

Empowerment e competitividade

Ana Paula Aparecida Rodrigues (UTFPR) anastefan@pop.com.br
João Luiz kovalski (UTFPR) kovaleski@utfpr@utfpr.edu.br

Resumo:

A competitividade no ambiente corporativo é cada vez maior, pois todos querem se destacar no seu trabalho, buscando uma melhor remuneração. Para que isto ocorra, há no ambiente administrativo uma importante ferramenta de gestão que é o *empowerment*, uma forma de delegar poder e dar autonomia para os colaboradores, para que estes busquem soluções para os problemas após o estudo da realidade da empresa. As empresas que aderiram a esta ferramenta acabam se destacando com esta nova forma de administrar e gerir os seus negócios, e a sua ausência acaba fazendo com que a empresa fique estagnada num modelo obsoleto de gestão. O colaborador que trabalha com tal ferramenta deve ser treinado e capacitado adequadamente e, quando utilizada de forma correta, os colaboradores envolvidos neste processo sentem-se mais valorizados e motivados, buscando cada vez mais propor soluções e contribuir para o crescimento pessoal, profissional e também da empresa onde ele executa seu trabalho, demonstrando a importância dessa ferramenta de gestão, tanto para a empresa como para seus colaboradores. O objetivo deste trabalho é apresentar através da pesquisa bibliográfica os principais conceitos do empowerment e as mudanças organizacionais necessárias para implementação desta ferramenta.

Palavras chave: *empowerment*, autonomia, ferramenta de gestão.

Empowerment and competitiveness

Abstract

The competitiveness in the corporate environment is growing because everyone wants to excel in their work, seeking better pay. For this to happen, there is the administrative environment an important management tool that is empowerment, a way to empower and give autonomy to the employees so that they seek solutions to the problems after studying the company's reality. Companies that have joined this tool just standing out with this new way to manage and run their business, and their absence ends up causing the company becomes stagnant an obsolete business model. The employee who works with such a tool should be trained and trained properly and when used correctly, the employees involved in the process feel more valued and motivated, increasingly seeking propose solutions and contribute to the personal growth, professional and also the company where he performs his work, demonstrating the importance of this management tool, both for the company and its employees. The objective of this paper is to present bibliographic research through the main concepts of empowerment and the necessary organizational changes to implement this tool.

Keywords: empowerment, autonomy, management tool.

1. Introdução

O ambiente corporativo encontra-se cada vez mais competitivo, pois todos querem um lugar

de destaque, além de promoção e aumento nos salários. Isto faz com que a competitividade seja cada vez maior e cada nova idéia para melhorar e minimizar problemas deve ser ouvido pelos gestores, dando a devida importância para quem está levando as idéias adiante.

Ao longo deste trabalho será mostrada, em breve síntese, quais as habilidades que o indivíduo que quer ser líder deve possuir, além da sua cultura organizacional, deveras importante para concretizar suas idéias e projetos.

A cultura organizacional tem grande importância nas empresas, através dela o perfil para mudanças pode ser observado, algumas tem perfil conservador e tem dificuldades para absorver novos conceitos e novas formas de trabalho e outra porém são mais flexíveis e se adaptam mais rápido.

Outra ferramenta bastante utilizada não só na administração de empresas, mas em outros segmentos também, é o *empowerment*, uma forma de dar poder e autonomia para os colaboradores para que estes possam desenvolver novas idéias, além de analisar e diagnosticar problemas e apresentar soluções para que estes sejam sancionados ou pelo menos minimizados.

A utilização desta ferramenta de gestão contempla o desenvolvimento de um diferencial competitivo, através do foco nas pessoas e no seu comportamento frente a mudanças, iniciativa, criatividade, confiança e comprometimento com as metas da empresa e, quando não utilizada, pode haver uma redução no grau de motivação e de realização das tarefas por parte dos seus colaboradores.

Para tanto, o objetivo do presente trabalho é mostrar a importância dessa ferramenta de gestão, e como ela pode ser profícua em equipes multifuncionais, mostrando que o desenvolvimento torna-se mais visível à medida que a empresa permite que os seus colaboradores possam participar mais do processo decisório, criando uma nova relação entre os empregados e de uma nova relação entre as pessoas e a organização.

2. Capacidade de liderar

Liderar é ter a capacidade e também habilidade de liderar pessoas, é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras pessoas, de maneira espontânea, ultrapassem o estabelecido de maneira formal (FIORELLI, 2009, p. 173).

A liderança pode ser caracterizada através de influências e ações, que são passadas a determinado indivíduo dentro de cada competência. Na visão de Maximiano (2000):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para esta definição, pois um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2000, p.176).

A liderança pode ser vista como um processo social em que se estabelecem relações de influência entre as pessoas, e o núcleo de todo esse processo de interação humana é composto pelo seu líder ou mesmo líderes, bem como os liderados, um fato e um momento social (FRANÇA, 2006, p. 55).

Maximiano (2008), sobre liderança relata que:

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que

seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo (MAXIMIANO, 2008, p. 251).

De uma maneira mais sintética, Stoner & Freeman (2000, p. 344), colocam a liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

França (2006) evidencia as interações entre os componentes de um grupo:

A partir do momento em que várias pessoas se reúnem para um trabalho, para executar uma tarefa ou mesmo para assistir a uma aula, elas formam um grupo, pois irão se relacionar e possuir objetivos em comum. Em geral, nesse grupo, evidencia-se uma liderança, ou seja, uma pessoa consegue alterar as atitudes ou comportamento dos outros, conduzindo grupo para a solução de um problema ou para alcançar um objetivo. (França, 2006, p. 55)

Fiorelli (2000, p. 184) sugere algumas habilidades que facilitam o exercício da liderança contribuindo para reduzir as barreiras interpessoais, aumentando os sentimentos de identificação e estabelecendo elos emocionais. O líder deve saber observar.

Juntamente com a observação, saber escutar é outro diferencial para o líder. Miranda apud (Fiorelli, 2000, p. 186) comenta que a grande dificuldade de escutar encontra-se na falta de modelos efetivos de bons escutadores, além da falta também de mecanismos de defesa que acabam dificultando a escuta.

Envolvimento, compreensão e congruência também são alguns dos quesitos essenciais para um líder. Por envolvimento entende-se a “capacidade de, um momento, fazer parte da situação que cerca o problema que o outro apresenta” (FIORELLI, 2000, p. 191).

Ainda, o feedback, faz parte do exercício de liderança, assegurando assim a boa qualidade da comunicação com os seus liderados, além de possuírem também habilidade para orientar os seus subordinados, sendo este, segundo as palavras de Fiorelli (2000), a característica do líder que sintetiza todas as demais apresentadas.

“A liderança é, portanto, parte essencial do comportamento gerencial, embora seja um atributo especial distinto de outros elementos gerenciais” (MULLINS, 2001, p. 236).

3. Cultura e poder organizacional

A cultura pode ser vista como uma maneira pela qual determinada comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e sociais, um conjunto de hábitos, valores e crenças que as comunidades e grupos desenvolvem e transmitem os seus novos integrantes e as novas gerações de integrantes. Essa cultura representa a moldura onde os fatos, objetos e pessoas são interpretados e avaliados (MAXIMIANO, 2011, p. 270)

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Já o poder organizacional, de acordo com Vergara (2005):

Poder é um conceito que admite múltiplos focos de análise. Assim, fala-se em poder da burocracia, poder do pensamento positivo, poder do chefe, querer é poder, poder institucional, poder do mercado, poder sem limites, mão invisível do poder, poder da eminência parda e assim por diante. Focalizamos aqui o poder nas organizações, entendidas estas como empresas, escolas, hospitais, casas de filantropia e outras (VERGARA 2005, p. 148).

Conforme Robbins (2002):

Todas as organizações estão tendo que se ajustar a um ambiente multicultural. As políticas e práticas de recursos humanos tiveram de mudar para conseguir atrair e reter essa força de trabalho mais diversa. Várias empresas estão tendo de gastar muito dinheiro em treinamento para melhorar leitura, cálculo, computação e outras habilidades de seus funcionários (ROBBINS, 2002, p.526).

Na visão de Schein (2009, p. 16), é possível pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por um determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus colaboradores. A necessidade humana por estabilidade, consistência e significado leva os vários elementos compartilhados a formar padrões que, podem ser denominados de cultura.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010):

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: 1) Inovação: é o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos. 2) Atenção aos detalhes: é o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. 3) Orientação para os resultados: é o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance. 4) Foco na pessoa: é o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. 5) Foco na equipe: é o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos. 6) Agressividade: é o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas. 7) Estabilidade: é o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez de crescimento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL.;2010, p.500)

Cultura organizacional então se refere a percepção dos colaboradores quanto as características da cultura da empresa, mas não reporta ao fato destes colaboradores gostarem ou não delas.

4. Empowerment

Advinda do idioma inglês, *empowerment* significa dar poder ao indivíduo ou a um grupo de indivíduos. Na Administração este conceito significa dar poder e autonomia aos trabalhadores das Organizações (DICIONÁRIO DE GESTÃO, s/a).

Este vocábulo possui diversas facetas. Horochovski (2006) destaca que nos últimos anos houve um crescente uso deste conceito nas mais diversas áreas, quais sejam a administração, economia, saúde pública, psicologia e sociologia política. O *empowerment* pode ser entendido, num primeiro momento, como a capacidade dos grupos e pessoas controlarem o que lhes afeta, escolhendo, com maior ou menor grau possível de autonomia e seus cursos de ação em múltiplas dimensões como a política, econômica, cultural, dentre outras, implicando na ampliação da participação das pessoas no processo de tomada de decisão.

No campo da administração, de acordo com Maximiano (2008, p.19) “*empowerment* significa atribuir poderes a alguém e é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes”.

Ainda neste contexto Moreto (2009) discorre sobre delegação de poder como estratégia organizacional:

Além de encontrar o sentido no trabalho, o *Empowerment* é uma ferramenta que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade e favorece a criação de relações de confiança entre os colaboradores das empresas. Quer estejamos falando de estruturas orgânicas, equipes autogerenciadas ou cultura de alto envolvimento, as tentativas de difundir e compartilhar poder estão disseminadas. A idéia de incentivar os colaboradores a participar ativamente da organização é denominada *Empowerment* (MORETO, 2009, p. 14).

Para Sales & Alencar (s/a, p. 4):

O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. É uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão. O novo paradigma está focado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação.

Esta ferramenta “oferece o potencial para se explorar a inesgotável capacidade humana e deve ser utilizado para que as organizações consigam sobreviver no mercado cada vez mais dinâmico” (PINTO, 2004, p. 5).

O *empowerment* significa empoderar os funcionários em termos de “liberdade, conhecimento e habilidades para tomar as decisões e desempenhar eficazmente” (DAFT, 2006, p. 253).

Para Boone & Kurtz (2009):

... a delegação de poderes (*empowerment*) é a prática de dar aos funcionários autonomia para decisões sobre seu trabalho sem a aprovação de um supervisor. Os funcionários ganham assim autoridade e responsabilidade para implementar a meta e a estratégia de empresa. O *empowerment* desenvolve a capacidade de descobrir modos mais eficazes de executar o trabalho e viabilizar idéias (BOONE; KURTZ, 2009, p.48).

Pinto (2004) destaca que o *empowerment* é uma via que permite melhorar a qualidade e produtividade, e por conseqüência o serviço que é prestado aos clientes, consistindo na delegação de autoridade e de responsabilidade favorecendo a criação de relações de confiança entre os colaboradores das empresas.

Santana & Santos (2010) demonstram a importância do conceito de *empowerment* no ambiente organizacional ao afirmar que ele:

[...] trata da questão da disseminação do poder entre os vários níveis organizacionais, através da delegação de responsabilidade, autonomia e participação dos funcionários. Essa descentralização faz com que os funcionários se tornem mais comprometidos com as atividades e possam contribuir para as decisões estratégicas

da empresa, objetivando melhorias do desempenho organizacional quanto ao aumento da produtividade, redução de custos e aumento da qualidade (SANTANA; SANTOS, 2010, p.8).

Segundo Doria apud (Chiavenato, 2000, p. 665), “a qualidade total está baseada no empoderamento (empowerment) das pessoas”, pois reduz os custos, objetivando a economia e dá as organizações a segurança de um bom trabalho voltado para melhoria contínua com a preocupação em seguir os mandamentos da qualidade total.

Sobre a prioridade do empowerment Pinto (2004) afirma que:

No fundo, trata-se de descentralizar poderes na cadeia hierárquica de uma empresa, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia a dia. Baseando-se na cooperação de todos os membros de uma organização, o *empowerment* tem como objetivo máximo dar prioridade aos clientes (PINTO, 2004, p. 11)..

Os clientes admiram funcionários que tenham autoridade e autonomia para resolver uma negociação, para ouvir e registrar uma reclamação ou sugestão (de modo a reagir a ela) ou efetuar uma troca, pois “... este atendimento de alto nível deixa uma impressão duradoura e vincula pessoalmente o cliente à empresa” (BOONE; KURTZ, 2009, p. 48).

Chiavenato (2005, p. 297) destaca que há quatro bases principais onde se assenta o *empowerment*: poder, motivação, desenvolvimento e liderança, com o intuito de incentivar e liberar o potencial criativo dos colaboradores.

“A motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas”. (BRUM, 2005, p. 149). O caráter principal da motivação é estimular as pessoas à ação. Em outros tempos, acreditava-se que a motivação era feita através da ação de outras pessoas, como, professores ou chefes. Mas sabe-se hoje que a motivação tem origem em uma necessidade.

Gil (2001), por sua vez, comenta:

Mais expressivas da motivação, no entanto, são as atitudes que os funcionários manifestam em relação ao trabalho. Fornecimento espontâneo de sugestões para melhorar o trabalho, receptividade a novas incumbências, franqueza nas respostas às perguntas que lhes são feitas, aceitação de desafios e aparências felizes são alguns dos principais sinais de motivação (GIL, 2001, p. 210).

Para Robbins (2005, p. 151) a definição de motivação nada mais é que processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Contudo, há, além de vantagens, também algumas desvantagens no sistema de *empowerment*. Araújo (2001) apud (Sales & Alencar, s/a, p. 8) elenca como justificativas para justificar o uso do *empowerment* a coordenação de trabalhos de maior complexidade, maior motivação e interação entre equipes, mais tempo para execução das tarefas realizadas pelo superior, maior segurança na continuidade das tarefas quando o superior não está e o menor tempo na tomada de decisão.

Quanto as desvantagens, Araújo (2001) apud (Sales & Alencar, p. 9) elenca o conservadorismo nas empresas, medo e/ou perfeccionismo por parte do superior, falta de treinamento e/ou habilidade dos funcionários, medo de assumir responsabilidades e falta de vontade.

No fundo, trata-se de descentralizar poderes na cadeia hierárquica de uma empresa, conferindo autonomia aos colaboradores de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia. Baseando-se na cooperação de todos os membros de uma organização, o *Empowerment* tem como objetivo máximo dar prioridade aos clientes (MORETO, 2009, p. 14).

De acordo com Stoner (2000, p. 267), a delegação de autoridade por parte dos administradores, bem como o projeto do trabalho nas organizações encontram-se diretamente relacionados à descentralização de autoridade nas organizações. Ao terminar a quantidade de descentralização apropriada para uma organização, devem ser considerados os seguintes objetivos: as influências ambientais, tais como características de mercado, pressões competitivas e disponibilidade de materiais, o tamanho e a taxa de crescimento da organização e outras características da organização, como é o caso do custo elevado de determinadas decisões, as preferências da administração de topo, a cultura da organização e as capacidades dos administradores de nível mais inferior.

À medida que os colaboradores ganham autonomia para diagnosticarem os problemas e apresentarem soluções, eles passam a ser mais valorizados e isso influencia no seu desempenho, o que mostra a importância e a necessidade de aplicação dessa ferramenta, visto que a cada dia mais o ambiente de trabalho se torna mais competitivo e acirrado, pois todos que tem o mínimo de ambição e vontade de crescer e ascender profissionalmente querem um lugar de destaque onde desempenham as suas atividades, sempre buscando por salários melhores como uma forma de gratificação.

5. Conclusão

As empresas que aderiram ao *empowerment* como ferramenta de gestão acabam por se destacar em razão da nova forma de administrar e gerir seus negócios dando ênfase no custo como fator de lucro e criando também um novo relacionamento com seus clientes, bem como um novo estilo gerencial.

Por outro lado, a ausência do *empowerment* nas empresas acaba por contribuir para a preservação de organizações com descrições de funções limitadas e centralizadas que travam seu desenvolvimento e reduzem sua competitividade frente aos negócios.

Ao utilizar o *empowerment* como ferramenta de gestão, o poder emana do próprio colaborador, o qual assume total responsabilidade por seus atos. Seu objetivo passa a ser a delegação de recursos para que todos da empresa se sintam com poder para agir, e de fato o façam, com a devida responsabilidade.

É importante salientar também que no que se trata de pessoas nem sempre é uma tarefa fácil e rápida mudar a cultura organizacional e a cultura pessoal de cada um. É necessário muito trabalho e consciência de que implantar novos processos, novas culturas e novas filosofias, ainda há de existir a muralha da resistência.

Nesse ínterim, é importante destacar que, ao se iniciar este processo primeiro deve ser dado a todos os envolvidos a devida capacitação, informação e o conhecimento necessário para exercerem seu poder de maneira responsável e eficaz para que seja possível num segundo momento, corrigir possíveis erros.

Outro fator importante do *empowerment* se encontra no fato dos gestores, administradores, proprietários em geral entenderem que o processo do *empowerment* antes de tudo precisa ser conciso e ter base bem estruturada afim de evitar possíveis retrocessos, ou até falhas no sistema fazendo com que a autonomia que adquirida passe por processos de retenção de poder. Isso torna o processo sem confiabilidade, credibilidade e inoportuno.

Isto posto, após análise do referencial teórico apresentado neste trabalho, pode-se dizer que o *empowerment* é uma importante ferramenta de gestão que sendo utilizada de maneira adequada, delega poder e autonomia aos colaboradores no intuito de que eles proponham soluções para os problemas da empresa, fazendo com que, por outro lado, os mesmos sintam-se cada vez mais valorizados e motivados a trabalhar e a contribuir para o crescimento não só da empresa, mas também seu crescimento pessoal e profissional.

Referências

- BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. *Marketing Contemporâneo*. 12 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BRUM, A.M. *Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM, 2005
- CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6 ed revista e atualizada. 2 tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAFT, R.L. *Administração*. São Paulo: Thompson Learning, 2006.
- IORELLI, J.O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, A.C.L. *Comportamento Organizacional. Conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A.C. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOROCHOVSKI, R.R. *Empoderamento: Definições e Aplicações*. 30º Encontro Anual da ANPOCS. 24 a 28 de outubro de 2006. Disponível em http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3405&Itemid=232. Acesso em 22 ago. 2015.
- LUZ, R. *Gestão Do clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MORETO, L.A.B. *Empowerment – um novo aliado na gestão de projetos para o sucesso da empresa e de seus colaboradores*. 81f, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão de Projetos). São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2009. Disponível em <http://www.leansixsigma.com.br/acervo/32152432.PDF>. Acesso em 22 ago. 2015.
- MULLINS, L.J. *Gestão da Hospitalidade e comportamento Organizacional*. 4 ed. Rio de Janeiro, 2001.
- PINTO, A.S. *Empowerment – A verdadeira chave para a competitividade*. 32f, 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão de RH). Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2004. Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANGELA%20DOS%20SANTOS%20PINTO.pdf>. Acesso em 22 ago. 2015.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no context brasileiro*. 14 el São Paulo: Pearson, 2010.
- SALES, V.M.; ALENCAR, L.C.Q. *Empowerment: o poder de decisão como ferramenta em uma organização. Estudo de Caso no North Shopping Maracanã*. Disponível em <http://www.faculdescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/EMPOWERMENT%20O%20PODER%20DE%20DECISAO%20COMO%20FERRAMENTA%20EM%20UMA%20ORGANIZACAO%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NO%20NORTH%20SHOPPING%20MARACANAU.pdf>. Acesso em 22 ago. 2015.
- SANTANA, A.T.; SANTOS, V.A.C. *O Empowerment e a alta performance Organizacional*. 2010. Disponível em http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/empowerment_e_a_alta_performance_organizacional.pdf. Acesso em: 24 ago. 2015.
- SCHEIN, E.H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Ponta Grossa, PR, Brasil, 02 a 04 de Dezembro de 2015

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Tradução de Alves Calado. Revisão de conteúdo de Agrícola de Souza Bethle. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2005.