

GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA SECRETARIA DE RECURSOS NATURAIS E MEIO AMBIENTE DA PREFEITURA DE BARUERI, SP

Beatriz Trostli Costella
Discente da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
Universidade Federal de São Paulo

Liége Mariel Petroni
Docente da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
Universidade Federal de São Paulo

RESUMO

As organizações diante da necessidade de inovação e sobrevivência no mercado e em um mundo cada vez mais conectado e sistêmico, acabam muitas vezes não priorizando uma gestão que contemple a sustentabilidade, com o envolvimento de todos os agentes sociais nos seus processos. Diante deste novo contexto, a gestão pública deve estar comprometida com seus colaboradores, seus valores e pautada na sustentabilidade. Por isso, o estudo em questão, objetivou verificar as práticas de sustentabilidade que a Secretaria de Recursos Naturais e Meio Ambiente da Prefeitura de Barueri contempla na sua estratégia e o tipo de gestão existente nesta organização. Dentre os resultados encontrados conclui-se que a sustentabilidade não está inserida nas práticas e objetivos em todos os departamentos da Secretaria, é constatado a centralização de decisão e o não compartilhamento de informações, além de uma gestão altamente departamental onde cada departamento está preocupado em atender o seu objetivo ao invés de considerar o objetivo maior que é o da organização. Com relação a autonomia concedida aos funcionários, a organização apresenta pontos positivos, no entanto, os feedbacks aos funcionários são dados de maneira esporádica.

Palavras-chave: Sustentabilidade, empoderamento, desenvolvimento sustentável, estratégia, gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

As temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de trabalho levam as organizações a repensarem sua forma de gestão de forma a garantir seu lugar em um ambiente dinâmico e instável que circunda todos os segmentos organizacionais atuais.

Este ambiente complexo, onde a existência de mudanças contínuas e a necessidade de inovação são conceitos determinantes para o alcance dos resultados sustentáveis e efetivos de uma organização, demanda o maior envolvimento das pessoas nos processos decisórios associados à estratégia organizacional.

Cada vez mais os investimentos em gestão de pessoas e no conhecimento são vistos como fatores essenciais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das organizações.

Nesse sentido Crawford (1994, p. 37) salienta que:

“As empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Para Senge (1999) as organizações bem-sucedidas no futuro serão aquelas que descobrirão como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Para que isto ocorra, é necessário que as empresas incorporem, na gestão estratégica das pessoas e da inovação, práticas administrativas que contemplem as competências de todos os participantes da empresa ampliada, criem e capturem o valor da inovação por meio de parcerias estratégicas e acordos colaborativos (JONASH & SOMMERLATE, 2001).

O sucesso das organizações do século XXI está cada vez mais baseado na agregação de inteligência aos seus processos, produtos e serviços, confirmando que saber gerenciar as pessoas se tornou um pré-requisito para excelentes resultados em qualquer área de negócios. Nesse contexto, as pessoas e as organizações deverão ser sensibilizadas e conscientizadas sobre a importância do Desenvolvimento Sustentável, cuja definição, segundo o Relatório Brundtland (1987, p.19), elaborada pela World Commission on Environment and Development é o “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer as habilidades das gerações futuras em atender suas próprias necessidades”.

O debate de desenvolvimento sustentável torna-se mais fortalecido nos anos 70, com a visibilidade de publicações que questionam a efemeridade da produção capitalista e os seus impactos globais. A partir desse período, o conceito do desenvolvimento sustentável surge sob diferentes denominações, buscando-se um consenso e sua institucionalização. O paradigma do ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável propunha um desenvolvimento que harmonizasse os objetivos sociais, ambientais e econômicos (SACHS, 1993)

O desenvolvimento sustentável não se refere especificamente a um problema exclusivo de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia ou

modelo múltiplo para a sociedade, que deve levar em conta tanto a viabilidade econômica como ecológica (JACOBI, 1999).

A sustentabilidade corporativa trata do compromisso empresarial com o desenvolvimento sustentável, de acordo com as diretrizes preconizadas pelo World Business Council For Sustainable Development – WBCSD. Segundo Jappur (2004), para que sejam sustentáveis, as organizações devem possuir um equilíbrio entre as dimensões: social, ambiental e econômica.

Conforme Petroni *et al.* (2012) para a sobrevivência organizacional é necessário compreender a sustentabilidade como sendo um conjunto de práticas que estão sendo construídas e alinhadas às estratégias de forma coletiva por indivíduos e organizações objetivando diferencial de posicionamento perante o mercado e à sociedade.

Além da organização estrutural necessária para alinhar a estratégia, preocupar-se com o comportamento das pessoas, conforme Mills (1993) torna-se importante, já que, por meio do envolvimento e motivação daqueles funcionários internos à organização é possível se chegar aos resultados almejados.

Salienta-se que a estrutura organizacional para um melhor desempenho é a interdepartamental e a transdepartamental. Já que, a estrutura interdepartamental, segundo Aulicino (2012), proporciona a cada departamento a preocupação em atender os seus propósitos e a busca de integração com os demais departamentos, de maneira conjunta com conhecimento, dedicação e comprometimento de todos, de tal forma a atender os objetivos da organização. Enquanto que a estrutura transdepartamental, além de levar em consideração a estrutura interdepartamental, procura a integração e interação com os diversos *stakeholders* que têm interferência nos objetivos da organização (AULICINO, 2012).

Também por meio do alinhamento do comportamento das pessoas, à estrutura organizacional e à estratégia formulada, conforme Mills (1993) é possível atingir o objetivo organizacional definido.

Conforme Petrocchi (2002), o ambiente de mudanças precisa imperar em qualquer organização, porque o mundo está mudando, e em alta velocidade. As mudanças afetam pessoas que representam o ambiente, demonstrando, assim, a importância de motivá-las, dar-lhes responsabilidades, fornecer-lhes reconhecimento, autonomia, conhecimento e informação, além de garantir um maior envolvimento na tomada de decisões para a organização atingir os resultados propostos de maneira eficiente.

Essa realidade não é diferente no setor público. No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica centralizada e uma burocracia arraigada. (PIRES e MACÊDO, 2006).

1.2 Problema

Conforme defendido por inúmeros autores, tais como Aulicino (2012), Mills (1993), Petroni (2012), e também por este estudo, a organização deve almejar uma estrutura inter e transdepartamental, já que o principal objetivo é possuir o melhor conhecimento de opiniões, sugestões, críticas e comprometimento de seus colaboradores internos e externos, de maneira a alinhar os planos de futuro com práticas sustentáveis.

O relacionamento com os *stakeholders* será possível com o estímulo ao comprometimento, a participação e a motivação de todas as partes envolvidas, por meio do alinhamento da estratégia e a delegação, por meio do empoderamento (*empowerment*), da responsabilidade e da autoridade, de acordo com a atividade de cada pessoa. (PETRONI *et al*, 2012).

A noção de sustentabilidade implica a prevalência da premissa de que é preciso uma limitação nas possibilidades de crescimento e um conjunto de iniciativas que levem em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, o que reforça um sentimento de corresponsabilização e de constituição de valores éticos (FLORIANI, 2003).

A gestão pública pode apresentar problemas caso não apresente uma gestão comprometida com seus colaboradores e pautada na sustentabilidade, por isso o estudo em questão almeja verificar as práticas de sustentabilidade que a organização pública pesquisada contempla na sua estratégia e o tipo de gestão existente nesta organização.

A proposta deste estudo está alinhada à gestão sustentável no setor público. Prioriza-se, nos últimos tempos, o caráter da mudança, já que o setor público percebeu que se faz necessário a adequação à nova realidade do milênio, por meio de estratégias e práticas sustentáveis.

Desta forma, este estudo direciona-se a uma organização do poder público buscando demonstrar até que ponto o tipo de gestão pode influenciar no quesito do envolvimento das pessoas nas decisões estratégicas e de que maneira a sustentabilidade está presente no alinhamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A estrutura organizacional e o alinhamento estratégico

As estratégias, conforme Oliveira (1999), são ações ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da organização. Dessa forma, a organização, como um todo, deve estar alinhada em torno das estratégias formuladas, onde todos deverão estar empenhados para atingir o fim proposto.

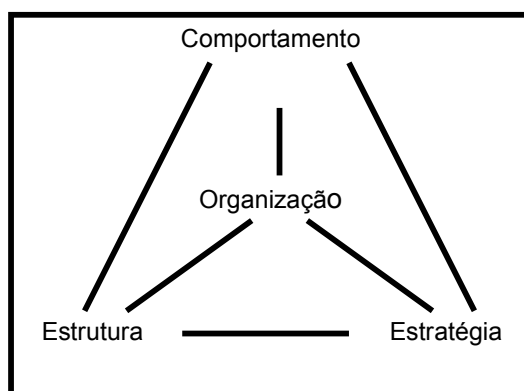
As decisões para se alcançar o que foi planejado podem ser centralizadas ou descentralizadas de acordo com cada organização. O crescimento da organização traz como consequência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, de acordo com Vasconcellos (1979 *apud* PETRONI *et al*, 2012), certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da organização

Para Hamel e Prahalad (1995), a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares e a administração participativa é uma maneira singular de se obter espírito cooperativo na organização.

Plunkett & Fournier (1991) consideram que a administração participativa é uma filosofia que exige tomada de decisão organizacional feita de tal modo que as informações e responsabilidades sejam estendidas aos níveis mais baixos da organização para que a decisão seja executada.

Dessa forma, a organização deverá alinhar o comportamento das pessoas, a estrutura organizacional e a estratégia formulada a fim de atingir o objetivo definido, conforme Mills (1993 *apud* PETRONI *et al* 2012), ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Alinhamento da Estratégia, Estrutura e Comportamento de pessoas.



Fonte: Mills (1993, p. 118)

Segundo Mills (1993), o fator comportamento humano é necessário no alinhamento organizacional para que todas as pessoas que trabalham na organização estejam comprometidas a levar a organização para a direção planejada e desejada.

2.1.1 Gestão de Pessoas e Empoderamento

Um dos fatores que proporciona a motivação nas pessoas, que trabalham na organização, é o alinhamento estratégico, de maneira participativa, e a delegação, por meio do *empowerment* (empoderamento), a responsabilidade e autoridade, de acordo com a atividade de cada pessoa. Conforme BLANCHARD *et al.* (2001), a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.

Existem diferentes interpretações sobre o conceito de empoderamento, dentre elas, podemos citar alguns autores, como Slack *et al.* (1997) que define *empowerment* como a distribuição de autoridade ao pessoal para facilitar as mudanças no trabalho e também na forma como ele é desempenhado. Por outro lado, o conceito também pode significar a busca e o alcance do comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas com o objetivo de melhorar o desempenho da organização (CUNNINGHAM & HYMAN, 1999)

Segundo Wilkinson (1998), o desenvolvimento do *empowerment* só será possível se existir um contexto organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e a autonomia. Associado a gestão de pessoas e a gestão da qualidade total, é considerado como uma possível solução para o velho problema sobre ambientes tayloristas e burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores sentem-se alienados e descontentes. (WILKINSON, 1998, p. 41).

Segundo Quinn & Spreitzer (1999), é necessário que os funcionários tenham conhecimento e sejam treinados para se tornarem capacitados na tomada de decisão. Devem aprender, segundo os mesmos autores, como trabalhar de forma colaborativa, ter as ferramentas necessárias para a solução de problemas e entender o desempenho geral da empresa. Para que os funcionários se tornem capacitados para a decisão, os gerentes devem compartilhar informação, possibilitar nova estrutura organizacional, desenvolver uma alternativa baseada em equipes para a hierarquia, oferecer oportunidades de treinamento relevantes, e recompensar os funcionários pelos riscos e iniciativas que são deles esperadas (RODRIGUES e SANTOS, 2001, p.247).

2.1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito que reflete o comportamento dos indivíduos na organização, isto é, os atributos específicos desta, seus valores ou atitudes, que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 1995). Alguns fatores afetam o clima organizacional, o que influenciam a maneira de agir e o comportamento das pessoas no trabalho, dentre eles: estilos de liderança, salários praticados, possibilidades de desenvolvimento profissional, feedback recebido, tipo de

trabalho realizado, benefícios, estabilidade no emprego, desempenho, recompensas e punições, oportunidades recebidas e percebidas.

Dessa forma, como Kolb et al (1978) afirmam que é necessário, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, deve-se considerar interação de variáveis internas e externas, sendo elas:

- a) As pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- b) As tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;
- c) O ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc.;
- d) O clima organizacional, enquanto determinado pelos estilos de liderança da administração da organização

2.1.3 Tipos de Gestão nas Organizações

Segundo Petroni, Aulicino e Afonso (2012), antes mesmo de se dividir as possíveis estruturas de gestão de uma organização é necessário compreender os conceitos sobre integração, o que pode ser conectado a temas de integração de disciplinas de conhecimento, para obter um melhor resultado da pesquisa científica. Esse assunto tão comentado no ambiente acadêmico pode ser alusivo ao ambiente organizacional, já que nele também é necessário a integração de vários conhecimentos para atingir os objetivos definidos e atender a missão da organização. No caso de organizações, ao invés de disciplinas são os diversos departamentos.

Conforme o estudo de Tress (2004), essa integração pode ser entendida em quatro conceitos: disciplinaridade, multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

A disciplinaridade se preocupa apenas em atender os limites internos, que envolvem a disciplina, para atender seu objetivo, que está subordinado ao objetivo maior, comum as demais disciplinas. A multidisciplinaridade, como a disciplinaridade, se preocupa em atender os limites internos, mas existe uma cooperação entre as disciplinas para atender o objetivo maior, comum as demais disciplinas.

Já a interdisciplinaridade se preocupa com o atendimento de seus limites, no que é específico da disciplina, mas tem uma integração forte com as demais disciplinas com o objetivo, em conjunto, de forma a atender o objetivo maior. Por fim, a transdisciplinaridade, além de considerar a interdisciplinaridade, procura a integração com os diversos agentes sociais, que interferem na organização e têm interferência das disciplinas, procurando juntos atender o objetivo maior, com comprometimento.

Dessa forma, Petroni, Aulicino e Afonso (2012) fizeram a comparação com a realidade organizacional, substituindo as disciplinas por departamentos.

Na estrutura departamental, a gestão da organização é por departamento, o que significa que cada departamento tem o seu objetivo, para atender o objetivo maior que é o da organização. No entanto, esta estrutura está mais focada em atender a sua atividade do que ficar preocupada com o que ocorre na organização como um todo, isto é, está limitada às suas atividades, tarefas, sem se preocupar com a cadeia de valor da organização e com os outros departamentos (PETRONI, AULICINO e AFONSO, 2012)

Na estrutura multidepartamental há uma pequena melhora na interação entre os departamentos, com comunicação entre eles e com a definição de seus objetivos um pouco mais alinhados ao objetivo maior da organização, havendo uma cooperação entre os departamentos, mas ainda voltados para os seus próprios interesses. (PETRONI, AULICINO e AFONSO, 2012)

Na estrutura interdepartamental, cada departamento além de estar preocupado em atender os seus propósitos, procura integrar com os demais departamentos, de maneira conjunta, com conhecimento, dedicação e comprometimento de todos de tal forma a atender os objetivos da organização. (PETRONI, AULICINO e AFONSO, 2012)

Essa estrutura também foi defendida no estudo de Deming (2003) ao listar 14 pontos para transformação das organizações que deveriam ser aplicados nos diversos departamentos das organizações estudadas, ressaltando que os líderes devem conduzir as transformações nas organizações. No caso, destaca-se o nono ponto, que seria quebrar as barreiras entre os departamentos, além da finalização com o décimo terceiro e quarto ponto, que seria instituir um vigoroso programa de educação e autodesenvolvimento, e o comprometimento de todos no sentido de implementar transformações, pois elas são um trabalho de todos

Na estrutura transdepartamental, além de considerar a estrutura interdepartamental, procura a integração e interação com os diversos agentes sociais, stakeholders, que possuem a interface com a organização e têm interferência nos objetivos da mesma. Assim, em conjunto, procuram atender o objetivo maior, com conhecimento, dedicação e comprometimento. Essa estrutura transdepartamental propiciará a organização ser mais proativa, de tal forma provocar e implementar as mudanças necessárias.

Petroni, Aulicino e Afonso (2012) concluíram que esta estrutura final, a transdepartamental é a mais difícil de ser encontrada entre as organizações, já que a sua consolidação é complicada já que requer a participação de todas as partes envolvidas. Entretanto, é a estrutura mais propícia para a sustentabilidade, em razão, principalmente, de seus valores. Cabe a organização, então, dar atenção ao mapeamento dos agentes sociais, pois será necessário a participação dos diversos tipos de agentes caso ela objetive a mobilização e a condução por mudanças.

2.2 A Sustentabilidade nas Organizações

As organizações ao inserir a sustentabilidade na formulação de suas estratégias deverão contemplar o equilíbrio entre essas três variáveis (econômica, social e ambiental) as quais são o que Elkington (1994) denomina de resultado tridimensional da sustentabilidade, o triple botton line.

A organização sustentável, para Holliday, Schmidheiny e Watts (2002), deve ir além do modelo de retorno sobre os ativos financeiros e de criação de valor para os acionistas e clientes. Também envolve o sucesso da comunidade e dos stakeholders. Ela reforça os seus ambientes tecnológicos e as habilidades de seus empregados. Conforme Hoffman (2000), o desenvolvimento da estratégia ambiental deve analisar os concorrentes, os parceiros, os produtos, as matérias-primas, as perdas e os resíduos da empresa.

Segundo Pedroso & Zwicker (2007) a geração de valor econômico está relacionada com a obtenção de resultados econômicos positivos tanto no presente quanto no futuro. A responsabilidade ambiental diz respeito à conservação e ao uso sustentável dos recursos naturais. Enquanto que, a responsabilidade social contempla o comprometimento das empresas com a sociedade.

2.2.1 Variável econômica da Sustentabilidade

A variável econômica da sustentabilidade, para Sachs (1993), é possibilitada por uma alocação e gestão mais eficiente dos recursos, e por um fluxo regular do investimento público e privado. Segundo o autor, a eficiência econômica deve ser avaliada mais em termos macro- sociais do que apenas por critérios de lucratividade micro-empresariais. Assim, é considerado o impacto do fluxo monetário existente entre empresas, governo e população.

Empresas economicamente sustentáveis conseguem fluxo de caixa para garantir liquidez e produzir uma perspectiva acima de rendimento médio para os seus acionistas (DYLLICK e HOCKERTS, 2002). Para GRI (Global Reporting Initiative, 2002, p.45), a dimensão econômica da sustentabilidade é como um "impacto da organização sobre a situação econômica dos seus stakeholders e sobre os sistemas econômicos a nível local, nacional e global".

2.2.2 Variável social da Sustentabilidade

Segundo o Instituto Ethos (2008), a responsabilidade social é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona, e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais

para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Para Ferrell et al. (2000), a adoção da responsabilidade social corporativa harmoniza-se com a percepção de que a empresa é responsável pelas conseqüências sociais de suas ações. Complementando, Melo e Froes (2001) acreditam que as ações socialmente responsáveis da empresa aumentam a produtividade no trabalho, criam maior motivação, auto-estima e orgulho entre os funcionários.

Já a variável social da sustentabilidade do negócio pode ser definida como: interna e externa. A interna diz respeito ao foco da saúde e o bem-estar dos funcionários, práticas disciplinares e de capital e os aspectos dos direitos humanos dos trabalhadores. Treinamento e oportunidades de desenvolvimento para os funcionários também estão incluídos. O foco externo refere-se a preocupações com os impactos das iniciativas operacionais em três diferentes níveis da sociedade: a comunidade local, regional e nacional. (KURTZ, 2010).

2.2.3 Variável Ambiental da Sustentabilidade

Segundo Sachs (1993) essa variável da sustentabilidade leva em consideração o ampliar da capacidade do planeta fornecer recursos naturais, minimizando os impactos causados. Portanto, continua o autor, deve-se diminuir a utilização de combustíveis fósseis e a emissão de poluentes, aumentarem a eficiência dos recursos explorados, substituir o uso de recursos não renováveis por renováveis e prometer políticas que visem à conservação de matéria e energia, investindo em pesquisa de tecnologias limpas.

Bendavid-Val e Perine (2003) destacam que para melhorar a competitividade de empresas, é fundamental incorporar o conceito de competitividade ambiental, podendo ser considerado o paradigma da sustentabilidade. Eles argumentam que as empresas interagem de quatro maneiras com o meio ambiente: pelo consumo de recursos (entradas); no consumo de energia (consumo indireto de recursos); no gerenciamento de resíduos (coleta, tratamento, reaproveitamento, transporte e descarte apropriado); e poluição (não gerenciamento de resíduos). Neste sentido, é importante destacar que desenvolvimento sustentável está associado aos conceitos de produto seguro, qualidade de produto e segurança no trabalho. Os investimentos nessa área podem também atrair novos consumidores em função de uma boa imagem corporativa.

2.2.4 Sustentabilidade alinhado às estratégias organizacionais

Diversas organizações começaram a introduzir na sua missão o conceito de sustentabilidade, fazendo com que este esteja inserido e alinhado às estratégias formuladas. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de

valores e de orientação em seus sistemas operacionais, as organizações estarão engajadas à ideia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente.

Neste novo paradigma, Almeida (2002) diz que a idéia é de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como sendo estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória. O estudo de caso é definido por Yin (2004) como uma estratégia de pesquisa para o estudo de fenômenos sociais complexos, visando a obter significativas características de um determinado contexto.

A pesquisa é qualitativa, de acordo com a definição de Vergara (2011), trata de pesquisa direcionada a compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões, impossibilitando a quantificação das informações obtidas e, normalmente, sem o auxílio de instrumentos estatísticos para a análise dos dados.

A realização do estudo foi por meio de entrevistas e aplicação de questionário composto de questões abertas e fechadas. Complementarmente, os dados secundários foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica e documental.

3.1 Universo e Amostra

O município de Barueri está situado na região metropolitana da Grande São Paulo, possui uma densidade demográfica de 3.509 habitantes por quilômetro quadrado, além de estar entre os dez municípios com maior crescimento populacional do Estado de São Paulo. Atualmente, a prefeitura do Município conta com 22 Secretarias. (<http://www.barueri.sp.gov.br/>).

O método utilizado para a composição da amostra foi, segundo a classificação de Gil (2010), não probabilístico e por critério de acessibilidade. Ou seja, a escolha da Secretaria de Recursos Naturais e Meio Ambiente como amostra não teve nenhum embasamento de procedimentos estatísticos, trata-se apenas de uma escolha pela facilidade de acesso à amostra.

A Secretaria de Recursos Naturais e Meio Ambiente é o órgão do município que zela pela gestão dos recursos naturais de Barueri, promovendo a sustentabilidade, com foco no equilíbrio e na qualidade de vida do meio ambiente urbano. Para atingir estes objetivos a Secretaria atua no desenvolvimento de ações de planejamento e educação ambiental, monitoramento de áreas verdes, arborização urbana e fauna silvestre, além do

licenciamento ambiental no município e da fiscalização de atividades que geram impactos ambientais. (<http://www.barueri.sp.gov.br/>)

1.2 Instrumento de Coleta de Dados

A realização do estudo foi por meio de entrevistas com um roteiro de entrevista semiestruturado. Para responder as perguntas os respondentes levaram aproximadamente 20 minutos.

A primeira parte do roteiro caracteriza o perfil do respondente (cargo, departamento, experiência no cargo, tempo na organização, sexo, grau de escolaridade e faixa etária) e a segunda aborda o perfil da organização, subdividida em questões sobre o conhecimento das práticas sustentáveis da organização e questões visando conhecer a gestão da organização.

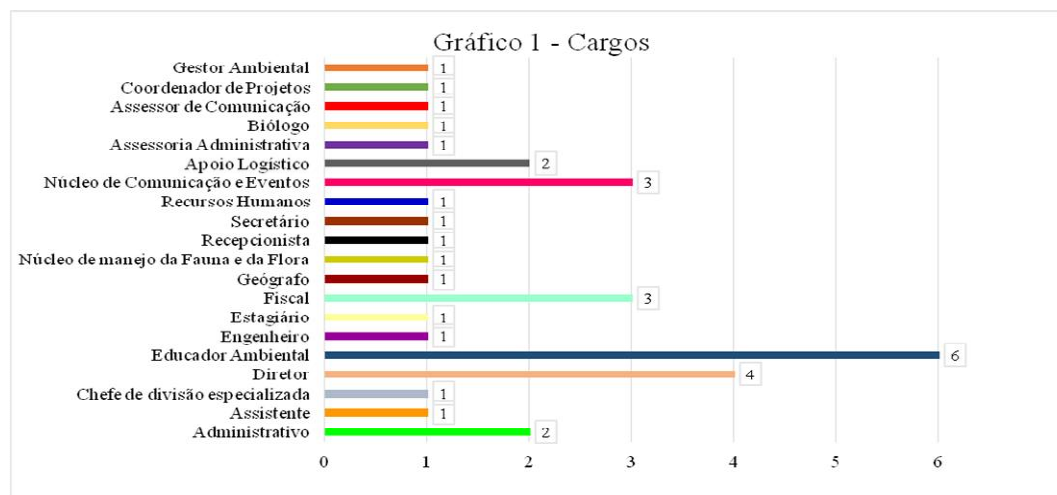
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram entrevistados 34 funcionários da Secretaria Municipal de Recursos Naturais e Meio Ambiente da cidade de Barueri. Inicialmente é feita a caracterização sobre o perfil dos entrevistados e a estrutura organizacional da Secretaria, e seguidamente é feita a análise referente à gestão existente na organização estudada, assim como suas práticas sustentáveis.

Visando preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos serão nomeados numericamente, assim sendo: Entrevistados 1,2,3,4,5 ... e 34.

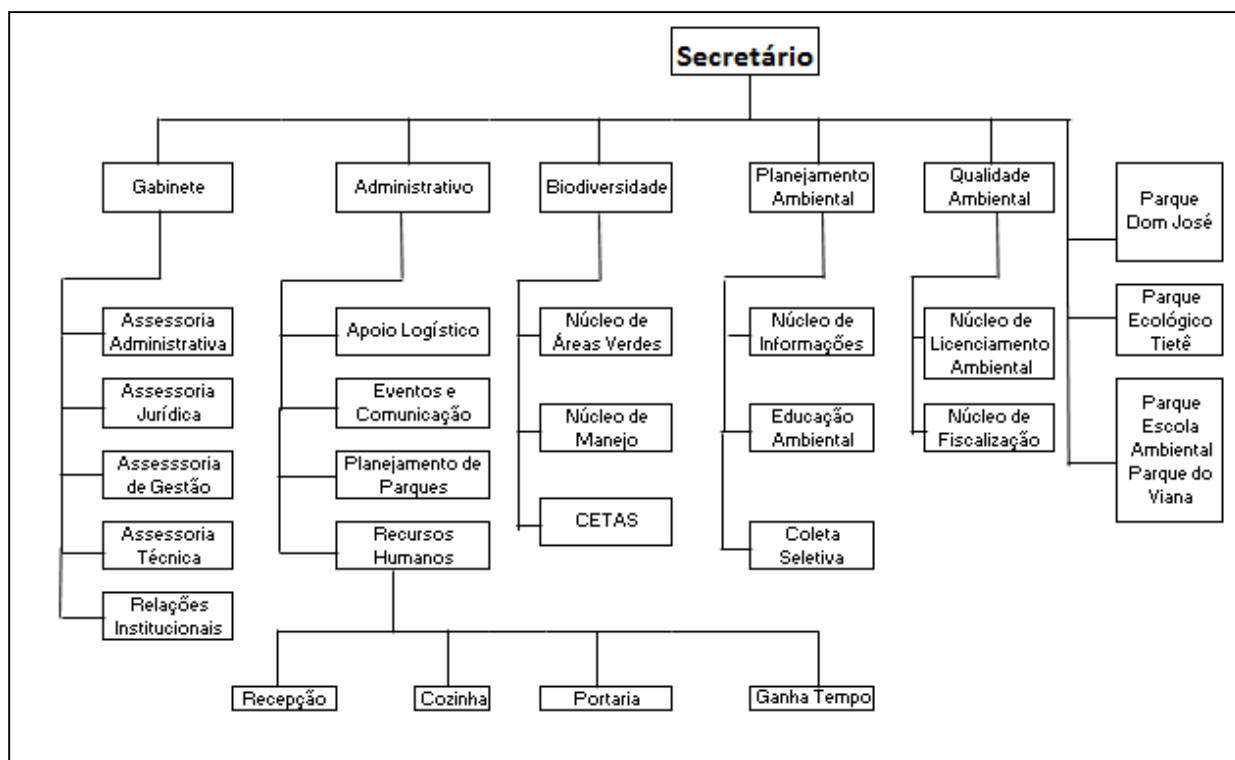
4.1 Primeira Parte – Perfil dos respondentes e estrutura organizacional

O Gráfico 1 cita os cargos dos entrevistados ocupados na Secretaria, sendo que os cargos com maior proporção equivalem ao de Educador (a) Ambiental (18%), Diretor(a) (12%), seguido de Fiscal (9%).



O organograma da Secretaria está estruturado em nove departamentos, sendo estes: Administrativo, Biodiversidade, Gabinete, Qualidade Ambiental, Parque Ecológico do Tietê e Parque Ecológico de Barueri, Planejamento de Parques e Planejamento Ambiental. (Figura 1).

Figura 1 – Organograma atualizado



Este organograma passou por uma reestruturação em 2014 a fim de direcionar os departamentos a um objetivo comum, mais direcionado, de maneira que a Secretaria se tornasse um grupo de pessoas mais coeso com valores explícitos e comuns, diminuindo as diferenças e independência entre os departamentos. O entrevistado 1 afirmou que “a recente mudança do organograma, partiu dos funcionários. Estávamos em uma reunião e montamos um grupo para sugerir essa mudança, a direção e o Secretário foram abertos à sugestão e mudamos toda a estrutura da Secretaria”.

A proposta desta alteração do organograma foi feita por uma equipe de funcionários da Secretaria, que perceberam a necessidade de adequação às demandas que surgiram a partir da criação de novos serviços, do aumento do volume de trabalho e da importância da Secretaria para a gestão municipal. Ou seja, era necessário organizar o trabalho e definir prioridades para que fossem atendidas às novas expectativas, além de assumir uma postura mais estratégica.

Os responsáveis pelo projeto objetivavam estrategicamente tornar o trabalho mais eficiente e assim aumentar a visibilidade da Secretaria, adequando sua imagem à importância do trabalho realizado para a cidade. Foi entendido pela equipe responsável por esta mudança proporcionar à Secretaria uma estrutura mais organizada, maior independência para departamentos estratégicos com prioridades claras e definidas para todos, haveria o cenário ideal para transformar o potencial da SEMA em realidade, abrindo caminhos (de estrutura, recursos e prestígio) para aumentar o poder de ação dos projetos desenvolvidos pela Secretaria.

As principais mudanças propostas no Organograma foram:

- Mudança de alguns nomes de setores (Exemplo: Depto de Áreas Verdes tornou-se Depto de Biodiversidade, e Depto Controle Ambiental tornou-se Depto de Qualidade Ambiental).
- Remanejamentos de áreas (Exemplo: setor de eventos, que estava no Depto de Planejamento Ambiental foi para o Depto Administrativo e renomeado para Núcleo de Comunicação e Eventos)
- Criação de setores (dentro do Planejamento Ambiental, criou-se o Núcleo de Coleta Seletiva e o Núcleo de Informações Ambientais; criou-se o Depto Administrativo e seus respectivos Núcleos

Em todas estas mudanças, as funções já estão sendo desenvolvidas, contudo sem o estabelecimento do organograma.

A proposta de alteração foi apresentada aos funcionários por meio de reuniões com grupos distintos. A primeira foi com o Secretário, na sequência, para assessor técnico, assessora jurídica, diretor técnico de Controle Ambiental. Algumas alterações foram feitas após essas duas reuniões no projeto inicial.

Num terceiro momento, com as alterações feitas e finalizada a proposta, reuniu-se pequeno grupo, composto por funcionários cujas funções teriam maior alteração. Este grupo foi composto por pessoas onde seria entregue mais responsabilidades, mas sem aumento salarial nem mudança de cargo inicialmente.

Por fim, num quarto momento, foram realizadas reuniões com os demais funcionários, para apresentação da proposta. O Secretário participou de todas as reuniões. Foi apresentado um PowerPoint mostrando de onde surgiu a idéia das alterações, como estava organizada a Secretaria e como ficaria após as alterações, com organogramas e nomes e respectivas funções.

Com a implantação desta mudança entre o final de 2014 e início de 2015, muitos dos funcionários tiveram reações diversas diante da proposta. A equipe organizadora precisou ter muito empenho na comunicação interna para entender o motivo da resistência de alguns

funcionários à mudança. Dentre alguns motivos de resistência inicial citados pela equipe foram:

- Sentimento de pouca valorização;
- Entendimento da mudança como “castigo”;
- Entendimento da troca de setor como uma “expulsão” do setor de origem;
- Sentimento de invasão daqueles que tinham sala individual e passaram a compartilhá-la com colegas;
- Reação de indiferença, por entender que essa mudança não o afetava nem interferiria no serviço como um todo;
- Além de pedido de transferência de duas funcionárias a outra Secretaria durante esse processo.

A equipe organizadora listou algumas mudanças que aconteceram desde o início da implantação do projeto até o momento atual, Junho de 2015:

- Departamento de Planejamento Ambiental: as mudanças ajudaram a organizar o serviço, pois houve a montagem de três grupos distintos, com funções específicas, num grupo onde antes todos faziam de tudo, e todos dependiam da intervenção da Diretora para o planejamento do serviço. Os três núcleos criados deram autonomia de trabalho e diminuíram as sobreposições de serviço.
- O Núcleo de Comunicação e Eventos também, com o passar do tempo, ganhou autonomia e sentimento de grupo, fortalecendo o serviço feito e dando agilidade ao trabalho.
- O Departamento Administrativo, segundo respostas às entrevistas deste estudo, ainda não apresentou resultados positivos. Isso se deu devido a um fator externo, a demissão do funcionário que assumiu a direção do Departamento, cerca de um a dois meses após o início das mudanças. Não houve tempo hábil para ele organizar o Departamento e nem de capacitar alguém para substituí-lo, de forma que as demandas desse setor continuam fragmentadas e com muita necessidade de intervenção direta do Secretário.

4.2 Gestão e práticas de sustentabilidade

Inicialmente foi perguntado para os entrevistados se a Secretaria apresenta a missão em sua gestão, e 32 (94%) deles responderam que sim. Apenas 1 (3%) mencionou que a organização não possui missão e 1 (3%) que não sabe se existe.

Quanto aos valores explícitos, 26 (76%) dos entrevistados afirmaram que eles existem, entretanto, algumas opiniões divergiram. O entrevistado 6 relatou que não, porque é *“difícil dizer a Secretaria como um todo os possui. Eu acho que não estão claros, e sim*

difusos, alguns departamentos tem certos valores, outros departamentos tem outros valores completamente diferentes, mas como grupo coeso não existe valores explícitos". Para o entrevistado 20, esses valores poderiam ser mais divulgados.

A falta de divulgação explicitada pelo entrevistado 20 é corroborada pela porcentagem de divulgação dos valores, pois 9 (26%) dos entrevistados afirmam que esses valores não são divulgados para todos os funcionários. A maioria dos entrevistados afirmou que esta discussão muda conforme o departamento, pois conforme explicitado pelo entrevistado 8: *"O meu departamento, mais a minha diretora tem esta preocupação. Temos reuniões semanais entre o departamento, há a comunicação e o diálogo"*. No entanto, para o entrevistado 21 *"esses valores, se existirem, não são formalizados"*.

É importante mencionar que a organização sustentável deve contemplar os valores da sustentabilidade explicitada na sua gestão, o que demonstra que a SEMA apesar de possuir os seus valores definidos, os mesmos não estão sendo trabalhados de forma conjunta com todos os seus funcionários. Conforme Floriani (2003) é necessário, entender que a sustentabilidade é intrínseca à organização, pois leva em conta a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos por meio de práticas educativas e de um processo de diálogo informado, reforçando um sentimento de corresponsabilização e de constituição de valores éticos.

Com relação a existência de um comitê ou uma área responsável pela sustentabilidade, 91% dos entrevistados afirmaram que existe. A maioria das respostas afirmou que o Núcleo de Informações ambientais, interno ao departamento de Planejamento Ambiental, é o responsável pela coordenação de projetos e/ou programas voltados a sustentabilidade.

Entretanto, para o entrevistado 1: *"Como o núcleo que coordena programas voltados à sustentabilidade, o próprio núcleo acaba tendo informação de todos os departamentos e stakeholders externos, mas a organização e os resultados destes programas não são discutidos com todos os departamentos e, muitas vezes, boa parte da informação permanece dentro do departamento."*

Segundo Wilkinson (1998), o desenvolvimento do *empowerment* só será possível se existir um contexto organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e a autonomia. No caso dessa centralização excessiva do Núcleo de Informações quando referente ao tema de sustentabilidade, é necessário a descentralização funcional, pois conforme Vasconcellos (1979 *apud* PETRONI *et al*, 2012) a descentralização ocorre quando uma função (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos ou informática e no caso, a sustentabilidade) que era realizada por um único núcleo na organização, passa a ser desenvolvida por vários núcleos subordinados às várias unidades de negócio.

Foi constatado que 18 (53%) dos entrevistados afirmaram que nem todos os funcionários apresentam o conceito de sustentabilidade em suas atividades. O entrevistado 23 afirma que *“se prega uma coisa, mas na prática é diferente”*. Por outro lado, o entrevistado 1 menciona que *“nem todos na Secretaria entendem o conceito, já que é muito amplo, e acabam por associar a Sustentabilidade apenas a parte ambiental”*. Segundo Elkington (1994) é importante, ao se inserir a sustentabilidade na formulação estratégica da empresa, buscar o equilíbrio entre três variáveis: econômica, social e ambiental, o *“triple botton line”*. Desta forma, é percebido nesta pesquisa que o conceito não está sendo compreendido por todos os funcionários, além de alguns destes entenderem o significado deste conceito como sendo apenas uma de suas dimensões, o ambiental.

Além disto, é importante mencionar que, de acordo com Petroni *et al.* (2012), é necessário a construção de práticas alinhadas à estratégia de maneira coletiva, em que todos os indivíduos e organizações devem contribuir para se alcançar um diferencial de posicionamento perante o mercado e à sociedade.

Da amostra total, 97% dos entrevistados concordaram que a SEMA concede autoridade aos seus funcionários. Um dos entrevistados mencionou que não concorda e afirmou que a Secretaria dentre suas funções concede sim, entretanto *“a Secretaria, dentro do Município não é totalmente autônoma, seguimos a legislação, mas muitas vezes essas leis são recebidas de cima. A Secretaria tem autoridade, mas não uma autonomia perante o governo, por exemplo”*.

Desta maneira, a Secretaria está seguindo com um dos princípios estabelecidos por Tracy (1994 *apud* PETRONI *et al.*, 2012) que para existir a gestão participativa por meio do *empowerment*, é necessário conceder autoridade aos funcionários correspondente às suas responsabilidades. De acordo também com Slack *et al.* (1997), *empowerment* é a distribuição de autoridade ao pessoal para facilitar as mudanças no trabalho e também na forma como ele é desempenhado.

Com relação a *feedback*, 17 (53%) dos entrevistados acreditam que a Secretaria concede *feedback* a seus funcionários, enquanto que 16 (47%) acreditam que não, enquanto um deles não soube responder.

Os Entrevistados 1 e 6 concordaram que alguns diretores podem dar *feedbacks* algumas vezes, mas não há uma cultura definida e formalizada da Secretaria para este comportamento. Para o entrevistado 12 *“não existe o feedback, e este assunto sempre é questionado em reuniões”*. Para o entrevistado 30 *“não existe esse feedback, devido a autonomia recebida, mas acredita que seria necessária certa cobrança para levar a Secretaria aos padrões de excelência ainda não alcançados”*. Para este entrevistado o feedback deveria existir em *“reuniões com cada departamento, demarcar o que está acontecendo, o que pode ser melhorado. Pontuar metas, erros, etc.”*

Quando questionados sobre a integração entre os departamentos e se estão alinhados à estratégias e aos objetivos da Secretaria, a porcentagem é um pouco diferente. 22 (65%) dos entrevistados acredita, que sim, 6 (17%) acreditam que não e 6 (17%) não sabem opinar.

Para os entrevistados 5 e 7, os objetivos são alcançados, entretanto como os departamentos não são sempre integrados, há a perda de informações e comunicação entre os departamentos. O entrevistado 1, acredita que *“todos os funcionários sabem suas funções, mesmo não aquelas que não estão escritas, entretanto não acredita que todos os departamentos olham para o mesmo lado, para os mesmos objetivos, são muito independentes um do outro”*.

Desta maneira, é possível perceber que a SEMA, apresentou, quando foi realizada estas entrevistas, uma gestão do tipo departamental, não apenas na centralização das informações e objetivos difusos em cada departamento, como também na atuação com *stakeholders*.

Para o entrevistado 1 e 31 não há uma Política interna formalizada ou mesmo um setor/departamento específico que faça este contato com *stakeholders*. Há uma troca de contatos e parcerias informalmente entre os departamentos, em que parceiros externos como empresas, ongs, universidades são contatados de acordo com a necessidade do departamento.

O entrevistado 31 aponta de que esses *stakeholders* não são incluídos no planejamento, feito mais internamente. Ele diz que *“A Secretaria incorpora o ator social conforme cada projeto, cada necessidade. Não se faz um planejamento para dizer ao final qual será o resultado, e quais serão as responsabilidades de cada um dos envolvidos, a coisa vai acontecendo conforme vai surgindo a demanda induzida pela população, que ela solicita algum tipo de serviço da Secretaria para o município”*.

5 CONCLUSÕES

Dentre os resultados encontrados, é possível mencionar que a Secretaria não possui missão explícita e formalizada para todos os seus funcionários, além disto, os valores são difusos entre os departamentos e não estão amplamente divulgados. A sustentabilidade não está inserida nas práticas e objetivos de todos os departamentos da Secretaria, pois, quando está inserida é porque o responsável pelo departamento fez questão de incluí-la no planejamento de sua área. É constatado a centralização de decisão e o não compartilhamento de informações, internalizadas em uma área ou departamento, demonstrando, assim, um tipo de gestão departamental. Este tipo de gestão é corroborado

mais ainda quando, cada departamento tem o seu objetivo ao invés de considerar o objetivo maior que é o da organização.

A organização pesquisada em sua gestão considera a existência de interlocutores e participantes sociais relevantes e ativos, reforçando o sentimento de corresponsabilização e de constituição e divulgação de valores éticos, com 76% dos entrevistados afirmando de que a Secretaria possui valores explícitos. Com relação a autonomia concedida aos funcionários, a organização apresenta pontos positivos, já que 97% dos entrevistados concordam que a mesma concede autoridade aos seus funcionários. No entanto, a organização necessita dar *feedback* aos funcionários sobre seu desempenho, pois 50% dos entrevistados, mencionaram que poucos gestores dão retornos de maneira esporádica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- AULICINO, Antônio Luís. Estudos de Futuro em apoio ao Planejamento de Longo Prazo. Apresentação. **I Encontro Brasileiro de Prospectiva e Planejamento Estratégico**. Brasília, 23 a 25 de abril de 2012. Disponível em <<http://issuu.com/observatoriosfiep/docs/name0eccc4?mode=window&viewMode=doublePage>>. Acesso em: 20 agost.2014.
- BENDAVID-VAL, A.; PERINE, C. **Environmental competitiveness: completing the competitiveness paradigm**. Chemonics International Inc., Washington, July 8, 2003. Disponível em: <http://www.archives.smia.info/2003/SMIA_Bendavid-Val.pdf>. Acesso em: nov. 2014.
- BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. e RANDOLPH, Alan. **As 3 Chaves do Empowerment**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. *The poverty of empowerment? A critical case study*. **Personal Review**, v. 28, n.3, p. 192-207, 1999.
- DEMING, William Edwards. **Saída da Crise**. São Paulo: Editora Futura, 2003.
- DYLLICK T.; HOCKERTS K. **Beyond the business case for corporate sustainability, Business Strategy and the Environment Bus**. *Strat. Env.* 11, 130–141, 2002.
- ELKINGTON, J. *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies, for sustainable development*. **California Management Review**, 1994.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business ethics: ethical decision making and cases**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin, 2000.
- FLORIANI, D. **Conhecimento, meio ambiente e globalização**. Curitiba: Juruá, 2003.
- GRI. Sustainability reporting guidelines**. Boston (MA): Global Reporting Initiative; 2002.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HOFFMAN, A. J. **Competitive environmental strategy: a guide to the changing business landscape**. Washington: Island Press, 2000.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. ***Walking the talk: the business case for sustainable development***. Sheffield: Greenleaf Publishing; 2002

INSTITUTO ETHOS. Relatório de Sustentabilidade - Instituto Ethos e UniEthos, 2008. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Relatorio-de-Sustentabilidade-Ethos-e-Uniethos-2008_pt.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014

JACOBI, Pedro. Meio Ambiente e Sustentabilidade. In: **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Ed. especial. Edição comemorativa dos 30 anos do Cepam / 30 anos da ECT. São Paulo, 1999. 400p.

JAPPUR, R. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeia produtiva segunda a percepção de especialistas**. 2004. 161f, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de pós- graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – 2004.

JONASH, R. & SOMMERLATTE, T. **O Valor da Inovação: Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 2001.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTIYRE, J. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KURTZ, Lisandra Regina Ponçoni. **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL**. 2010. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Carlos, 12 a15 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_123_796_16353.pdf>. Acesso em: 15.out. 2014.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MELO, N. F.P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MILLS, Daniel Quinn. **O Renascimento da Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**.

14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEDROSO, M. C. & ZWICKER, R. Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos: um estudo de caso do Projeto Plasma. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 42, pp. 414-430, out./nov./dez. 2007. São Paulo.

PETROCCHI, M. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2002

PETRONI, L. M. ; AULICINO, A. L. ; AFONSO, Carla W. . O empoderamento e sua contribuição para o alinhamento estratégico da organização com sustentabilidade. In: **XIV Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**, 2012, São Paulo. XIV Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2012, 2012.

PETRONI, L. M.; AULICINO, A. L.; AFONSO, C. W. ; AULICINO, P. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade nas Organizações . In: **3º Transformare 2012**, Piracicaba. III SEMINÁRIO TRANSFORMARE, 2012.

PIRES, José Calixto de Souza e MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro 40(1): 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387>>. Acesso em 28 agost.2014.

- PLUNKETT, Lorne C. e FOURNIER, Robert. - Participative Management – Implementing Empowerment. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- QUINN, R.E. & SPREITZER, G.M.: *The road to empowerment: seven questions every leader should consider*. **IEEE Engineering Management Review**, v.27, n.2, p.21-28, Summer 1999
- Relatório Brundtland, *OUR COMMON FUTURE*, London: World Commission on Environment and Development, 1987. Disponível em: <<https://ambiente.files.wordpress.com/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf>>. Acesso em 28 agost.2014.
- RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS, F.C.A. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez., 2001
- SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.
- SENGE, Peter M., A. **Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.: **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997
- TRACY, Diane. **Dez passos para o Empowerment – Um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994
- TRESS, B., TRESS, G. and FRY, Gary. **Defining concepts and the process of knowledge production in integrative research**. Wageningen and Ás, December 2004. Disponível em: <http://library.wur.nl/frontis/landscape_research/02_tress.pdf. > Acesso em: 02.dez.2014.
- VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. São Paulo: **Revista de Administração IA-USP**, 1979, vol.14(2), pp 101-121.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- WILKINSON, A. *Empowerment: theory and practice*. **Personnel Review**. v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.