

UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESEJÁVEIS NAS
ORGANIZAÇÕES DO 3º MILÊNIO

ANALYSIS OF THE DESIRABLE MANAGEMENT COMPETENCES IN THE THIRD
MILLENIUM

Maria Thereza GONÇALVES*

RESUMO: A crescente massificação das pessoas, decorrente do progresso tecnológico e científico no contexto das organizações, gera dificuldades de comunicação e de relacionamento interpessoal em todos os níveis hierárquicos, principalmente no nível gerencial. Com base nesse contexto, este artigo analisa as competências gerenciais desejáveis nas organizações do 3º Milênio, segundo pesquisas realizadas por empresas de consultoria empresarial conceituadas como *Coopers Lybrandt*. O perfil do novo gerente requer competências técnicas e interacionais, isto é, competências importantes no gerenciamento de pessoas, assim como o desenvolvimento da liderança. Sendo a liderança a forma como o poder é utilizado no processo de influenciar as ações dos outros, segundo Krauz (1991), analisaram-se as formas de poder e a sua utilização como uma das competências básicas interacionais, aquela que chamamos de competência interpessoal.

UNITERMOS: Desenvolvimento Gerencial, Competências Gerenciais, Competência Técnica, Competência Interpessoal.

ABSTRACT: The growing of mass people as a result of the technological and scientific progress in organizations, leads to difficulties in communication and interpersonal relationship in every hierarchal level, mainly

* Mestre em Ciências Gerenciais - Gestão de Negócios pela UNIMAR, Marília, SP – Brasil.

in the managing one. Based on this context, this paper will analyze the desirable management competences in the third millennium according to researches made by outstanding companies on business consulting such as *Coopers Lybrandt*. The profile of the new manager requires technical and interacting competences, which means, important competences in managing people as well as leadership development. Leadership is the way power is used in the process of influencing the action of others, according to *Krauz* (1991). The ways of power and its use as one of the basic interacting competences, the one we name interpersonal competences, were analyzed. UNITERMS: management development; managing competences; technical competence; interpersonal competence.

O novo modelo de organização, centrado no conhecimento, com visão holística do homem, requer um novo tipo de gerente e de comportamento gerencial. O papel principal do gerente, segundo *Carvalho* (*in BOOG*, 1994, p. 82) “não é executar, mas conseguir que todas as equipes envolvidas o façam”.

O gerente deve estar preparado para gerar o comprometimento com os objetivos organizacionais, estabelecidos no plano estratégico do negócio, e planejar junto com sua equipe como fazer para alcançá-los, não perdendo de vista a missão da organização.

Os gerentes, de um modo geral, na opinião de *Lucena* (1990), *Chiavenatto* (1996), *Silvestre* (1997), entre outros, são oriundos de empresas onde o enfoque gerencial se centrava na disciplina hierárquica, controlando comportamentos e atitudes de todos os empregados, obtendo obediência às normas técnicas e comportamentais. Era esperado do gerente a aceitação incondicional da missão e adoção dos valores empresariais como se fossem dele. Foi nesse ambiente que o comportamento gerencial se conformou com a técnica, sem preocupações com as relações sociais, e, numa cultura organizacional que considerava o homem fragmentadamente, isto é, apenas como mão-de-obra, e não como um ser holístico, integral, que pensa, sente e age.

Mediante o impacto das mudanças, as empresas valeram-se do treinamento, que habilitou os gerentes conceitualmente na nova

cultura, embora ainda reajam com comportamentos da cultura antiga nas situações do dia-a-dia. Na verdade, o enfoque não é comportamental, mas, sim, apenas técnico, fazendo com que o discurso seja adequado à nova cultura, mas, de conseqüências desastrosas na prática.

Portanto, a gestão de pessoas deverá estar atenta para o desenvolvimento das competências gerenciais exigidas neste contexto empresarial atual, pois delas depende estrategicamente o sucesso do negócio.

O perfil atual do novo gerente deve estar estruturado com as competências técnicas, como também com as competências que lhe permitem assegurar um clima adequado, para que as relações interpessoais ocorram de maneira tal que todos se sintam com liberdade, autonomia para participar das decisões que afetem o seu trabalho e questionar em equipe tudo o que for para melhorar continuamente os caminhos que os levarão aos resultados esperados pela empresa e por eles próprios, enquanto comprometidos com os objetivos dela.

Para que possamos ser mais consistentes, ao falarmos de competências, apresentaremos a sua definição segundo o enfoque deste trabalho, que coincide com o de Scott B. Parry (*apud* COOPERS & LYBRANDT, 1997) e consiste em

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (p.126)

As competências exigidas no perfil do novo gerente são, entre outras, as que Oliveira (1991) apresenta como características do executivo estadista (estrategista e empreendedor):

Características comportamentais, que se referem a como o gerente se posiciona frente às diversas situações do dia-a-dia organizacional.

Características de habilidade, que se referem ao ‘jogo de cintura’ com que lida nas diversas situações diárias.

Características de conhecimento, que consideram o nível de conhecimento que o gerente tem para promover o resultado requerido pela situação apresentada. (OLIVEIRA, 1991, p.290)

Tais características apresentadas por Oliveira (1991) coincidem com as de Campos (1995), quando se refere à sobrevivência do negócio, dizendo que, para tal, temos de desenvolver três tipos de conhecimento que supõem essas características. Pode-se, então, deduzir, que das competências gerenciais depende a sobrevivência do negócio. Pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de verificar quais das competências gerenciais são mais exigidas quando as empresas procedem a um processo de seleção de cargos executivos.

Como resultado de pesquisa realizada por Coopers & Lybrandt (1995), com o objetivo de identificar quais fatores de avaliação são utilizados durante o processo de escolha e contratação de executivos de alto nível no Brasil, foi obtida uma lista dos fatores de avaliação mais votados, que estão relacionados mais diretamente a competências gerenciais. São elas:

Visão de futuro; capacidade de planejamento; capacidade de negociação; flexibilidade para mudança; boa liderança; capacidade para realizar; capacidade para assumir riscos; capacidade de solucionar problemas; ética; integridade; orientação para processos, pessoas e resultados; espírito inovador e criatividade; boa educação universitária e energia e dinamismo.

Uma rápida análise desse perfil resultante da pesquisa, considerando-se os fatores mais votados, aponta para o seguinte fato:

“poucos executivos estão realmente preparados em termos de competências, habilidades, comportamentos e atitudes para as exigências do novo cenário competitivo” (pesquisa Coopers Lybrandt,1997).

As competências gerenciais, segundo Patrícia M. Fandt (*apud* COOPERS & LYBRANDT, 1997) “são inter-relacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa” (p.135).

Fandt (*op.cit.*, p.135) propõe quatro categorias de competências: competências interacionais, competências de solução de problemas, competências de capacitação e competências de comunicação. As três primeiras são denominadas fundamentais e a última é chamada competência de apoio.

Competências interacionais: competências que envolvem interação com líderes, pares e liderados. Incluem a capacidade de relacionamento e a capacidade de liderança. Segundo Fandt, essa competência inclui os seguintes comportamentos: desenvolver e manter as relações, escutar, demonstrar sensibilidade, estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros e apresentar *feedback*. Nessa competência, está incluída também a capacidade de liderança, que, segundo Fandt (*op.cit.*, p.137), significa: iniciar e manter cursos de ação, dirigir e coordenar, motivar e estimular, delegar e garantir o comprometimento de seus liderados.

Deve-se acrescentar a definição de Moscovici (1996) sobre Competência Interacional, também conhecida como Competência Interpessoal:

...a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. É a base do relacionamento e deve ser desenvolvida em todas as pessoas da organização, não só nos gerentes. (MOSCOVICI, 1996, p.36)

Por outro lado, essa mesma competência interpessoal ou interacional é entendida por Krauz (1991)

como um conjunto de atributos pessoais desenvolvido através de vivências, treinamento, crescimento e desenvolvimento das potencialidades humanas tais como capacidade de comunicação, flexibilidade, intuição, abertura, capacidade de processar feedback, auto-conhecimento, sensibilidade, equilíbrio emocional e bom senso. (KRAUZ, 1991, p.25)

As definições de Fandt, Moscovici e Krauz se complementam e, através delas, pode-se perceber a importância dessa competência para o gerenciamento de pessoas. Autoras como as citadas consideram que tal competência pode ser desenvolvida por Programas de Desenvolvimento Gerencial. Podemos concluir com Moscovici (1996, p.42), então, que “competência interpessoal não é, pois, um dom ou talento inato da personalidade, e sim uma capacidade que se pode desenvolver por meio de treinamento próprio”. Para ela, a “competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio social”. (MOSCOVICI, 1996, p.169)

O segundo tipo de competência refere-se a Competências de solução de problemas. Estas incluem, segundo Fandt (*apud* COOPERS LYBRANDT, 1997), as capacidades de percepção, de planejamento, organização e tomada de decisões.

No terceiro tipo, as Competências de capacitação envolvem tanto a orientação para a ação como a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças e referem-se aos seguintes comportamentos: saber trabalhar com situações novas, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, lidar com *feedback* e resolver conflitos.

A quarta espécie refere-se às Competências de comunicação, isto é, saber comunicar efetivamente suas idéias é um requisito básico para o trabalho do executivo, assim como a capacidade de compreender o outro é essencial, o que se dá através da comunicação.

Competências técnicas compõem a quinta espécie.

Compreendem a gestão financeira, comercial, negociação, administração de subcontratos e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas, gestão de alianças estratégicas, gestão de suprimento e gestão industrial. Referem-se a conhecimentos de áreas específicas do trabalho nas organizações e eram, até há bem pouco tempo, as mais valorizadas pelas organizações, em detrimento das competências chamadas de fundamentais e de apoio, o que fez com que se tornasse imperiosa a necessidade de revermos o estilo gerencial em nossas empresas. (FANDT, *apud* COOPERS LYBRANDT, 1997)

Como uma das competências que devem ser desenvolvidas pelos gerentes, a capacidade de liderança exigida neste novo milênio tem mais a ver com características de personalidade do que propriamente com capacidade técnica. Essas características podem ser melhoradas e aperfeiçoadas e, para isso, o primeiro passo está em os gerentes reconhecerem que as empresas precisam, hoje, mais de líderes do que gestores (FIDALGO, 1997, p.03). Nesse sentido, a “competência de liderança inclui habilidades de orientação, integração e inspiração” (MOSCOVICI, 1995, p.97). A habilidade de orientação exigida pela liderança é aquela que encoraja o grupo a assumir risco; a habilidade de integração é aquela que promove um clima de compreensão, respeito e efetividade no grupo e habilidade de inspiração que diz respeito ao carisma, que é entendida por Moscovici como uma qualidade especial a ser cultivada, além da tecnologia. Através da inspiração, do carisma, o líder acaba por ser o modelo, a figura ideal. Outro autor também se pronuncia com referência a esse assunto: “A liderança difere do gerenciamento, principalmente nas funções. Liderar é saber como explorar os mananciais da motivação humana, e também conhecer as bases do relacionamento com colegas” diz o guru Tom Peters (*in* GOMES, 1998, p.51).

Paul Turner, sócio da *Price Waterhouse*/Nova York, EUA participando da mesa redonda sobre a empresa do ano 2020 (HSM, n.1, 1997, p. 46), diz: “estar preocupado com a diferença entre a velocidade do progresso tecnológico e o ritmo do progresso em

organizarmos nossos recursos humanos”. Para ele, isso nos remete a uma diferença crítica entre gerenciar e liderar. “Um é uma limitação, o outro é uma evolução”. Do mesmo modo, B. Wolf (*in* COAD, 1998, p.162) acredita que “gerenciamento é ciência enquanto liderança é arte”. Assim, liderar, para Wolf, requer cinco atributos mais ligados a uma disposição interna, que são:

Lucidez, saber o que o torna diferenciado, auto-conhecimento, auto-estima; Visão clínica que lhe permite reconhecer os talentos de seu pessoal e desenvolvê-los; Visão prospectiva, estar preocupado com o futuro; Influência e persuasão, não forçar, saber ouvir e chegar ao coração das pessoas; ‘*Empowerment*’, dar autonomia às pessoas, delegar poderes, energizá-las.

De acordo com os autores citados, percebe-se que o gerenciamento de pessoas, nas organizações atuais, deve estar sendo realizado por gerentes-líderes. Em outras palavras, não basta administrar através das teorias da administração; é necessário liderar as pessoas através do entusiasmo, da paixão, contaminá-las com a visão e estimulá-las a cumprir a sua missão, que deve ser coerente com a missão da organização.

Nesse sentido, assim se pronunciam W. Bennis & B. Nanus (*in* SILVA, COAD, 1998): “os gerentes que são líderes acreditam na sua própria habilidade em influenciar mudanças” (p.62).

Para que um gerente se torne um líder, ele deverá agir com justiça, ser honesto e cumprir o que promete, uma vez que credibilidade é uma das características fundamentais do comportamento de um líder. Desde ser, além disso, capaz de antecipar o futuro, ser inspirador, competente tecnicamente e interpessoalmente, compartilhar a visão, gerando uma força propulsora, através da qual outras pessoas se alinham e ganham energia. Já a gestão de pessoas é o fator estratégico e competitivo das organizações, devendo ser realizado por pessoas que reúnam essas características.

De modo que gerenciar relacionamentos, isto é, a arte de relacionar-se com o outro, é, também, segundo Goleman (*in Executive Digest*, 1997, n.38, p.128), “a aptidão para gerir as emoções dos outros, que está na base da popularidade, da liderança e da eficácia interpessoal”. Para isso, o gerente deve desenvolver seu autocontrole e a empatia, no sentido de dominar a própria emoção e dos outros, habilidades emocionais que o tornarão competente interpessoalmente.

Assim, o verdadeiro papel do gerente é ser líder. Líder no que diz respeito a ser treinador, educador, comunicador e informador. Por isso, *ensinar a ensinar* é a base da liderança atual. O gerente e líder, segundo Smith (1996, p.23), “deve permitir aos outros desenvolver suas habilidades ao estabelecer seus próprios objetivos e resolver seus próprios problemas”. De modo que, uma das formas de ser um gerente-líder é aprender a delegar poder. Alguns autores pesquisados denominam a essa tarefa de *Empowerment*, isto é a delegação de responsabilidade ou poder a outras pessoas para que estas façam as coisas acontecerem, somando esforços com ele.

“Liderança é a forma como o poder é utilizado no processo de influenciar as ações dos outros”, segundo Krauz (1991, p.60). Conforme essa ótica, da liderança emana poder e capacidade de convencer ou influenciar.

Faz-se importante discutirmos como o poder deve ser entendido dentro do contexto organizacional e como uma das habilidades gerenciais que, entre outras, é a responsável pelo clima de trabalho, tornando-o competitivo ou produtivo.

“Poder é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira” (KRAUZ,1991, p.15). de sorte que, o gerente-líder deve desenvolver esta capacidade para que, através dela, possa utilizar o *empowerment* a fim de aumentar a participação do grupo, na realização das metas e objetivos organizacionais pré-estabelecidos.

Empowerment, como define Long (1997, p.15), “é a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões”. Para que

outros assumam as responsabilidades, pela delegação do poder, o gerente desenvolve o espírito de cooperação e investe no crescimento individual e no amadurecimento do grupo (MATOS,1985). A delegação é um instrumento poderoso nas relações interpessoais e profissionais. É o lado humano da melhoria da qualidade e produtividade do trabalho, segundo Horta (1991, p.13).

Nesse sentido, o poder deve ser entendido dentro de um novo conceito proposto nos princípios do Desenvolvimento Organizacional (D.O), que é “baseado na colaboração e na razão, que substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça” (DALPOZZO, *apud* BOOG,1994, p.122), isto é, coação e ameaça se tornaram obsoletos, substituídos pelo convencimento.

Também Moscovici (1996) releva em seus estudos sobre liderança que, “se o conceito de liderança é um conceito de relação interpessoal, a noção de poder está implícita no processo de influência social que caracteriza essa relação”.E continua que “o poder pessoal é exercido sob forma de influência social, a partir das características pessoais carismáticas, de referência, de conhecimento, de apoio/afeto e de competência interpessoal”.

O poder pessoal é expresso em atitudes que contribuem para a existência de um clima organizacional de confiança e cooperação e pode ser ampliado e reforçado por treinamento/desenvolvimento, como parte que é da competência interpessoal.

Duas fontes de poder, segundo Krauz (1991), conforme as duas dimensões básicas do ser humano, o individual e o social, ou seja, o poder pessoal e o poder contextual, interferem nas relações interpessoais nas organizações. Entende-se por Poder Pessoal aquele que,

é originado no próprio indivíduo como um conjunto de atributos pessoais e profissionais. Não pode ser distribuído nem atribuído. É individual, intransferível e inalienável, fruto de experiências pessoais que constituem um patrimônio único de cada ser humano. É uma fonte interna de poder. (KRAUZ, 1991. p.18)

Na página seguinte, o autor acima diz que o poder contextual é “o poder atribuído em função da posição ocupada nas organizações. Tende a ser despersonalizado, muitas vezes disfarçado sob o manto da racionalidade, das regras e normas”.

Cabe ressaltar a tendência existente, nas organizações, em valorizar o poder contextual, criando assim estruturas pesadas, resistentes a mudanças e despersonalizadas. Nesse contexto, as pessoas se acomodam e a robotizam; os relacionamentos se tornam impessoais; a indiferença e a alienação se instalam, resultando em subprodutividade.

Mediante essas considerações, podemos deduzir que o poder pessoal potencializa as capacidades humanas, desenvolve a autoconfiança, a iniciativa, o entusiasmo, a inovação e o dinamismo organizacionais necessários ao acompanhamento das transformações que se sucedem cada vez mais rapidamente no meio ambiente.

O corpo gerencial das organizações deve buscar o equilíbrio e a adequação dessas duas fontes de poder, ou seja, criar condições para que o potencial humano seja aproveitado, dentro de um mínimo de estabilidade necessário para a sobrevivência física e emocional dos indivíduos e o sucesso das organizações.

Contudo, Matos (1996, p.04) acha que, “na essência do processo, a relação de poder é predominantemente autoritária, com a hierarquia do mando e da submissão...”. O que se pode perceber é que prevalecem as aparências de participação e não a autêntica relação de papéis de autoridade, a base da aceitação do sentido de equipe e da co-responsabilidade por verdades e objetivos comuns, porque embutido no *poder* acha-se o autoritarismo.

Podemos então concluir, junto com o autor em questão, que o poder contextual é o mais encontrado no perfil dos gerentes nas organizações, de um modo geral. Esse tipo de poder manifesta-se, segundo Krauz (1991, p.22), através de três formas: - de coerção e/ou pressão, de posição e de recompensa.

O poder contextual manifestado pela coerção e/ou pressão é desastroso, pois gera ansiedade e insegurança física e psicológica, fragilizando as pessoas, tornando-as altamente vulneráveis aos atos de influência, redundando em resposta de subserviência.

O poder de posição é aquele determinado pelo cargo ocupado pela pessoa, na organização que lhe atribui autoridade para exercer atos influenciáveis. Essa forma de poder é encontrada nas organizações estruturadas hierarquicamente, em que, inconscientemente, almeja-se a posição acima.

O poder de recompensa diz respeito aos mecanismos de compensação direta ou indireta, material ou emocional, de que dispõe o indivíduo. A recompensa pode gerar tanto reconhecimento justo e adequado quanto manipulação, corrupção, dependência ou comportamentos antiéticos que deterioram o clima do grupo.

Nessa análise do poder, segundo Krauz (1991), fica evidenciado como a utilização do poder contextual é antiprodutivo nas organizações e, infelizmente, é o que mais se faz presente no gerenciamento das pessoas, isto é desastroso quando esse gerenciamento é realizado por gerentes que não desenvolveram a capacidade de liderança e competência interpessoal, segundo os autores citados.

Para que a capacidade de liderança seja desenvolvida, urge desenvolver, no corpo gerencial das organizações, o poder pessoal. Esse poder manifesta-se através do conhecimento, conexão e competência interpessoal. O primeiro é entendido como um conjunto de conquistas pessoais, como habilidades, informações, observações e conhecimentos acumulados no decorrer da vida. Através desse poder ocorrem atos influenciáveis indiretos, em função do exemplo e da aceitação deliberada do influenciado e não da oposição do influenciado. A segunda corresponde à capacidade de motivar, estimular e envolver as pessoas sob seu âmbito de influência em atividades, causas e objetivos comuns, levando-as a sentirem-se suficientemente seguras para aceitar desafios e correr riscos. Gera solidariedade, identificação grupal, espírito de equipe, corresponsabilidade.

A competência interpessoal, a terceira e última das manifestações do poder pessoal, é um tipo de poder que flui naturalmente, sem intencionalidade, e que permite estabelecer uma rede de relacionamentos informais baseados no respeito, consideração e reconhecimento do outro, independente da sua posição, prestígio social ou instrução.

Considerando-se que a eficácia do uso do poder nas suas diversas formas dependerá da capacidade, sensibilidade e postura ética de quem o emprega, no sentido de obter a aceitação dos atos influencias, como afirma Krauz (1991), reitera-se aqui a importância do uso do poder nas relações interpessoais, quando, através delas, se almeja alcançar objetivos organizacionais.

Sabe-se, com base na literatura pesquisada e pela vivência nas organizações de um modo geral, que o poder pessoal não é reconhecido como instrumento para o atingimento de objetivos organizacionais. Entretanto, a sinergia das organizações é produto do poder pessoal.

As gerências devem desenvolvê-lo através de um processo que envolve auto-conhecimento, alfabetização emocional e interpessoal, humildade, respeito por si mesmo e pelo outro, revisão de valores pessoais, coragem para enfrentar desafios, expansão do patrimônio do 'ser' mais do que o do 'ter' (KRAUZ,1991, p. 44).

Referendando Oliveira (1991), quando traça o perfil do executivo estadista e a pesquisa Coopers & Lybrandt (1997), que também apresentou o perfil do executivo brasileiro, podemos aferir que todas aquelas características estão inseridas nas características do gerente que se utiliza do poder pessoal de forma adequada e, principalmente, desenvolve a sua competência interpessoal, que é a base de todas as outras competências a serem desenvolvidas pelo corpo gerencial de toda e qualquer organização que queira alcançar a excelência empresarial.

A administração do poder se propõe criar condições que permitam aos gerentes exercer a liderança sem usar a estrutura hierárquica, o poder contextual, como bengala, valorizar a cooperação, atuar dentro de padrões de ética pessoal e profissional, ser humildes para continuar aprendendo, enfatizar o *que* em vez de *como*, exercitar sua capacidade de ajustamento e obter satisfação com os resultados alcançados.

Concluindo, desenvolver as habilidades que permitirão transformar cada gerente num líder eficaz, capacitado a colaborar e estabelecer múltiplas redes de relacionamento produtivo com pessoas e grupos, seja na empresa, seja fora dela, segundo bibliografia consultada, é função da nova gestão de pessoas. Mediante essas considerações, pode-se dizer que o desenvolvimento do poder pessoal e principalmente da competência interpessoal, uma das formas de manifestá-lo, deveria ser focalizado, com maior ênfase, nos Programas de Desenvolvimento Gerencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, G.G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, V.F. *O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CHIAVENATO, I. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresa*. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPERS & LYBRAND (equipe). *RemuneraÁ,,o por habilidades e por competÍncias: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

FIDALGO, J.C. Procuram-se bons líderes, não bons gestores. *Executive Digest*. Abril Control Jornal Ed., n.37, 03, 1997.

GOLEMAN, D. Inteligencia Emocional. *Revista Executive Digest*, Portugal, Abril/Control Jornal, n.38, 1997.

GOMES, M.T. Será que você é um líder? *Revista VocÍ S/A*, São Paulo: Abril, n.1, 1998.

KRAUZ, R. *Compartilhando o poder nas organizaÁtes*. São Paulo: Nobel, 1991.

LONG, L.K. *Empowering*. São Paulo: Nobel, 1997.

LUCENA, M.D.S. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1990.

MATOS, F.G. *GerÍncia Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1979.

_____. *A empresa hoje: três enfoques sobre treinamentos e formação na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lodi, 1981.

_____. *Gerencial permanente: como desenvolver todos os gerentes, todo o tempo, ao mesmo tempo*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A., 1985.

_____. *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. *Fator QF: Quociente de Felicidade: ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. 5.ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

_____. *Equipes d,,o certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996b.

_____. *Raz,,o e emoÁ,,o: a inteligência emocional em questão*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.

_____. *RenascenÁa Organizacional*. 5.ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

OLIVEIRA, D.P.R. *O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor*. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, M. *Energia emocional: base para gerência eficaz*. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLMOS, J.A. A gestão empresarial e o papel de RH no novo contexto. *Tribuna de Indaiatuba*. Julho, 1997. Disponível em: <<http://www.benchmark.com.br>>

ORLYCKAS, E. *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias*. São Paulo: Makron Books, 1998.

SILVESTRE, C.W. *Planejamento estratégico*. São Paulo: 1997. (material apostilado)

SOUZA, E.L.P. *Treinando gerentes para o futuro*. São Paulo: Edgard Blücher, 1992.

SMITH, J. *Delegando poder*. São Paulo: Clio Editora, 1996.