégica de Pessoas está relacionado às visões comportamental e normativa (Legge, 2005). Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar et al. (2005) definem gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (p. 651). Sob a perspectiva comportamental, para Armstrong (2011), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH” (p. 48). Boxall e Purcell (2003), e Armstrong

(2011) ainda enfatizam o senso de direção e a satisfação de necessidades organizacionais, individuais e coletivas dos profissionais, incluindo atores organizacionais no processo de gestão ((BIANCHI, QUISHIDA E FORONI, 2016, p. 43),

Nessa perspectiva, e ainda de acordo com essas autoras, devemos considerar, também, o caráter estratégico, o ambiente de negócio onde a organização encontra-se inserida, bem como seu contexto competitivo e suas capacidades de equacionar impasses propondo soluções adequadas a cada situação.

2.4. Comportamento Organizacional de Pessoas

O comportamento organizacional tem importância fundamental na dinâmica da melhoria dos processos de gestão de pessoas. Pode ser entendido como um conjunto de procedimentos e atitudes que dão ênfase aos resultados buscados, abrangendo tanto colaboradores quanto diretores da organização.

Os trabalhadores de uma organização são pessoas humanas, de modo que suas vidas particulares continuam após o deixar o portão da empresa onde trabalham. Nesse sentido, este pode ser conceituado como o estudo do desempenho das pessoas nas organizações e, de maneira geral, como esse comportamento está influenciando na empresa, se é de maneira positiva ou negativa, ou por meios de fatos específicos tratados, enfatizando todos os processos de comportamento relativo às funções, trabalho, produtividade, avaliando o desempenho das pessoas no exercício de sua profissão.

Ávila et. all (2015), relatam que o foco do comportamento organizacional está basicamente fixado no exame do desempenho individual das pessoas, como elas estão se sobressaindo na empresa, observando a sua conduta em grupo, o que inclui atendimento às normas, desempenho individuais e formação de equipe, dentre outros requisitos técnicos de acompanhamento.

Segundo Minicucci (2009), é no trabalho que o indivíduo se percebe como um Ser de necessidades. Satisfeitas essas necessidades, ou pelo menos parte delas, a pessoa começa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante dentro da organização, que lhes permite repensar sobre essas necessidades, sejam físicas, sociais ou ditas egoístas, mas todas envolvidas no comportamento humano, efetivamente.

Nesse sentido, a pessoa que se adéqua à empresa, transmitindo confiança ao seu chefe, ou que detém um expressivo histórico profissional, age com segurança na execução de suas tarefas e os resultados, com certeza, produzirão uma autoestima, com resultados positivos que podem ser mais importantes do que a remuneração no final do mês. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7), “[...] O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente”.

Segundo esses autores:

[...] No início, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga,

falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um desempenho eficiente. Mas recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, processo de tomada de decisão, avaliações de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, desenho de cargos e estresse ocupacional (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 11).

O comportamento organizacional inclui uma série de procedimentos analíticos, incluindo a contribuição de outras disciplinas das ciências sociais, tais como psicologia social, sociologia e antropologia. Essas disciplinas, associadas, contribuem para uma qualidade melhor dos estudos, de maneira geral, e um comportamento adequado às condições existentes, individualmente. Em resumo, podemos afirmar que o comportamento organizacional deve ser analisado sobre o que as pessoas fazem na organização e como um comportamento inadequado afeta o desempenho organizacional de uma empresa. Além das práticas vivenciadas, o comportamento organizacional está ligado a grupos e indivíduos, contribuindo para que haja um desenvolvimento na relação comportamental, de motivação e liderança positivo, onde coexista bom desempenho de todos envolvidos no processo organizacional.

2.5. Empowerment e Hierarquização nas Organizações

O empowerment e a hierarquização organizacional são importantes na delegação de poderes nas organizações e podem ser entendidos, interpretados e definidos diferentemente. Obtendo um conhecimento mais aprofundado sobre empowerment, podemos afirmar que esta é uma palavra inglesa que, traduzida para o nosso português, que significa “empoderamento”. É, pois, um termo muito utilizado nas organizações, o qual significa que as pessoas podem realizar suas tarefas com motivação, contribuindo para a obtenção de resultados expressivos, conseqüentemente, sem as constantes interrupções do seu gestor principal. Atualmente, na administração moderna, a grande preocupação existente é com o bem estar de cada um individualmente, no trabalho executado.

Nesse sentido, o termo “Gestão Estratégica” tem a ver com o poder da autonomia na execução das tarefas, onde o individuo pode ter liberdade de ação, maior engajamento nas tarefas, onde as responsabilidades são divididas e os colaboradores sentem-se mais confortáveis, mantendo um desenvolvimento crescente, podendo mostrar seus talentos. Segundo Oliveira e Rodriguez (2004, p. 3827), “[...] Uma consequência 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”.

Tratando de conceituar adequadamente o termo empoderamento, Oliveira e Rodriguez (2004) recorrem a Chiavenato assegurando que este 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 a 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 que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções às ocorrências de seu dia-a-dia de trabalho (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, pp.3826-3827).

Analisando o exposto, podemos entender todo o processo de estabilidade setorial estabelecido na empresa, ou seja, o modo de flexibilidade comportamental em que o individuo pode produzir, lançar as suas ideias e ser mentor de uma boa produtividade a partir de tomadas de decisão exequíveis.

Já a hierarquização organizacional pode ser entendida como uma ação em que a empresa elabora seus controles internos e externos, baseados na gestão de pessoas e processos envolventes nas cadeias de resultados, de modo que, tanto as pessoas quanto os setores, passam a ser gerenciados efetivamente. É, pois o ato de organizar, seguindo uma determinada hierarquia, categorizando, novelando, graduando, escalonando e classificando processos e controles organizacionais, visando a um desempenho eficaz em termos pessoais. Significa, ademais, que algo esta sendo hierarquizado, isto é, que alguém age com poderes de comandando, exercidos em um

nível hierarquizador, ou mais elevado.

2.6. Empowerment como Ferramenta de Participação e Gestão de Pessoas

O empowerment é uma denominação de gestão associada ao trabalho humano. Assim sendo, as empresas que dão uma maior confiança aos seus trabalhadores na execução de suas tarefas, são as que estão mais e melhor posicionadas para competir no mercado competitivo atualmente. De acordo Oliveira e Rodriguez (2004), o empowerment correlaciona-se diretamente com uma tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis.

Nesse sentido, ao adotar esse tipo de gestão, a organização permite que seus gerentes focalizem maior atenção nas atividades de alta prioridade. Além de vários aspectos positivos, o empowerment permite que as pessoas cresçam e se desenvolvam, tanto pessoal quanto profissionalmente, nas organizações. Promovendo-se um ambiente mais agradável, com certeza surgirão benefícios positivos, como automotivação, inovação nas atividades executadas e melhor aproveitamento dos recursos utilizados.

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 (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p.3827).

O empowerment, nessa perspectiva, auxilia no comprometimento para o sucesso das organizações. Se toda a empresa utilizasse essa prática ativa, com certeza haveria um grande diferencial no desenvolvimento das operações dos processos empresariais, através de redução de custos, satisfação dos clientes e de pessoal interno, como também um crescimento eficiente e contínuo da lucratividade operacional. Ademais,

[...]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 conseqüência 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 ao aumento da satisfação dos clientes. A redução dos custos ocorre devido à redução de diversos departamentos envolvidos no processo decisório, reduzindo o trâmite das informações (OLIVEIRA e RODRIGUEZ, 2004, p. 3830).

Atualmente, as empresas competitivas estão preocupadas em formar a sua equipe de maneira proveitosa, com maior autonomia e investimento nos funcionários. Ademais, isso

deve ser o fundamento inicial de um treinamento contínuo, focalizado nas necessidades individuais e coletivas. Empresas que assim procedem acreditam que investindo numa boa qualificação e em treinamento adequado dos funcionários, com certeza haverá *feedback* positivo na lucratividade.

Não obstante, as empresas do futuro são as mais capazes de sobreviver às mudanças constantes que ocorrem devido ao crescimento da globalização, às tecnologias avançadas, que se tornam fundamentais, contribuindo para um novo e promissor estilo de liderança, conforme o trabalho em equipe. As perspectivas do futuro de uma gestão que aplica o empowerment como recurso, estão nas vantagens adquiridas pelas organizações em relação à competitividade.

Segundo Oliveira e Rodriguez (2004), não é fácil implantar uma gestão de empowerment, uma vez que essa é uma ação que envolve riscos e precisa da participação de toda a equipe no processo decisório da empresa. Esses processos de implantação de gestão não são fáceis de serem executados em curto prazo, mas é de extrema importância e muito necessária para as organizações que desejam estar à frente dos seus concorrentes com sucesso, ampliando desenvolvimentos estratégicos, reduzindo custos e aumentando suas linhas produtivas, sobressaindo-se em relação a um mercado cada vez mais competitivo.

2.7. O Empowerment e a Teoria Organizacional

Atualmente as empresas estão crescendo inseridas num mundo globalizado, e esse crescimento está envolto numa competitividade, que deve considerar a questão organizacional

como fundamento de uma empresa de sucesso. Com os meios de comunicações atendendo a esse mercado globalizado, e com facilidade de acesso às informações, que ocorrem em tempo real, as empresas apresentam seus diferenciais.

Estes, por conseguinte, estão ligados principalmente ao desempenho do capital humano, ou seja, à ampliação dos processos estratégicos das organizações, possibilitando sucesso nas tomadas de decisão, impulsionado por um real comprometimento do pessoal com a empresa. Desse modo, o empowerment contribui por se caracterizar como uma forma de melhor aperfeiçoamento e valorização do funcionário na empresa, gerando fortalecimento no ato de agir e nas tarefas executadas, contribuindo de forma positiva no planejamento, proporcionando às organizações alcançarem os objetivos buscados.

Segundo Oliveira e Krom (2011, p. 2):

[...] Na década de 20 as idéias de Taylor e Fayol, grandes pensadores da Abordagem Clássica da Administração, enfatizavam a preocupação e o aumento da produtividade da empresa por meio da eficiência máxima dos operários. A principal característica dessa abordagem era a separação do planejamento e execução do trabalho. Taylor possuía o foco dos estudos na tarefa, a nível operacional, seguindo um caminho de baixo para cima e das partes para o todo dentro da empresa e Fayol, deu ênfase à estrutura organizacional. A Teoria Clássica caracterizou-se pelo seu enfoque prescritivo e

normativo, determinando as funções administrativas e criando princípios para norteá-las.

Com o passar do tempo, as modernidades foram surgindo e, conseqüentemente, foram surgindo novas formas de integridades vivenciais, e novas teorias de aperfeiçoamentos de pessoais ocorreram, com o intuito de melhorar cada vez mais o capital humano dentro das organizações. Sendo assim, o empowerment refere-se não somente à autonomia que o funcionário possa ter no ato de agir no local de trabalho, mas também o compartilhamento efetivo de informações e a comunicação interna, como elementos que possibilitam manter com clareza as metas estabelecidas, relacionados aos objetivos da organização. É, pois, uma associação existente entre o empowerment, o processo de gestão de pessoas e os recursos humanos, atuando direto ou indiretamente para a consecução dos benefícios almejados, resultando na qualidade total de desempenho dos funcionários.

Na perspectiva de Oliveira e Krom (2011, p. 2), “[...] O empowerment se correlaciona diretamente à tomada de decisão mais rápida, através de maior autonomia, autoridade e responsabilidade em todos os níveis”. Sendo assim, o desenvolvimento progressivo do funcionário, através de metas planejadas e cumpridas de acordo com a regulamentação, traz consigo o poder de implementação de conhecimento possível, resultando de responsabilidades intuitivas, ao atingir os objetivos propostos mediante o comprometimento com a empresa.

2.8. Empowerment e Participação na Gestão de Pessoas

O empowerment é, antes de tudo, uma questão de confiança, de modo que só haverá funcionário empenhado em desenvolver qualquer atividade e contribuir para sucesso da organização, se houver confiança. A confiança traz consigo a motivação. Quanto mais o funcionário recebe o reconhecimento por uma boa ação que realizou dentro da empresa, ele se sente mais encorajado. A empresa pode retribuir esse reconhecimento a seu funcionário através de uma boa premiação, aumento de salário, Sendo assim o funcionário poderá realizar suas tarefas com satisfação, o que o levará a enfrentar corajosamente, novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

O diferencial competitivo do capital humano nas organizações ocorre quando os gerentes conseguem tornar seus funcionários ainda mais capacitados, possibilitando a facilidade nas tomadas de decisão. Para que isso ocorra, é necessário que os gestores responsáveis compartilhem informações pertinentes ao cargo, oferecendo oportunidades de treinamentos adequados, próprios da prática da gestão.

Quando esses processos de confiança e liderança compartilhadas são depositados de forma responsável no funcionário, observar-se um comprometimento mais efetivo do funcionário com a empresa em geral, gerando melhor desempenho e obtendo melhores resultados, diferentemente daquele que apenas cumpre ordens do chefe.

2.9. Hierarquização nas Organizações

A hierarquização é um termo de especialização na empresa, podendo ser dividida em várias

camadas ou níveis de autoridade. À medida que o administrador sobe na escala hierárquica, conseqüentemente aumenta o nível de responsabilidade e autoridade na organização. Quando o administrador encontra-se na base da hierarquização estratégica da empresa, surge a responsabilidade e o poder de autorização. Devido ao cargo que ocupam em cada tópico avançado, os subordinados aceitam as suas ideias, pelo o fato de acreditar que seu potencial em nome da organização tem o poder de dar ordens e alocar recursos, para alcançar os objetivos estipulados pela a empresa.

O processo de hierarquização, isto é, de delegar responsabilidades, foram surgindo ao longo dos anos devido, dentre outros fatores, á facilidade nas transações de informações e operações realizadas. O gerente delega um trabalho a uma única pessoa, em vez de subdividi-la entre várias pessoas. Quando uma determinada tarefa é confirmada para a execução, os gerentes devem informar aos subordinados, havendo uma comunicação fluente e sucessora durante o processo, podendo então ser avaliada; e quando alcançam ou ultrapassam as expectativas do projeto, o gestor deve gerenciar o trabalho, se processualmente está bem feito, delegando responsabilidades, acenando com recompensas financeiras e gerenciando a criação de novas atividades.

Segundo Gomides (2006, p.1), “Para os teóricos clássicos da administração, a hierarquia é à base da organização formal, e será pelas linhas de comando e de comunicação que a organização funcionará”. Com todos esses desdobramentos levantados pelos autores clássicos da historia, podemos ter em mente que a autoridade nomeada

ao tópico importante da hierarquização de uma empresa, tem o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens concretas baseadas na finalidade do processo em alcançar os objetivos da empresa. Devemos ter o entendimento de que quanto maior é a organização maior são as estruturas de níveis hierárquicos.

3. A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A TEORIA CLÁSSICA NAS ORGANIZAÇÕES

A administração científica veio a tona mediante estudos e experiências de Frederick W. Taylor (1865-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. Toda essa movimentação tinha como principal objetivo aplicar a fundamentação científica às atividades administrativas, ressaltando, de certa forma, a improvisação, a experiência e o conhecimento (GIL, 2010). Para esse autor, tendo em vista essa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos funcionários. Ademais,

[...] Taylor, com base em observação direta, feita em oficina, concluiu que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mas especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Todavia, o taylorismo pretendeu

ser algo a mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta para a repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro (GIL, 2010, p. 18).

Todos esses processos que buscavam aquisição de benefícios para os trabalhadores impulsionaram desenvolvimentos positivos em relação à produtividade, bem como melhor valorização das relações humanas dentro das organizações, atingindo o enfoque principal, que era a motivação e a questão emocional, no intuito de que o pessoal se mantivessem bem física e psicologicamente.

Outro teórico que contribuiu para o aumento da eficiência da administração científica foi Jules Henri Fayol (1841-1925) um dos fundadores da teoria clássica que contribuiu muito para o desenvolvimento da administração científica, como também colaborou para fundamentar a administração científica de Henry Ford (1863-1047). Teve, pois uma importante participação para o desenvolvimento das teorias científicas nas organizações, formulando a doutrina administrativa que passou a ser conhecida como fayolismo. O elemento da função administrativa determinados por Fayol atribui aos subordinados uma concordância de segmento positivo como, planejar, comandar, organizar, coordenar e controlar. Para melhor compreensão apresentamos, a seguir, um diagrama comparativo das teorias da administração de Fayol e Taylor.

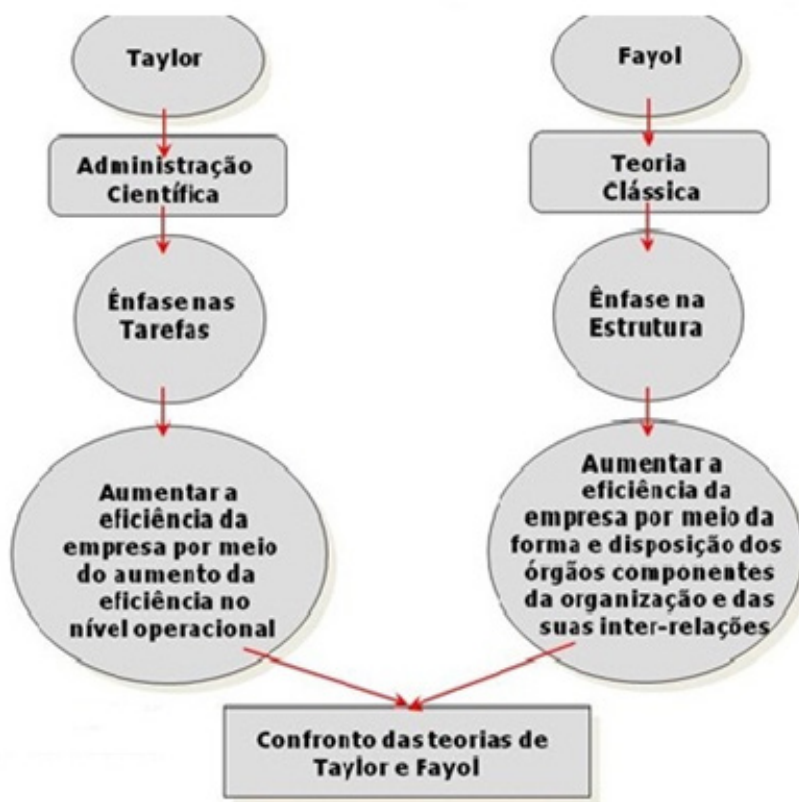


Fig. (1). Comparação entre Fayol e Taylor. Fonte: Administrando a teoria: <https://www.blogger.com>. Acesso em: 29-mai-2018.

Conforme o diagrama da figura 1, as teorias de Taylor dão ênfase às tarefas, buscando aumentar a eficiência no nível operacional, enquanto Fayol prioriza a estrutura, tendo em vista também um aumento na eficiência, mas mediante uma forma específica de disposição dos órgãos que compõem a empresa, considerando também as inter-relações em ambientes corporativos. Fayol além da expressiva participação na história da administração científica, ainda favoreceu, de forma complementar e positiva, para o estudo de Taylor com a divisão do trabalho em autoridade, responsabilidade, remuneração, estabilidade dos funcionários e espírito de equipe.

4. A MOTIVAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

Todo ser vivo é possivelmente social entre as suas espécies, prefere o convívio entre elas, cria amizades, e tornam-se infelizes quando fica isolado por muito tempo. Essa capacidade de desânimo surge quando o indivíduo sente-se desmotivado na realização de suas tarefas, não obtêm resultados nas suas ações, ou sem aproveitamento de atenção por parte de quem está ouvindo suas opiniões verbais. Quando o empregado sente-se infeliz na família por razões circunstanciais, geralmente no trabalho ele conseguirá forças e provê grande parte da satisfação das necessidades sociais, isto é, o indivíduo pensa consigo mesmo que pelo menos no trabalho os seus amigos o compreendem.

Um empregado, como pessoa humana que é, prefere ser tratado com respeito, ser elogiado, e cada elogio é uma motivação a mais, pois o ajuda a perceber quais pontos são positivo, ser tratado com atenção pelo chefe, tudo isso são atitudes

que deixam a pessoa mais feliz e, por conseguinte, desempenha o trabalho com satisfação.

Muitas vezes acontecem fatos com o trabalhador, o qual se sente injustiçado, com baixa-estima, exemplos esses que costumam ser vistos na empresa, como um funcionário que se percebe como se fosse uma matéria prima. se nem sequer receber um bom dia, coisa simples para qualquer ser humano, não recebendo qualquer incentivo por parte da organização estratégica. Essas situações acarretam sérios problemas, tanto na vida pessoal como na empresa, contribuindo para um crescente desinteresse por parte dos funcionários, contribuindo para uma diminuição da produtividade, levando a reduções no quadro dos funcionários, com desistências frequentes por não ter incentivo por parte do empregador, acarretando uma série de problemas. Ademais, o trabalho, quando valorizado, fortalece as amizades, cria expectativas positivas, ainda mais quando a realização das tarefas é cumprida conforme o planejado. Essas são características que levam o empregado ao sucesso, e ajudam à organização a alcançar os seus objetivos.

5. A IMPORTÂNCIA DE UMA LIDERANÇA MOTIVADA NAS ORGANIZAÇÕES

Liderança e líder são palavras muito usadas atualmente em diversas situações, notadamente nas organizações. Porém, devemos considerar que o líder não trabalha sozinho, necessita de um grupo de pessoas para seguir com as ideias apresentadas e continuar com a operação. O efeito que um líder pode trazer para uma equipe é muito grande. Imaginemos um operário que sente dificuldade de efetuar a sua atividade setorial, pelo o fato de não ter um bom relacionamento

com o líder, ou vice-versa. Em contrapartida, o líder deve ter uma determinada influência interpessoal positiva para lidar com todos, ser flexível, expressando as suas opiniões de forma agradável, respeitando a opinião de todos.

Para Minicucci (2009, p. 172):

[...] É importante assinalar, nos estudo da influência interpessoal, que há diferenças entre liderança e poder. Uma pessoa pode ter o poder e não desempenhar a liderança. É o caso do individuo que emprega força física, pressão social, coação moral, pressão de lei ou pressão de autoridade para mandar.

Esse tipo de influência retrata aquelas pessoas que trabalham de mau humor no setor, com a empresa, com os colegas e até mesmo com o próprio líder, situações essas em que o operário só realiza as atividades se os líderes estiverem presente, caso contrário faz tudo errado. Nesses casos há uma série de comandos situacionais, onde o líder pode até ter uma voz de comando de poder situacional, mas não foi persuasivo o suficiente para transmitir aos subordinados a capacidade de influência interpessoal. A eficácia de um líder para um grupo está ligada principalmente ao poder de comunicação segura, um meio de transmitir informações de forma clara e específica, onde os liderados sintam-se seguros em efetuar as suas tarefas com eficácia.

Nesse sentido, Minicucci (2009) assegura que quando um líder consegue levar um indivíduo a realizar o que ele (líder) pretende, consequentemente, a probabilidade do

subordinado sentir-se mais atraído em atingir aquela meta vai aumentando, pois despertou vontade e interesse de vencer, e conquistar aquilo proposto.

Fazendo uma denominação simples sobre liderança e o profissional administrador, podemos afirmar que a liderança, é o ato de organizar e controlar um negócio, seja ele de grande porte organizacional, ou menor, desde que haja um bom gerenciamento empresarial para que a instituição tenha resultados futuros positivos.

Segundo Chiavenato (2001), Mary Parket Follett (1868-1933) uma das pioneiras na abordagem da motivação humana, contrariando as teses clássicas vigentes, defendia que a principal tarefa da gerência era criar uma situação na qual as pessoas contribuíssem espontaneamente e por vontade própria.

Nesse sentido,

[...] O Líder para ela existe em função do grupo em que trabalha, no qual deve obter a melhor contribuição de cada um dos membros. Ele deve buscar mais a coesão do grupo do que procurar expressar o seu poder pessoal. Para ela, a liderança repousa mais no grupo do que nas características pessoais do líder (CHIAVENATO, 2001, p. 122).

O desempenho de um líder pode ser questionado de acordo com o grau de influência que ele exerce sobre os seus subordinados, para que em grupo possam realizar suas metas e objetivos. O líder (ou gerente) deve se preocupar tanto com as

tarefas em grupo a serem realizadas, quanto às particularidades de relações entre cada membro da equipe. Dessa forma, teremos uma equipe motivada internamente com o grupo, onde todos têm o mesmo propósito de segmento, respeitando um ao outro, dedicando as tarefas, exercendo a alteridade⁸.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando um cenário social regido pela globalização, que atua com mais veemência nos setores empresariais, tendo as tecnologias da informação e comunicação como aspectos indispensáveis, rompendo fronteiras e fazendo com que os acontecimentos ocorram em tempo real, apresentamos esse trabalho, resultado de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica. Nesse sentido, e a partir de objetivos claros, identificamos, mediante uma revisão de literatura cuidadosa, ao mesmo tempo em que discutimos e analisamos a importância da gestão estratégica, do empowerment e da hierarquização no gerenciamento de pessoas em ambientes corporativos.

Ao longo do texto, a partir de um referencial teórico consistente, descrevemos o que os mais

diversificados segmentos de uma corporação, delineando como se organizam os setores empresariais, determinando a importância da gestão estratégica, do empowerment e da hierarquização no gerenciamento de pessoas, além de identificar o empowerment como ferramenta essencial na gestão envolvendo funcionários e colaboradores.

A pesquisa permitiu entender a importância de uma gerência pautada em princípios claros da administração científica, quando os líderes devem primar por um relacionamento interpessoal que valorize todos os componentes da equipe, não fazendo acepção de funcionários. Estes, por conseguinte, ao se sentirem valorizados e respeitados por seus superiores, estarão motivados para desempenhar suas tarefas com esmero, com resultados positivos para toda a organização.

Nesse sentido, a motivação apresenta-se como mola propulsora para a minimização dos custos e maximização do lucro, resultado da execução de uma gestão estratégica e do empowerment, que além de motivação pessoal contribui para o sucesso da organização, resultado da confiança mútua que faz toda a diferença em ambientes competitivos, como empresas e corporações.

⁸ Alteridade do latim *alteritas* ('outro') é a concepção que parte do pressuposto básico de que todo o ser humano social interage e interdepende do outro. Assim, como muitos antropólogos e cientistas sociais afirmam, a existência do "eu-individual" só é permitida mediante um contato com o outro (que em uma visão expandida se torna o Outro, ou seja, a própria sociedade diferente do indivíduo). Assim, pode também se dizer que a Alteridade é a capacidade de se colocar no lugar do outro na relação interpessoal (relação com grupos, família, trabalho, lazer e a relação que temos com os outros, etc...), com consideração, identificação e dialogar com o outro. Por fim, alteridade não significa que tenha de haver uma concordância, mas sim uma aceitação de ambas as partes. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Alteridade>. Acesso em: 29-mai-2018.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Severina Alves De. **Etnossociolinguística e Letramentos: Contribuições Para Um Currículo Bilingue E Intercultural Indígena Apinajé / Severina Alves De Almeida; orientadora: Rosineide Magalhães De Sousa. -- Brasília, 2015. 358 p.**

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas.** Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos>. Acesso em: 12-11-2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed.-6. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; Quishida, Alessandra. FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC, Rio de Janeiro**, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 29-mai-2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Vol. 1, 6ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2001. Disponível: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>, Acesso em: 15-nov-2017.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de Pesquisa.** PPGSI – EACH – USP. 2015. Disponível: <http://each.uspnet.usp.br>. 2015. Acesso em: 03-dez-2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível: <http://www.ufrgs.br>. Acesso em: 03-dez-2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil. –1. Ed. -10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

GOMIDES, Renato de Castilho. **Casos e Working Papers Hierarquia e empowerment:** um estudo preliminar. Aluno do mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV, Botafogo, Rio de Janeiro; Outubro 2006. Disponível: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 14-11-2017.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa.** São Paulo, v. 30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 21-mai-2018.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais. 6ª ed., São Paulo, Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Michelle Helena da Silva, et all. A Gestão Estratégica de Pessoas: uma contribuição à qualidade dos serviços. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia para a Competitividade:** 23.24.25 de Outubro de 2013. <https://www.aedb.br>. Acesso em: 29-mai-2018.

OLIVEIRA, Cíntia Pierote de; KROM, Valdevino; O Empowerment nas Organizações: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 2010. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010. Acesso em: 17-fev-2018.

OLIVEIRA, Ualison; RODRIGUEZ, Martius. 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. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em: 29-mai-2018.

ROBBINS, Stephen p., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.