

Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação

Maria Cláudia Pestana

Supervisora técnica do Serviço de Tratamento da Informação.
Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia - USP
E-mail: pestana@usp.br

Pedra Margarete de Siqueira Guidil Pires

Supervisora técnica do Serviço de Atendimento ao Usuário.
Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia - USP
E-mail: pmags@usp.br

Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro

Supervisora técnica do Serviço de Informação Documentária e Circulação. Faculdade de Odontologia - USP
E-mail: vaniamar@usp.br

Assako Sumiyasu Utuyama

Bibliotecária. Escola de Enfermagem - USP

Floripes de Moura Pacheco

Bibliotecária. Instituto de Estudos Brasileiros - USP

Teresa Beatriz Nunes Guimarães

Bibliotecária. Museu de Zoologia - USP

Resumo

Após passarmos de uma economia essencialmente agrícola para a industrial, pode-se dizer que a informação hoje é um novo tipo de "economia" que tanto pode dominar os setores quanto desenvolvê-los, e um dos grandes desafios da sociedade do conhecimento é a formação de líderes para a gestão de pessoas. Os líderes devem ter a capacidade de criar, motivar, manter o trabalho em equipe, visando sempre aos objetivos almejados de uma organização.

Palavras-chave

Administração de pessoal; Liderança; Gestão de pessoas; Administração de empresas; Motivação (psicologia).

Challenges of the society of the knowledge and the management of people in information systems

Abstract

After we have gone through from an essentially agricultural to an industrial economy, it can be said that information today is a new kind of "economy" that can both dominate the sectors and develop them. One of the greatest challenges of the society of knowledge is to train leaders for managing personnel. The leaders must be able to create, motivate and keep the team work, always seeking the objectives of the organization.

Keywords

Managing people; Leadership; Business administration; Motivation (psychology).

INTRODUÇÃO

Durante o processo econômico mundial, tivemos a evolução de uma economia essencialmente agrícola para a industrial. Atualmente, podemos dizer que, além da industrial, temos a "economia do conhecimento", pois a sociedade que tem acesso à informação pode tanto dominar setores como desenvolvê-los (Andriani & Zomer, 2002). A partir disso, então, define-se que a sociedade do conhecimento tem como ponto central o "saber", pois "o conhecimento, enquanto força de produção, representa o ponto nevrálgico entre os países centrais e periféricos" (Carvalho & Kaniski, 2000). Portanto, o conhecimento tem como consequência a geração de riqueza para quem o possui.

Desde o início da sociedade, a biblioteca tem sido uma das responsáveis pela organização da informação, tornando-se uma "acumuladora de conhecimento", não necessariamente uma disseminadora. Com as novas tecnologias de apoio e com a mudança de postura do bibliotecário, podemos verificar que houve avanço nessa divulgação. No caso da tecnologia, tivemos como principal acontecimento a Internet, que elimina barreiras geográficas e temporal, tornando o mundo globalizado.

Apesar dessas facilidades, podemos dizer que na Internet ainda impera o caos informacional, pois, conforme Carvalho & Kaniski (2000, p. 37), "é ilusório defender que a aplicação das tecnologias da informação elimina a necessidade da organização do conhecimento". Para que exista essa organização, deve-se estabelecer parcerias entre instituições para que haja acesso à informação útil de maneira rápida, eficaz e eficiente.

Quanto à postura do bibliotecário, este já não é mais visto como simples guardador de livros, mas sim como gerente e administrador, tanto de pessoas como do conhecimento. Portanto, deve ser uma pessoa ágil e dinâmica, com uma visão moderna de gestão e organização.

"Enfim, as bibliotecas saíram, ou devem sair, da postura de armazenadoras de informação para assumir uma postura centrada no processo de comunicação, o que significa abandonar a filosofia de posse e investir na filosofia de acesso. Esse investimento envolve o

compartilhamento de recursos informacionais, o trabalho em rede, minimizando pontos deficitários e eliminando barreiras. Nesse sentido, as tecnologias da informação representam a possibilidade mais concreta para expandir a cooperação interinstitucional e com isso ampliar e diversificar os pontos de acesso à informação” (Carvalho & Kaniski, 2000, p. 37).

Para isso, é necessário que existam pessoas capacitadas para atender às necessidades da instituição e dos clientes, o que deve considerar a questão da gestão de pessoas, incluindo aí a liderança, o trabalho em equipe com pessoas motivadas e a capacitação de recursos humanos.

GESTÃO DE PESSOAS

A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Um novo tipo de gestão de pessoas está sendo utilizado por algumas empresas dos Estados Unidos, e foi batizado de *business-to-employee* – da empresa para o empregado – ou B2E.

Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra.

Embora ainda não exista uma conclusão verdadeira quanto ao emprego deste tipo de gestão, alguns benefícios puderam ser verificados nas empresas em que foi implantado, tais como:

- maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional;
- a melhoria dos processos empresariais reduz os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos;
- a melhoria do gerenciamento de pessoas proporciona mais liberdade aos funcionários com o auto-serviço personalizado, pois o treinamento é autogerenciado, permitindo ao funcionário que escolha o curso que necessita fazer e matricula-se *on-line*. Em contrapartida, os gestores têm acesso a todas as informações referentes a relatórios da empresa e verificam os cursos que seus funcionários estão fazendo ou estão matriculados. Este auto-serviço *on-line* gera menos estresse e burocracia

do que fazer tudo pessoalmente, sem contar com a economia de tempo, que poderá ser aplicado para desenvolver novas atividades;

- a melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho: ao utilizar o portal da empresa para realizar atividades pessoais e profissionais no trabalho, o funcionário não necessita fazer isso em sua casa, o que o deixa mais satisfeito e demonstra maior comprometimento em suas tarefas, e com essa satisfação tende a trabalhar muito melhor (Hansen & Deimler, 2001).

Este tipo de gestão de pessoas necessita de infra-estrutura muito grande e alto investimento, o que deve ser analisado pela empresa que quer incorporá-lo.

Hansen & Deimler (2001, p. 64) concluem que:

“Depois de levar em conta questões de custo e especialização, os gerentes devem pensar o que o gerenciamento B2E oferece. A verdadeira promessa não são pequenas reduções de custos e pequenos aumentos de produtividade, e sim uma forma digital de operar e trabalhar que enfatize tanto a produtividade como as pessoas.”

Para Chiavenato (1994), existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo Fisher & Albuquerque (2001, p. 16):

- “atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;

- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- RH reconhecido como contributivo para o negócio;
- RH reconhecido como estratégico;
- conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho;
- descentralizar gestão de RH”.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

Para o processo de desenvolvimento de gestores, Rhinesmith* (1993, *apud* Vergara, 2000) propõe as seguintes competências:

- **Mentalidade:** o profissional deve ter uma constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades. Busca constantemente estar aberto a si próprio e a novas propostas do grupo, mudando a direção e conduta quando necessário para melhor desempenho da instituição e do trabalho em equipe.

- **Características pessoais:**

Conhecimento amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para que possa contribuir de maneira efetiva no processo competitivo.

Conceituação: capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização.

Flexibilidade: habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos.

Sensibilidade: estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo. Para tanto, é necessário estar ligado ao processo – não só emocionalmente equilibrado, mas também predisposto a receber outros pontos de vista, questionando, quando necessário, suposições, valores e convicções.

Julgamento: estar apto a lidar com incertezas cada vez mais presentes nas decisões gerenciais.

Reflexão: estar sempre predisposto a um aprendizado contínuo que lhe permitirá refletir sobre os problemas apresentados no grupo ou na organização.

- **Competência:** é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (Rhinesmith, 1993, *apud* Vergara, 2000, p. 38).

Segundo Vergara (2000), mentalidade não é competência. A competência se estabelece a partir de uma mentalidade transformada em comportamento, assim como característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade no trabalho em equipe. Essa sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e o que está ao seu redor, bem como para criar, desenvolver e manter as equipes de trabalho direcionadas a atingir os mesmos objetivos.

Para Rhinesmith (1993, *apud* Vergara, 2000, p. 38), as competências a seguir completam as mencionadas anteriormente:

- **gestão de competitividade:** capacidade de colher informações em uma base global e aplicá-las;

- **gestão da complexidade:** capacidade de lidar com vários interesses concorrentes, contradições e conflitos;

- **gestão de adaptabilidade:** estar flexível e aberto para mudanças;

- **gestão de equipes:** capacidade de lidar com as diversas habilidades funcionais em níveis diferenciados de experiência e diversas origens culturais;

- **gestão da incerteza:** capacidade de lidar com mudanças contínuas. Para evitar que o gestor tenha uma sensação de impotência, é necessário que se prepare para a mudança, e não contra ela;

- **gestão do aprendizado:** capacidade do conhecimento/aprendizado próprio, bem como facilitar o conhecimento/aprendizado dos outros.

* RHINESMITH, S. **Guia gerencial para globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

Para Katz* (1974, *apud* Vergara, 2000, p. 39), existem três tipos de habilidades nas empresas: as técnicas, as humanas e as conceituais, que variam à medida que se encaminham entre os níveis supervisão, intermediária e alta direção. Quando se passa do nível inferior para o superior, há aumento nas habilidades conceituais, em detrimento das habilidades técnicas.

Com a contínua mudança e complexidade ocorridas nas organizações e a forma como os gestores têm de atuar, ficam cada vez mais evidentes as diferenças entre os momentos e os espaços em que as diversas competências se fazem necessárias.

Vergara (2000, p. 97) elenca as seguintes capacidades requeridas para o gestor:

- compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias;
- perscrutar, monitorar o ambiente externo;
- contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes;
- ter habilidade na busca de clarificação de problemas;
- ser criativo;
- fazer da informação sua ferramenta de trabalho;
- ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia;
- visualizar o sucesso;
- construir formas de auto-aprendizado;
- conhecer seus pontos fortes e os fracos;
- ouvir e ser ouvido;
- reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir;
- viabilizar a comunicação;
- pensar globalmente e agir localmente;
- reconhecer o trabalho das pessoas;

- ter energia radiante;
- ser ético.

Nos casos dos sistemas de informação, a capacidade de “fazer da informação sua ferramenta de trabalho” é o fator principal da existência desses sistemas, nos quais as bibliotecas estão inseridas.

Todas as outras capacidades se encaixam com os sistemas de informação, por ser muito abrangente a área de atuação nos diversos segmentos do mercado e da sociedade.

O gestor de pessoas nos sistemas de informação tende a lidar com as atitudes individuais e com as de grupo, fazendo com que todos desempenhem bem o seu papel para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades informacionais dos clientes.

LIDERANÇA

Gerente é a mola propulsora responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização.

A excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, as principais determinantes são visão, dedicação e integridade do gerente, e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança.

O indivíduo é único e ímpar e se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças; e, para desenvolver um bom trabalho em equipe, é necessário haver uma liderança.

De acordo com Vinci (2002), os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização. Alguns deles apresentam potencial de desenvolvimento técnico, e outros, para gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos” e pode ser dividida em:

- liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;

* KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1974.

- liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;

- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;

- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Belluzzo (2002), a liderança divide-se em autocrática, democrática e liberal, conforme demonstra a tabela 1.

Em relação ao exposto, podemos dizer que o líder deve:

- focar nos objetivos a serem alcançados;
- orientar para a ação;
- ter confiança em si próprio e no grupo;
- ter habilidade para lidar e conviver com pessoas, fazer as coisas com e por meio das pessoas;
- ser criativo e inovador;
- ser flexível, estar aberto a mudanças;
- tomar decisões (pensar e agir diante de uma situação);
- desenvolver altos padrões de desempenho e avaliação, buscando excelência, eficiência, eficácia, produtividade e qualidade.

TABELA 1
Tipos de lideranças

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

TRABALHO EM EQUIPE

Para poder falar em trabalho de equipe, precisamos entender o significado dessa palavra. Segundo o dicionário Houaiss (2001), equipe é um "conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho". Esse grupo de pessoas deve saber qual a missão e objetivos da organização na qual ele está inserido.

O trabalho em equipe é mais do que uma ferramenta de trabalho. É um recurso primordial para a produtividade, e, para tal, é necessário que a equipe desenvolva atividades para uma determinada missão, projeto ou qualquer desafio dentro da organização.

Em relação aos objetivos e missão da organização, existem alguns requisitos básicos para que a equipe seja eficaz (Maximiano, 1986, p. 22):

- missão – definição vocacional;
- resultados a serem alcançados – definição operacional;
- divisão de trabalho/papel dos membros – definição instrumental.

Ao sintonizar esses requisitos dentro de uma equipe, a eficiência e a eficácia estarão presentes, pois a vocação para desenvolver determinadas tarefas será completada com a operacionalização e a utilização correta dos instrumentos de trabalho. Porém, montar uma equipe de trabalho nem sempre é fácil. Elencamos a seguir os erros mais comuns no trabalho de equipe (VAMOS tentar [...], 2002, p. 112):

- metas superdimensionadas;
- composição equivocada;

- liderança ditatorial;
- falta de motivação;
- reuniões improdutivas;
- subjetividade na avaliação;
- sensação de injustiça.

Para obter sucesso na formação de equipes, é necessário haver a ideologia como fator de coesão e atração entre os indivíduos, pois, assim, os grupos se motivam para atingir os mesmos ideais, embora se saiba que é difícil conciliar visões e estilos em torno de um ideal comum nos ambientes de trabalho.

A percepção é outra fonte importante para a formação de uma equipe. Não basta apenas a convivência física, é necessário que as pessoas estejam organizadas para atingir os mesmos objetivos. A equipe é definida como tal se cada um de seus membros se identifica como pertencente à mesma identidade social (Maximiano, 1986).

Vergara (2000) cita que a primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação da informação e em seu uso. Outra vantagem é que as equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. Por último, quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas. O autor ainda menciona que há diferenças entre os membros da equipe em relação aos valores e crenças das pessoas, suas visões do mundo e as motivações que conduzem a seus comportamentos. Para completar, estes itens de diferença acrescentam funções psíquicas, tipos de inteligência, critérios para avaliações, caráter e comportamento.

Em relação aos pontos importantes no trabalho em equipe, Vergara (2000, p. 166) relaciona:

- “consciência do propósito;
- explicitação de balizamentos;
- comunicação aberta;
- *feedback* contínuo;
- compartilhamento de informações;

- negociação;
- humildade intelectual;
- comportamento ético”.

Nas bibliotecas, ou sistemas de informação, cada setor e cada pessoa têm sua tarefa para executar e funcionam como uma engrenagem onde nenhuma peça pode falhar.

O trabalho em equipe terá bons resultados se todos tiverem a visão do sistema, e não apenas do setor onde é desenvolvido determinado tipo de tarefa.

MOTIVAÇÃO

Segundo Maitland (2002, p. 7), motivação “é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica”.

São várias as teorias levantadas acerca da motivação, mas apenas três mantiveram credibilidade por um certo tempo, que são:

- “a pirâmide de necessidades de Maslow, que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas” (Maitland, 2002, p. 8);
- a teoria de dois fatores de Herzberg, que sugeriu dois grupos igualmente importantes para motivar uma equipe: fatores de higiene (condições no ambiente de trabalho); fatores motivadores (dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento) (Maitland, 2002);
- “teoria de Vroom: existem duas partes que compõem a motivação: desejos individuais e as expectativas de alcançá-los” (Maitland, 2002, p.10).

As teorias elencadas são válidas, embora tenham características próprias dando mais destaque a alguns aspectos do que a outros. Contudo, temos a responsabilidade de aplicar a que melhor se adapta àquilo que se deseja, bem como a responsabilidade de motivar pessoas próximas no ambiente de trabalho.

As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Pode-se influenciar e aprimorar muitos dos principais instrumentos de motivação, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho.

Alguns autores afirmam que as organizações propiciam ambiente de sofrimento, de tédio, de desespero e desconforto existencial (Dejours*, 1992, *apud* Vergara, 2002).

Outros, como Tracy** (1994 *apud* Vergara, 2002), afirmam que a maioria das pessoas perde o interesse pelo trabalho e segue por caminhos que levam, às vezes, à mediocridade.

Para que tal situação não ocorra nas organizações, é necessário que o gestor de pessoas exerça o papel de motivador, fazendo com que as tarefas sejam desempenhadas com eficiência, eficácia e prazer.

Hartman & Horman (1990, *apud* Vergara, 2002, p. 66) mencionam os seguintes elementos como sendo significativos no trabalho:

- “promoção da aprendizagem e do desenvolvimento social nas atividades da sociedade;
- oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade;
- promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua auto-estima;
- oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;
- promoção e satisfação”.

Os elementos anteriormente mencionados têm grau de importância bastante relevante, pois abrangem as oportunidades que as organizações podem oferecer às pessoas como forma de motivação, independentemente do fator salário, que muitas vezes é o atrativo para que o funcionário permaneça na organização.

Pesquisa realizada com 150 executivos mostra que 37% valorizam mais o plano de carreira com remuneração variável. Apenas 3% dos entrevistados colocaram como prioridade central o salário fixo. Aspectos como benefícios e boas condições de trabalho ficaram atrás da valorização do plano de carreira (Sammogini, 2002).

É importante ser um bom líder, e para isso é necessário saber exatamente aonde se quer chegar, como chegar e quando chegar. Juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel importante na motivação.

Deve-se empregar diversas táticas de forma que todos trabalhem em conjunto, buscando o êxito. Essas equipes são motivadas pelas pessoas que têm em volta de si, e deve-se considerar a satisfação dentro do trabalho avaliando os funcionários e suas atribuições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após feita breve revisão da literatura referente ao tema “Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação”, podemos fazer as seguintes considerações:

- gerenciar pessoas é diferente de gerenciar com pessoas;
- não necessariamente gerente é o líder;
- para uma forte equipe de trabalho, é necessário um bom líder;
- para um bom trabalho em equipe, é necessário ter uma visão do sistema com um todo;
- é necessário que existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal.

Os sistemas de informação estão inseridos no contexto organizacional no qual o gestor de pessoas deve estabelecer parâmetros para que o trabalho em equipe seja desenvolvido de acordo com os desafios que estão presentes no dia-a-dia de trabalho dos bibliotecários, profissionais tão fundamentais para este processo.

Artigo recebido em 13-02-2003 e aceito para publicação em 23-06-2003

* DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHALAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1992.

** TRACY, D. **10 passos para o empowerment**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REFERÊNCIAS

ANDRIANI, Y. M. H.; ZOMER, S. S. *Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento*. Disponível em: <http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/Intlg%20%20Soc%20Conhec.doc>. Acesso em: 03 out. 2002.

BELLUZZO, R. C. B. *Liderança & formação e desenvolvimento de equipes*. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas*. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. *Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras*. DELPHI RH-2010. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

HANSEN, T; DEIMLER, M. S. Cutting cost while improvinh morale with B2E management. *Sloam Management Review*, p. 96-100, Autumm 2001. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002.

HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001. p. 2922.

MAITLAND, I. *Como motivar pessoas*. São Paulo : Nobel, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo : Pioneira, 1986.

SAMMOGINI, A. Planejamento vira prioridade profissional. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos. p. 2.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

VAMOS tentar outra vez: mais um método para dar fôlego novo ao velho trabalho em grupo. *Veja*, São Paulo, n. 1742, p. 112, mar. 2002.

VINCI, A. O chefe não manda mais. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos.