

Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo

Elisabete Stradiotto Siqueira (UNIMEP-SP) *betebop@uol.com.br*

Valéria Rueda Elias Spers (UNIMEP-SP) *vrueda@unimep.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 1, Maio / Agosto – 2004

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Este texto analisa 22 organizações empresariais de Piracicaba-SP e região, divididas entre os setores de hospitalidade e lazer, indústria, serviços e comunicação. Foram entrevistados 5 diretores, 8 gerentes e 9 supervisores. O objetivo da pesquisa era verificar como o discurso desses dirigentes se aproxima, ou não, das tendências teóricas do conceito de liderança. Para desenvolver tal caminho, traçamos um breve cenário das organizações no contexto contemporâneo - tratando da complexidade do mundo organizacional, com ênfase em sua dimensão simbólica e nas interações que envolvem os processos tecnológicos - um novo perfil do mundo do trabalho e a gestão com pessoas. A percepção dos entrevistados foi tomada como base comparativa de análise, sendo possível perceber que, tanto as vertentes teóricas quanto as falas dos dirigentes das organizações em questão, secundarizam o papel do líder no que tange às suas relações explícitas de poder, vinculando, de forma mais enfática, a ação da gestão à dimensão técnica e emocional. Procurou-se detectar possíveis descompassos entre esses dois discursos, no sentido de compreender os motivos que podem levar a tais distanciamentos. A análise do discurso dos entrevistados evidenciou as dificuldades no trato dessas questões, pois, ainda que eles reconheçam e expressem a necessidade de uma liderança mais aberta e flexível, do ponto de vista da gestão das relações interpessoais, também evidenciam uma característica bastante centrada na dimensão do comando e do controle por parte da liderança, revelando a unilateralidade do processo, relegando as interações dos indivíduos a um plano aparente, muito mais palco de representações do que, de fato, exercício de relações horizontalizadas de poder.

Palavras-chave: liderança, poder, dimensão simbólica.

Abstract

This text analyzes 22 business organizations of Piracicaba-SP and region, divided among the hospitality sections and leisure, industry, services and communication. 5 directors, 8 managers and 9 supervisors were interviewed. The objective of the research was to verify as those leaders' speech approaches or not of the theoretical tendencies of the concept of Leadership. To develop such way (conception), we drew an abbreviation scenery of the organizations in the contemporary context, treating of the complexity of the organizational world, with emphasis in its symbolic dimension and in the interactions that involve the technological processes, a new profile of the world of the work and the gestion with people. We took the interviewees' perception as comparative base of analysis. It was possible to notice that as much the theoretical slopes as for the leaders' of the organizations speeches in subject let it apart the leader's action with respect to their explicit relationships of power, transmitting, in a more emphatic way, the action of the administration to the technical and emotional dimension. It was tried to detect possible disorders between those two speeches, in the sense of understanding the reasons that can take to such estrangements. The analysis of the interviewees' speech evidenced the difficulties in the treatment of these subjects, because, although they recognize and express the need of a more open and flexible leadership, of the point of view of the gestion of the interpersonal relationships, they evidence a characteristic quite centered in the dimension of the command and of the control on the part of the leadership, revealing the uniqueness of the process, relegating the interactions of the individuals to apparent plan, much more stage of representations than, in fact, exercise of horizontalness relationships of power.

Keywords: power, leadership, symbolic dimension.

1. Introdução

Este texto apresenta uma reflexão sobre os aspectos relacionados ao conceito de liderança e gestão com pessoas. Toma como base entrevistas realizadas em 22 organizações empresariais de Piracicaba-SP e região, divididas entre os setores de hospitalidade e lazer,

industrial, serviços e comunicação. Foram entrevistados 5 diretores, 8 gerentes e 9 supervisores.

Tais entrevistas foram realizadas no contexto pedagógico da disciplina Teorias Administrativas, nos Cursos de Administração e de Hotelaria, e da disciplina Administração Aplicada à Engenharia de Produção, no Curso de Engenharia de Produção de uma Universidade do interior de São Paulo.

Os posicionamentos dos entrevistados estão sendo tomados como indicativos de análise, e não necessariamente tendências, de forma a ilustrar a discussão pretendida, não havendo pretensão de averiguar estatisticamente os resultados.

O texto traça um breve cenário do imaginário organizacional moderno, situando o conceito de liderança e sua interface com o processo de gestão com pessoas, objetivando verificar as tendências relativas a tal processo e, a seguir, toma o discurso dos entrevistados a fim de contrapor o arcabouço teórico àquele expresso pelos dirigentes das organizações empresariais envolvidas nas entrevistas.

Procura-se detectar possíveis descompassos entre esses dois discursos, no sentido de compreender os motivos que podem levar a tais distanciamentos.

2. O Imaginário Organizacional Moderno

Vivemos em um mundo de conceitos contraditórios. Perplexidade e apatia convivem sem muitos problemas quando deparamos com um novo fenômeno: a intensidade das mudanças e inovações vem retirando destas seu caráter de novidade. A própria noção de crise, que há algum tempo caracterizava momentos particulares da história, passou a fazer parte da construção do cotidiano, do nosso modo de vida e deixa de significar momentos de ruptura.

Em alguma medida, talvez possamos reportar tal situação ao fato de estarmos vivenciando um período de transição e, no meio de tal redemoinho, passamos a compreender que as forças que estão em embate na construção do futuro são o próprio futuro.

As organizações não são diferentes. Assim como os indivíduos, e porque são produzidas por estes, também são palco de um processo intenso de mudança, o qual tem criado um imaginário organizacional particular.

Freitas (2000) reporta tal imaginário ao contexto pós-moderno, que se articula a um simbolismo nunca visto em nenhuma outra sociedade.

A dimensão simbólica das organizações encontra no ambiente atual as sementes e o terreno que permitiram seu desenvolvimento, ou seja, um ambiente em que a complexidade¹ e a velocidade determinam as condutas organizacionais, e a fragmentação dos valores e condutas pessoais colocam a organização como referência social² para uma parcela significativa da população.

Para a autora (FREITAS, 2000), a organização é uma instituição capaz de captar as mudanças ocorridas no contexto contemporâneo e, com certa agilidade, de se adaptar a estas, pois são frutos de uma interação entre o espaço social e temporal que produz uma forma de representação de mundo que constitui sua auto-imagem.

Nesse sentido, a crise das significações imaginárias, produzidas pela forma de organização do trabalho durante o século XX, separou significativamente o trabalho da realização dos desejos dos indivíduos. Ao restringir essa dimensão ao consumo, tenciona o espaço de identificação social e individual e, dessa forma, coloca o trabalho como fonte de referência tanto do sucesso como de uma auto-imagem socializada entre funcionários e sociedade.

O imaginário organizacional moderno, em tal contexto, busca materializar-se como opção "única" capaz de promover o desenvolvimento econômico e social, uma vez que toma para si dimensões relacionadas à cidadania, a excelência, à flexibilidade e à ética.

Contudo, Freitas (2000) chama a atenção para a limitação dessa empreitada, visto que tal imaginário constitui-se de elementos que podem assumir dimensões contraditórias, como por exemplo:

¹ Cf. MORIN, 1990, p. 157. O termo complexidade está relacionado à dificuldade em explicar alguma coisa, derivada principalmente dos processos simultâneos que produzem uma ação e, por outro lado, dos fenômenos aleatórios produtores da incerteza. Neste sentido, a essência da complexidade é a impossibilidade de sua homogeneização. Ainda segundo o autor:

² "a complexidade é correlativamente o processo da ordem, da desordem e da organização. Digo também que a complexidade é a mudança de qualidades da ordem e a mudança das qualidades de desordem. Na complexidade muito alta, a desordem torna-se liberdade e a ordem é muito mais regulação do que imposição. Neste aspecto modifiquei meu ponto de vista e mais uma vez modifiquei complexificando"

Mais adiante teremos a oportunidade de comentar como alguns "gurus" da administração caracterizam tal contexto, chamando a atenção para uma mudança significativa no perfil do ambiente de negócios, que cria novas referências para o conceito de produtividade e passa a ter como palco de atuação uma dimensão digital; a mudança demográfica que altera o perfil do consumidor tanto com relação à idade como também no convívio e confronto de diferentes culturas e a inserção do comércio eletrônico que altera as relações entre os vários agentes do processo organizacional (empresário, funcionários, fornecedores, consumidores, governos e comunidade), além de trazer novos desafios do ponto de vista da concepção da atuação geográfica das organizações, que altera drasticamente a importância estratégica dos canais de distribuição e ainda com relação a conceitos como alianças corporativas. Além destas questões, consideram ainda os impactos das mudanças tecnológicas que trazem uma nova equação na composição de valor do produto, que desloca-se de sua dimensão material para ter seu valor agregado pelo "quantum" de conhecimento investido.

- a idéia de uma empresa cidadã, quando a cidadania é um atributo humano valorativo e o valor preponderante nas organizações ainda é o econômico;
- a concepção de excelência, sem se dar conta de que este é sempre um conceito provisório, pois está relacionado à dimensão da superação constante e, portanto, à própria impossibilidade do sucesso de todos;
- a flexibilidade que rompe com as barreiras do espaço geográfico e do tempo, mas que, ao mesmo tempo, impossibilita a dimensão de qualquer estabilidade e consolidação;
- a empresa como restauradora da ética, quando o propósito organizacional está submetido à sua sobrevivência, além de haver necessidade de um mínimo de credibilidade para que as organizações atuem, pois de outra forma não poderiam se colocar como possibilidade de referência. A opção ética visa, portanto, à própria sustentação da imagem da empresa e não necessariamente a um novo tipo de conduta organizacional.

Diante desse panorama, a autora chama a atenção para os riscos de uma imagem organizacional auto-referente, pois induz a processos de homogeneização, restringindo os espaços de aprendizado e tendendo para a estagnação.

Sendo assim, as organizações, em sua atuação no contexto pós-moderno, deparam com riscos a serem enfrentados, pois o imaginário criado apresenta limitações para a apropriação do conhecimento como agregador de valor ao produto.

A seguir, recuperaremos, brevemente, como o contexto atual das organizações foi constituído, a fim de delinear que o cenário organizacional moderno não está marcado apenas pelo viés tecnológico, mas primordialmente pela dimensão cultural.

3. Cenários Das Organizações: As Organizações e sua Dimensão Hoje

O surgimento da indústria como fenômeno social, no século XX, está marcado por uma mudança significativa no que tange a uma nova concepção de mundo, caracterizada pelo abandono ou superação de uma visão mística para uma concepção racional de mundo que guardava na técnica seu suporte de legitimação.

O historiador Edgar de Decca (1995) defende que a relação entre conhecimento e técnica foi conduzida pela idéia do controle, tanto da produção como do trabalho; assim, a tecnologia daquele período, para além da melhoria da produtividade, buscou o controle e a disciplina do trabalhador. Dessa forma, a Revolução Industrial modificou, não apenas o sistema produtivo, mas principalmente as formas de administração.

Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico facilitou o processo de submissão, uma vez que reduziu a interferência do trabalhador especializado na definição e controle do processo produtivo. Assim, podemos concluir que o desenvolvimento tecnológico daquele período, aliado às novas formas de controle dele decorrentes, estabeleceu as relações de poder do capital sobre o trabalho.

Andre Gorz, recorrendo a autores como Marx e Stephen Marglin, traz-nos reflexões sobre como a tecnologia tem sido utilizada para manter, não somente o controle do trabalho, mas sua submissão ao capital. Segundo o autor,

a divisão do trabalho e o parcelamento das tarefas, a cisão entre trabalho intelectual e manual, a monopolização da ciência pelas elites, o gigantismo das instalações e a centralização dos poderes que daí decorre – nada disso é necessário para uma produção eficaz. (GORZ, 1973:11)

Nesse sentido, tanto Gorz (1989) como De Decca (1995) concordam que a tecnologia, ou seja, os imperativos tecnológicos, amadureceram suas origens voltadas mais para o controle do trabalho do que necessariamente para a melhoria do processo produtivo.

Com tais argumentações, os autores não pretendem desconhecer a importância da tecnologia, admitindo que ela proporcionou a diminuição do custo de produção, como também sua superioridade no que diz respeito à eficiência, tanto com relação ao tempo, como na simplificação das tarefas. Contudo, demarcam que a divisão das tarefas, a criação do mercado e a inovação tecnológica trouxeram definitivamente a dependência do trabalho ao capital.

Este quadro demarca de forma significativa as origens da função do administrador em relação à tecnologia, ou seja, coube a ele gestar essa transição do domínio da produção, antes centrada na figura do artesão, para a figura do capitalista. Em outras palavras, no sistema de fábrica o administrador passou a ser uma peça fundamental de mediação entre o capital e o trabalho, e a tecnologia tornou-se instrumento fundamental para a execução de tal tarefa.

O Fordismo foi a primeira grande promessa da tecnologia na revolução da relação homem-trabalho. Para Ford, a ampliação da produção possibilitaria a geração de empregos, a redução de custos e, portanto, a ampliação do consumo, criando um círculo vicioso de melhoria no bem-estar geral da sociedade, cujo cerne tecnológico central foi à linha de montagem. Além do elemento tecnológico (a linha de montagem), que reorganizava o trabalho e transformava o controle individual taylorista em controle coletivo no fordismo, este contava ainda com um eixo político, ou seja, a concepção de bem-estar materializada no New Deal, norte-americano, completava o quadro político-econômico que iria permitir a expansão do consumo.

Na década de 1950, com a implantação das máquinas de controle numérico, intensificou-se ainda mais tal controle, visto que agora podia se realizar fora do espaço da fábrica.

A década de 1960 trouxe os primeiros sinais de crise no fordismo, segundo Heloani (1994). A recuperação da Europa do ponto de vista econômico, o déficit público e comercial nos EUA iriam proporcionar dificuldades na continuidade do aumento da produtividade; as tecnologias poupadoras de mão-de-obra e de intensificação do trabalho passaram a ser cada vez mais incentivadas, configurando, assim, o início do atual quadro de desemprego.

A década de 1980 foi marcada pelo desemprego tecnológico e a recuperação da Europa e do Japão na busca de novos mercados acirrando a concorrência. O déficit fiscal norte-americano e a rigidez dos investimentos passaram a exigir uma reestruturação econômica, um reajustamento social e político e novas formas de organização industrial; o que alguns autores, como Antunes (1995) e Harvey (1989), denominam de acumulação flexível.

Novos processos de trabalho emergiram onde o cronômetro e a produção em série e de massa foram “substituídos” pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade e por outras formas de adequação da produção à lógica do mercado. (ANTUNES, 1995:16)

Partindo dessas considerações, pode-se perceber não apenas por modificações do ponto de vista do sistema produtivo, mas, principalmente, no modo de vida social, ou seja, era possível assistir a uma reorganização da sociedade cujo futuro dependia, em grande parte, do tipo de atuação que os diversos agentes sociais se propunham a desenvolver.

Em 1999, a Revista HSM Cultura & Desenvolvimento organizou um evento na Argentina com especialistas em diversas áreas do *Management*, que contou com a participação de quatro mil executivos que estiveram no congresso, e outros nove mil que

assistiram às conferências. O resultado dessas discussões foi sistematizado em uma edição especial publicada pela revista no ano de 2000, intitulada "Edição Especial - O Futuro da empresa, antecipado no maior encontro de executivos do mundo".

Tomaremos algumas das conferências a fim de explicitar como especialistas na área de *Management* reconhecem as mudanças a que nos referimos neste texto.

A seguir, tomaremos como eixo a conferência de quatro autoridades reconhecidas como tal pelo mundo dos negócios: Peter Drucker(2000), Bill Gates (2000), Michael Porter (2000) e Nicholas Negroponte (2000).

Essas autoridades reconhecem que o novo cenário desafia uma racionalidade tomada somente em sua dimensão instrumental e exigem do gestor mudanças no seu perfil de relacionamento organização-sociedade.

Drucker (2000) aponta que as organizações contemporâneas devem se preparar para alguns fatores que sugerem mudanças nas formas gerenciais. Um deles diz respeito à mudança demográfica caracterizada pela redução do número de jovens e pelo aumento na expectativa de vida da população. Além desta composição, tal mudança também é caracterizada pelas pressões migratórias, provocadas pelos êxodos referentes a conflitos políticos, mobilidade do mercado de trabalho e trânsito trazido pela facilidade de transporte. Decerto, tais processos colocam em convivência diferentes culturas.

Os fatores de mudanças sugeridos por Drucker (2000) configuram-se em um perfil diferente do mercado consumidor, que sofrerá uma releitura que essas tendências trazem.

Outra vertente, segundo Drucker (2000), diz respeito ao comércio eletrônico, que desloca o centro de valor das empresas da distribuição e exige a integração das cadeias de abastecimento. Deste ponto de vista, o reflexo organizacional poderia ser um sistema centralizado na alta administração, contraposto a uma estrutura descentralizada de fornecimento de produtos e serviços, ou seja, a cadeia de distribuição passa a ser um elemento fundamental, como também alianças, associações e acordos entre as empresas que viabilizam tal processo.

Uma terceira vertente diz respeito à eliminação das distâncias entre organização e consumidores em função da universalização de bens e serviços propiciada pelo comércio eletrônico, que inaugura a competição mundial. Em tal contexto, embora à primeira vista possa parecer que haverá uma homogeneização de produtos, Drucker (2000) chama a atenção

para o fato de que a disponibilidade de acesso a produtos em qualquer lugar do mundo evidencia a “cor local”, ou seja, o seu diferencial e sua competência essencial.³

Ainda buscando configurar o novo cenário das organizações, o autor indica a questão da nova ênfase na produtividade, cujo fator mais relevante desloca-se da equação mão-de-obra, mais matéria-prima, mais tecnologia, para a imaterialidade do produto, cuja contribuição humana é o conhecimento. Essa mudança reconfigura o conceito de organização do trabalho, que perde a sua dimensão de previsibilidade absoluta e ganha nova dinâmica caracterizada pelo trabalho em equipe e a eliminação da rotina, no sentido de viabilizar a criatividade no processo produtivo. Em tal contexto, a assistência educacional, agregada à promoção da tecnologia da informação, passa a ser elemento fundamental do conceito de produtividade.

Já Bill Gates (2000) centra sua análise nas mudanças proporcionadas pela inserção da Informática nos processos de gestão, que podem trazer como vantagem a capacidade de acelerar o fluxo de informação dentro e entre organizações, assim como os elos da cadeia de valor dos clientes atuais e potenciais. Gates (2000) considera que os computadores têm sido ferramentas subutilizadas em função de resistência cultural na eliminação de papéis, falta de conhecimento do aplicativo e ociosidade dos recursos eletrônicos para o acompanhamento de projetos. O empresário projeta para o futuro uma organização que perderá o contato com o papel, privilegiará o *feedback* e a informação digitalizada, pois atuará em um ambiente digital. Ambiente digital que Gates (2000) define como a capacidade da Informática de gerar alças e circuitos de *feedback* que possibilitarão conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários, receber informações externas em tempo real, relacionar resultados e observar tendências, além de simular ações prevendo efeitos na realidade sem a necessidade de intermediários. Como conseqüência, o gestor poderá analisar: a evolução do relacionamento com clientes; o clima organizacional; a amplitude e possibilidade de articulação de dados que interferem na lógica de preços; a disponibilidade de informação sistematizada do produto; e o aumento do mercado potencial das organizações reduzindo o custo de busca da informação.

Contudo, para aproveitar a força propulsora da tecnologia, Gates (2000) considera necessárias algumas mudanças; entre elas, incorporação do correio eletrônico à cultura corporativa e análise dos impactos da *Internet* nos negócios. Em relação à última, sugere a promoção de mudanças como: simplificação de operações e propiciamento de interligação da

³ Competências essenciais são habilidades e capacidades codificadas e decodificadas que conferem à empresa seu sabor singular e que não podem ser imitadas com facilidade pela concorrência. Não dizem respeito, necessariamente, ao que a empresa deve fazer, mas primordialmente ao que não deve fazer. Cf. MOTTA, 1998, p. 81. "Centrar-se na competência básica é atuar diretamente em bens e serviços relacionados à razão de ser da empresas; não entregar esta competência ao mercado."

cadeia de valor (antecipação de processos informativos das reuniões); disseminação dos benefícios da tecnologia através de apoio governamental e de centros especializados, principalmente para pequena e média empresa; e inserção da Informática como disciplina obrigatória nas escolas.

Nesse contexto a tecnologia é vista como uma alternativa possível para a solução de dois problemas de escassez: tempo e dinheiro. O papel da liderança será promover a mudança para inserção da organização no ambiente digital, principalmente no que diz respeito à requalificação e adaptação das pessoas. Ainda que o cenário possa parecer promissor, Gates (2000) adverte para os riscos da invasão da privacidade e para a necessidade da manutenção do controle humano ético sobre a Informática. Mas, certamente, a utilização da Internet contribuiu com o rompimento das prisões geográficas.

Nicholas Negroponte (2000), ao caracterizar o que denomina demografia digital, divide-a em três grupos: os usuários jovens que navegam na Internet como peixes e, portanto, são 100% digitais; aqueles de faixa etária acima de 65 anos que, dada sua maior disponibilidade de tempo, têm maiores possibilidades de conviver com o ambiente digital; e, finalmente, os "desamparados digitais" (Negroponte, 2000:86), que são aqueles que não entraram no processo de digitalização dada a limitação de tempo e o fato de estarem envolvidos com outras atividades cotidianas. Neste último bloco podemos localizar os dirigentes de nações, escolas e empresas que, diante do seu distanciamento do mundo digital, reproduzem tal dificuldade no contexto empresarial.

O autor caracteriza a civilização digital como aquela que é regida pelas unidades de informação computadorizada (*Bits*⁴), cujo impacto na vida diária é determinado pelo custo de reprodução igual a zero, proporcionando à economia um desafio quanto à noção de reprodução ou ainda de oferta e demanda.

A força mobilizadora do processo de digitalização, segundo Negroponte (2000:86), é a cultura, quando expressa pela valorização das liberdades individuais, da economia subterrânea⁵ e pela cultura horizontal, que enfatiza uma falta de respeito saudável pela autoridade e se desenvolve com base na argumentação e no debate. Estas características culturais explicam, segundo o autor, as diferenças entre os países no que se refere à inserção no mundo digital, ou seja, não está limitada somente à disponibilidade de recursos tecnológicos.

⁴ Dígito binário que pode estar apenas em um entre dois estados, representando zero ou um. (Laudon & Laudon, 1999:375). Unidade de medida da quantidade de informação.

⁵ A Economia Subterrânea se caracteriza pela informalidade e pela valorização dos relacionamentos.

No que se refere à inteligência da rede, Negroponte (2000) afirma que a capacidade de interconexão determinará a eficácia de seu desempenho, que atingirá o mundo empresarial através do comércio eletrônico à medida que algumas questões sejam equacionadas, tais como: redução dos preços dos computadores e das telecomunicações bem como sua melhoria; redução de juros e multas nos sistemas de pagamentos; desintermediação entre empresa e consumidor. Nesse sentido, as lojas perderiam a sua função de vendas para privilegiar a exposição e a promoção dos produtos.

Como consequência desse processo, o autor sugere a reconfiguração do conceito de nação articulando o local e o global, a aproximação da qualidade de vida urbana e rural, o rompimento da noção de sincronismo do cotidiano, uma vez que, no mundo dos bits, não há necessidade de simultaneidade física. Contudo, sustenta que a necessidade fundamental está no investimento de programas educacionais que respondam à lógica de produção do conhecimento no mundo digital.

Finalmente, abordaremos algumas concepções formuladas por Michael Porter (2000), que centra sua análise do processo de mudança organizacional na questão da estratégia. Segundo o autor, a globalização tem exigido uma mudança de mentalidade no que se refere à concorrência. A instabilidade e o curto prazo proporcionam dificuldades na formulação de estratégias que, para se materializarem necessitam de uma análise dos fatores que se inter-relacionam. Entre esse fatores, destacam-se: desempenho do setor, rentabilidade da organização e do setor em que atua, relação entre preços e custos, eficiência operacional. O autor conclui que a estratégia deve ser definida pela competição de que a organização não quer participar e pela liberdade de escolher o seu concorrente. Nesse sentido, a eficiência não se reduz à lucratividade, mas amplia-se para a geração de um crescimento maior que aquela concorrência que a organização decidiu enfrentar.

Do ponto de vista de um cenário para as organizações, Porter (2000) constrói uma nova noção de competitividade, que está baseada na mudança e no rompimento com a tradição, que possibilite um ambiente que estimule a produtividade, que deverá estar centrada em um *marketing* melhor, marcas destacadas, excelente distribuição e um esplêndido atendimento ao cliente. Desse ponto de vista, a criação de um ambiente de produtividade é responsabilidade da organização, da sociedade e da economia, sendo, portanto, necessária uma articulação da macroeconomia que, apesar de não gerar riquezas, pode facilitar ou dificultar a sua geração; e da microeconomia, responsável pelo oferecimento de produtos e serviços valiosos produzidos por pessoas com aptidões e atitudes pouco comuns em campos específicos. Em função disso, o autor (Porter, 2000) caracteriza o ambiente microeconômico

como o diamante econômico, responsável por oferecer insumos de altíssima qualidade (recursos humanos, infra-estrutura, sistema de comunicação, base científica e capital a prazos razoáveis); bons clientes (exigentes, inteligentes e com necessidades difíceis de atender e que, portanto, exigem eficiência); e a competição como fruto de conquista e não de favores. Sobre esta última questão, ele (Porter, 2000) entende que a comunidade empresarial deve assumir sua responsabilidade na formulação da política econômica da nação, uma vez que a estratégia organizacional extrapola o limite da empresa e atinge a comunidade. Desse ponto de vista, considera que cabe ao homem de negócios assumir sua função de estadista.

Podemos perceber que este cenário traz como características centrais à questão da flexibilidade das estruturas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico que passa a interferir de forma significativa nos processos de gestão, a inovação e a criatividade como motores para a abertura de oportunidades no mundo dos negócios e a ação humana nas organizações, baseada no conhecimento, minimizando cada vez mais a concepção da utilização da mão-de-obra de forma instrumental.

É em tal contexto, em que as pessoas ficam em evidência, que pretendemos discutir a função gerencial, principalmente no que tange ao trânsito necessário para o conceito de liderança.

4. Algumas Possibilidades de Compreender o Conceito de Liderança e sua Relação com o Processo de Gestão com Pessoas

Quando falamos em liderança acessamos questões das mais variadas ordens que, segundo Motta (1999), estão articuladas a aspectos que passam por mitos e realidades, abarcando duas noções básicas: a liderança, associada a grandes personalidades históricas e relacionada a uma dimensão mágica, sempre vinculada a qualidades inatas que atribuem a chefes e dirigentes que as possuem o atributo de líderes. Portanto, tais referências se sustentam na capacidade de influenciar comportamentos utilizando-se dessas habilidades.

Em uma organização hierárquica espera-se que haja supervisão, controle, avaliação e correção de resultados discrepantes. Porém, esta visão traz para o ser líder uma dimensão mística e cria um atrativo com relação à idéia de liderar.

Para Daft (2000) a liderança está relacionada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas; porém indica também que liderar significa lidar com mudanças. Nesse contexto, o autor concluiu que “os líderes estabelecem a direção mediante a formulação

de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras” (DAFT, 2000:371).

A liderança deve ter, como função primordial, a capacidade de estabelecer os nexos entre processos administrativos e as pessoas que estarão envolvidas com eles.

Porém, o autor admite que existem líderes, que ele chama de emergentes ou informais, que não detêm posições formais de liderança. Trabalha com a idéia de que, para entendermos melhor a liderança é preciso considerar suas variáveis fundamentais, a saber: comportamento do líder, característica do seguidor e comportamento do líder que está ligado à eficácia da liderança.

O autor defende uma visão “bidimensional do comportamento de liderança” (DAFT, 2000:376), a qual é dividida na liderança que se concentra em tarefas referentes à ação direcionada à realização das metas e aquela que se concentra em pessoas, voltada a desenvolver relações interpessoais.

Para Handy (1996), a tarefa do líder é assegurar que as pessoas ou grupos sejam competentes para executar responsabilidades que lhes foram destinadas, fazendo com que compreendam as metas organizacionais e se comprometam com elas. O líder só se configura como tal quanto vai além do cargo ou do título que possui e apresenta-se de forma competente, pois toda autoridade deveria ser conquistada antes de ser exercida. Os “líderes devem ter tempo e espaço para se revelar. Líderes se desenvolvem; não são fabricados” (HANDY, 1996:153). A carreira não é mais apenas uma escalada de funções, mas está ligada à reputação construída pelo líder na medida em que realiza os seus objetivos. As organizações são vistas como sistemas políticos, regidas pela influência e não pela autoridade, a qual precisa ser conquistada. Alguns atributos que não se convergem, comumente, muitas vezes são impeditivos para o alcance da liderança. Entre eles, podem ser citados: a crença em si mesmo e uma combinação com dúvidas razoáveis e a humildade para aceitar que às vezes está errado e que também outras pessoas podem ter idéias que colaboram para a resolução de problemas; a paixão pelo trabalho, sem perder de vista a consciência de outras realidades; e, por fim, que o líder precisa ter amor pelas pessoas, porém requer a capacidade para a solidão trazida pela sua posição.

Goldsmith (1996) defende o líder do futuro como aquele que perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva. Além disso, ele precisará ter a capacidade de selecionar informações, aliando a idéia transmitida por Serres (2001), em entrevista no programa Roda Viva da TV Cultura, quando diz que precisamos nos preocupar em selecionar informações e não buscar freneticamente informações.

Bornstein e Smith (1996) sugerem que a liderança tem sido considerada resultado de pessoas talentosas, com traços dignos, influenciando seguidores. Segundo eles, essa é uma visão tradicional. A liderança do futuro estará mais próxima de refletir um processo através do qual o líder busca sua visão, influencia intencionalmente pessoas, utiliza todo o seu potencial. A diferença com relação à definição do paradigma industrial está na visão da liderança como processo contínuo, não algo que aconteceu ou uma inspiração de uma grande idéia.

Aqui nos parece que os autores delineam um conceito de liderança carismática, ou seja, aquele que apresenta um projeto que é assumido por todos. A questão da liderança está relacionada a aspectos de credibilidade, que passam por convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência, e que o grau de credibilidade dos líderes corresponde à extensão da influência permitida pelos seguidores.

Wilhelm (1996) cita que as características dos líderes do futuro serão as mesmas dos líderes do passado; elas abrangem inteligência básica, valores claros e sólidos, níveis elevados de energia pessoal, capacidade e vontade de crescer de forma constante, visão e curiosidade contagiosa, boa memória e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos. Segundo o autor, os líderes devem servir de referência, porém, as características citadas e seu entrelaçamento farão a diferença. “Descobrimos que os líderes de amanhã não serão diferentes dos de ontem, os fios comuns da capacidade de liderança parecem estendidos do princípio desde os registros históricos até onde conseguimos enxergar no futuro”. (WILHELM, 1996:227).

Na verdade, o autor acredita que é a união das características básicas de um líder e a dinâmica do seu comportamento que produzem a liderança eficaz, cujas características deverão ser estudadas nos líderes eficazes do passado.

Pinchot (1996) trabalha com a idéia de que líderes removem grupos de seus objetivos pessoais para servirem ao bem comum, exigindo visão e capacidade para guiá-los. “Os métodos mais diretos de liderança abrangem comandos, decisões sobre recursos e promoções, e orientação pessoal de membros de equipes” (PINCHOT, 1996:52); porém, aposta em lideranças menos diretas, na qual o trabalho está centrado muito mais em comunicar visões e valores estimulantes, ouvir os seguidores e cuidar deles, e orientar pelo exemplo. A questão é criar uma “mão invisível” que dirija as pessoas a servirem ao bem comum. Assim, quando esta liderança é bem executada, as pessoas acreditam que realizaram as tarefas sozinhas.

O autor considera, ainda, três elementos que podem dar autonomia a muitos líderes: delegação em uma hierarquia tradicional; criação de uma comunidade e liderança do espírito

empreendedor. Vê o líder, não como atores ou instrutores, mas como “projetista de um jogo que proporciona o melhor para os demais” (PINCHOT, 1996:64).

Senge (1996) pensa a questão da liderança no contexto das organizações aprendentes e relaciona três tipos de líderes, que estão próximos a três diferentes posições organizacionais: líderes de linha locais, líderes executivos e intercomunicadores ou construtores da comunidade. O primeiro tem o papel principal de sancionar experimentos práticos significativos e liderar por meio de participação ativa. Já o segundo tem como papel auxiliar os líderes de linhas locais a amadurecerem e a compreenderem as complexas contracorrentes políticas e a comunicarem suas idéias e realizações aos não envolvidos, além de interligarem os líderes locais inovadores com pessoas de mesma opinião. Os intercomunicadores são vistos pelo autor como o papel mais ingrato de liderança, pois são os construtores da comunidade interna. Sua primeira função vital é identificar gerentes de linha locais com autonomia e predispostos a desenvolver novos recursos de aprendizado. Eles são os “semeadores organizacionais”, interligando pessoas de mesma opinião.

Motta (1999) define que “liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham” (MOTTA, 1999:221). O líder tem que se descobrir nas formas de ver as coisas e de vislumbrar o seu papel de gestão, requerendo habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, além de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Segundo o autor, “liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, negociação, iniciativa e responsabilidade” (MOTTA, 1999:221), não havendo nada de mágico, de mistério, frutos de qualidades inatas ou de pessoas eminentes. O líder é aquele que não busca o poder, mas coloca-o nas outras pessoas, traduzindo suas intenções em realidades e sustentando-as ao longo do tempo.

A Revista HSM *Management*, editada em maio-junho de 1999, traz um dossiê que procura traçar o perfil da liderança no século XXI.

Para o professor de Harvard, Ronald Heifetz (1999), a principal função do líder é a capacidade de detectar mudanças, levar os funcionários a se adaptarem e não transformar o ambiente de negócios. Para tanto, propõe um novo sistema de lideranças, que articula três dimensões:

- a) Habilidades: refletir e analisar, diferenciar-se do papel desempenhado no momento, saber ouvir, impor limites e saber lidar com eles, ter autoridade, criar e

aproveitar associações, orquestrar o conflito e a diversidade, ter inspiração, criatividade, curiosidade, coragem e resistência;

- b) Conhecimentos: análise pessoal e do contexto, criar um contexto para um processo de trabalho sistemático de adaptação, criar um contexto para intervenção, conhecer temas, processos, instituições e políticas relevantes;
- c) Valores: aumentar a capacidade de adaptação do sistema social, ter paixão pela sabedoria, examinar os valores e dilemas morais da liderança.

Tal abordagem toma por referência central o processo de adaptação como forma de enfrentamento da dinâmica organizacional, diferentemente daqueles autores que enfatizam a necessidade de um papel propositivo no sentido da inovação; por outro lado, valoriza ainda a dimensão emocional da liderança diante de seus colaboradores.

Goleman (1999) toma por referência central para a formação de líderes a utilização da "inteligência emocional", que está composta por cinco eixos, conforme o quadro abaixo:

Os cinco componentes da inteligência emocional		
	Definição	Característica
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e compreender estados de espírito, emoções, impulsos, bem como o efeito desses aspectos sobre outras pessoas.	Autoconfiança Autoavaliação realista Capacidade de rir de si mesmo
Autocontrole	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e estados de espírito perturbadores. Propensão a não julgar e a pensar antes de agir.	Confiança e integridade Bem-estar na ambigüidade Abertura a mudanças
Automotivação	Paixão pelo trabalho por motivos que não dinheiro ou status Propensão a perseguir objetivos com energia e persistência	Forte impulso para alcançar o objetivo Otimismo mesmo diante do fracasso Comprometimento com a empresa
Empatia	Capacidade de compreender a constituição emocional dos outros Habilidade para tratar as pessoas de	Habilidade para formar e reter talentos Sensibilidade intercultural

	acordo com suas reações emocionais	Atendimento a clientes.
Sociabilidade	Competência para administrar relacionamentos e criar redes Capacidade de encontrar pontos em comum e cultivar afinidades	Eficácia para liderar a mudança Persuasão Experiência em construir equipes e liderá-las

Gregersen, Morrison e Black (1999), considerando o atual contexto de globalização e internacionalização dos processos de gestão, apontam a necessidade de algumas características específicas para a formação daquilo que consideram "líderes globais", ou seja, aquelas pessoas capazes de transitar nesse cenário. Tais características são constituídas por:

- a) curiosidade;
- b) caráter pessoal: vínculo emocional e integridade;
- c) compreensão da dualidade: administração de incertezas e tensões;
- d) astúcia empresarial (oportunidades de mercado) e organizacional (capacidade da empresa).

Para desenvolver tais habilidades, os autores propõem algumas estratégias, tais como: viagens, formação de equipes, transferências para outras cidades e treinamento.

Assim como em outros autores, percebe-se o forte apelo das características emocionais que, de alguma forma, parecem indicar para uma certa instrumentalidade do conceito de liderança.

Já os autores tratados inicialmente enfatizam a liderança como um processo contínuo e de influência, com capacidade de lidar com as informações e as mudanças que estas podem gerar e desenvolver relações interpessoais, além da capacidade de assegurar o exercício da responsabilidade por parte dos liderados.

De qualquer forma, não deixam de elencar algumas características emocionais, como o amor pela pessoa, a capacidade para solidão, o apelo à comunicação de visões e valores estimulantes, evidenciando o potencial existente nos indivíduos.

Do ponto vista do poder, limitam-se a indicar a necessidade de um trânsito do poder do líder para o liderado e sobre esta questão nos deteremos brevemente.

Motta (1999), ao tratar do gerenciamento da decisão, incorpora a dualidade da função liderança, envolvendo os aspectos racionais, intuitivos e de poder e, nesse sentido, caracteriza o poder como uma *"trama contra a racionalidade"*.

Para o autor, o processo decisório é fruto de uma negociação política que conjuga interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder a partir da coalizão do poder dominante; reflete, portanto, além da lógica do diagnóstico e da solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos. Tal processo é fragmentado, trazendo para o dirigente um trabalho diversificado, baseado na dimensão intuitiva, que tem como eixo hábitos e experiências adquiridas, e não somente o trato com dados objetivos, mas também na percepção de oportunidades temporais e políticas.

A intuição produz uma visão global a partir da interligação de fatores que se desenvolvem com a experiência e o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pelo dirigente; agrega-se ainda a essa as variáveis de cunho emocional, político, que se desenvolvem no bojo das oportunidades e sensibilidade.

Dessa forma, o dimensionamento de novos caminhos e alternativas não dependem, somente, de ser racional, vinculado a processos de análise e diagnóstico, mas também de experimentar, ensaiar e, sobretudo, agir em um ambiente de aprendizado constante. Sendo assim, o processo organizacional não é tão irracional como parece, mas sim a mistura de diversas racionalidades, exigindo uma habilidade gerencial que se aprimora na medida em que os dirigentes forem capazes de dispensar algumas análises e de se aproximarem da realidade de forma mais global, entendendo a complexidade e o dinamismo organizacional.

A contribuição do autor está, justamente, em apontar que as dimensões emocionais e técnicas não estão isoladas das relações de poder presentes em todas as organizações e entre as organizações de um dado contexto.

A nosso ver, a função da liderança, vinculada à mediação das relações de poder dentro e fora da organização, ainda parece ser uma questão importante do processo organizacional, sendo que as outras, vinculadas à dimensão emocional e técnica, são suportes para a negociação do poder em tal contexto.

A importância que as pessoas assumem no contexto organizacional contemporâneo passa a exigir das lideranças uma capacidade cada vez maior de estabelecer e potencializar as habilidades individuais e as interações das equipes. Em tal sentido, a centralização do processo de gestão com pessoas em um departamento específico carece de uma revisão, tanto do ponto de vista estratégico, quanto no trato cotidiano das relações entre os indivíduos.

As características do mundo dos negócios têm indicado que as interações entre seus agentes têm sido a rede que sustenta o processo organizacional e a liderança tem um papel fundamental em dar consistência a esta dinâmica, como forma de construir e manter a coesão organizacional.

A seguir, traçaremos um breve cenário do posicionamento de alguns gestores, com o objetivo de identificar como analisam o conceito de liderança à luz das discussões que travamos até este momento.

5. A Percepção de Liderança na Visão dos Entrevistados

Do ponto de vista conceitual, os entrevistados evidenciam alguns eixos comuns, como, por exemplo: a capacidade de ter um perfil democrático da liderança; o cumprimento de metas e objetivos; planejamento e comando; formação de equipes; influenciar pessoas a cooperar; dirigir e desenvolver pessoas e ações; criar comprometimento entre as pessoas; compreender o ser humano; assumir responsabilidades e ter conhecimento.

É possível identificar em tais eixos que a liderança é considerada um processo de ação sobre o outro, ou seja, ela não está baseada na intermediação das relações, mas, principalmente, em um fluxo unilateral que parte da liderança para o liderado. Tal dimensão pode ser melhor percebida ao considerarmos as dificuldades apontadas pelos entrevistados no processo de gestão.

Como dificuldades, explicitam algumas questões, tais como: montar e manter o relacionamento de uma boa equipe; manter o equilíbrio das relações internas; manter a motivação; fazer despertar um espírito cooperativo; falhas de comunicação; incompatibilidade de idéias; excesso de orgulho e falta de trabalho conjunto entre os funcionários; insegurança; dificuldades de compartilhamento de informações; desvio de informações; contaminação das ações organizacionais com problemas pessoais; grande diversidade de culturas na empresa.

Existe, portanto, um eixo condutor das limitações: a dificuldade em manter uma dinâmica que envolva lideranças e colaboradores em um processo pró-ativo de gestão. As várias abordagens evidenciadas nas restrições do processo de gestão remetem à dificuldade que as lideranças enfrentam ao tentar alinhar as relações díspares de poder entre os vários agentes organizacionais.

As capacidades emocionais expressas pelos autores são abordadas de forma bastante periférica, sendo que a ênfase central ainda está na dimensão de comando e controle, ainda que revestidos de um discurso participacionista e democrático. Esta questão pode ser compreendida quando se percebe o caráter instrumental e unilateral da relação entre liderança e colaboradores.

Ainda que a questão emocional não seja tratada de forma explícita, é possível identificá-la se observarmos a dimensão subjetiva do processo, ou seja, existe na ação dos gestores entrevistados indicativos que nos levam a acreditar que o caráter emocional do processo de liderança ainda repousa na subjetividade do gestor, não sendo utilizada como um elemento de sua ação de forma intencional.

6. Considerações Finais

Inicialmente, tratamos da complexidade do mundo organizacional, com ênfase em sua dimensão simbólica e na complexidade das interações que envolvem os processos tecnológicos e de um novo perfil do mundo do trabalho.

Tal abordagem trouxe para o processo de liderança desafios que obrigaram ao deslocamento de uma ação instrumental para aquela vinculada ao reconhecimento e à interação com a dimensão intuitiva e emocional. Contudo, de certa forma, tais perspectivas relegaram ou encobertaram as relações de poder, principalmente no que tange à mediação do equilíbrio entre capacidades díspares no exercício do poder, dentro e fora das organizações.

A análise do discurso dos entrevistados evidenciou as dificuldades no trato dessas questões, pois, ainda que reconheçam e expressem a necessidade de uma liderança mais aberta e flexível, do ponto de vista da gestão das relações interpessoais, evidenciam uma característica bastante centrada no comando e controle por parte da liderança, revelando a unilateralidade do processo, relegando as interações dos indivíduos a um plano aparente, muito mais como palco de representações do que, de fato, exercício de relações horizontalizadas de poder.

Nesse sentido é necessário estabelecer o trânsito desta concepção para outra que tome o processo de gestão com pessoas de forma mais ampla. Segundo Davel e Vergara,

a gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como responsabilidade de um departamento ou de uma função. Assim propõe-se, como Ferris et al. (1999), que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, sua

experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sóciohistórico. (DAVEL e VERGARA, 2001:50)

A mudança no perfil da liderança parece estar ainda em um plano de elaboração que carece de maior introspecção de valores e exercício de atitudes. Há, portanto, um caminho ainda bastante longo a ser percorrido.

7. Referências Bibliográficas

ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho?* Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2ª edição. São Paulo: Cortez, 1995.

ARCHER, M. Teoria, cultura e sociedade pós-industrial. In: FEATHERSTONE, M. *Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

BECK U. A Reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: GIDDENS, A. et al. *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: UNESP, 1997, p. 10-71.

COVRE, M.L. A Função da Técnica, In: BRUNO, L. & SACCARDO, C. (coord). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986, p. 91-115.

DAVEL, E. e VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S.C. (org) *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DE DECCA, E. *O nascimento das fábricas*. Coleção Tudo é História. São Paulo: Brasiliense, 1995.

DRUCKER, P. *E assim começa o milênio...* Ed. especial. São Paulo: HSM Management, 2000, p. 6-11.

FREITAS, M.E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40 (2): 6-15, 2000.

GATES B. *Na velocidade do Pensamento*. Ed. Especial. São Paulo: HSM Management. São Paulo, 2000, p. 12-16.

- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.
- GIDDENS, A. et al. *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.
- GIMPEL, J. *O fim do futuro: o declínio tecnológico e a crise do Ocidente*. Portugal: Editorial Inquérito, 1992.
- GOLEMAN, D. Do que é feito um líder. *HSM Management*, número 14, maio-junho, 1999
- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GREGERSEN, H., MORRISON, A J. E BLACK, J.S. Navegantes sem fronteiras. *HSM Management*, número 14, maio-junho, 1999.
- GUATTARI, F. *Caosmose: um novo paradigma estético*. São Paulo: Editora 34, 1989.
- HARVEY D. *Condição pós-modern.*, 5ª ed. São Paulo: Loyola, 1992.
- HEIFETZ, R. Os novos desafios. *HSM Management*, número 14, maio-junho, 1999.
- HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.
- HESSELBEIN, F. [et all]. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.
- LAUDON C.L. & LAUNDON J.P.. *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MANZINI-COVRE, M.L. *No caminho de Hermes a Sherazade: cultura, cidadania e subjetividade*. Taubaté: Vogal, 1996.
- MENEZES, P. *A crise do passado*. São Paulo: Experimento, 1994.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Coleção Epistemologia e Sociedade - Instituto Piaget, 1990.
- _____. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. A noção de sujeito. In SCHNITMAN D. F. (org.). *Novos paradigmas cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 5a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOTTA, P.R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

NEGROPONTE N. *Civilização digital*. Ed. Especial. HSM Management: São Paulo, 2000, p. 84-89.

PORTER, M. *A nova era da estratégia*. Ed. Especial. HSM Management: São Paulo, 2000, p. 18-28.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Artigo recebido em: 14/10/2003

Artigo aprovado em: 24/11/2003