

**ESTUDO EVOLUTIVO DO PAPEL DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO MULTICASO
NO SETOR DE CALCINAÇÃO NO MUNICÍPIO DE PAINS - MG SOBRE O CAPITAL
INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Isa Mara da Silva

Graduada em Letras

MBA em Gestão Estratégica de Negócio, Marketing e Controladoria pelo UNIFOR

e-mail: isamara7234@hotmail.com

Recebido em: 03/03/12

Aprovado em: 30/04/12

RESUMO

Este estudo buscou analisar a evolução do papel do conhecimento como vantagem competitiva para as organizações, por meio de um estudo de multicaso no setor de calcinação no município de Pains – MG. Para levantar os dados, foram aplicados questionários estruturados, envolvendo quatro empresas conceituadas do ramo de calcinação. Por meio dos resultados obtidos foi possível comprovar que as empresas reconhecem o papel do conhecimento, mas não possuem nenhum procedimento formalizado que assegure a sua retenção. Também foi possível comprovar que, embora as ações para a retenção do conhecimento ainda sejam mínimas, este é o caminho mais promissor que as empresas possuem para garantir sua sobrevivência, uma vez que o capital intelectual é o único bem que, se resguardado corretamente, representa vantagem competitiva, ativo intangível, que não pode ser copiado na íntegra pela concorrência.

Palavras-chave: Gestão de conhecimento. Vantagem competitiva. Capital Intelectual.

**EVOLUTIONARY STUDY OF THE ROLE OF KNOWLEDGE: A STUDY OF MULTICASE
IN CALCINING INDUSTRY SECTOR IN THE COUNTRY OF PAINS-MG ON THE
INTELLECTUAL CAPITAL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE**

ABSTRACT

This study investigates the changing role of knowledge as a competitive advantage for organizations, through a study of multicase in calcining industry sector in the country of Pains-MG. To collect data, structured questionnaires were applied, involving four reputable companies in the business of calcination. Throught the results obtained, it was possible to prove that the companies recognize the role of knowledge, but they have no formal procedure that ensures its retention. It was also possible to prove that, although the actions for the retention of knowledge are still minimal, this is the most promising way that the companies have to ensure their survival, since intellectual capital is the only asset that, if

properly guarded, represents competitive advantage, intangible assets, which may not be copied in full by the competition.

Keywords: Knowledge management. Competitive advantage. Intellectual capital.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações enfrentam sérios e inúmeros problemas de gestão, ou seja, concorrência acirrada, mudanças tecnológicas, carência de mão-de-obra multidisciplinar, fatores motivacionais, clima organizacional, conflitos internos, liderança participativa, estratégias para obtenção de lucro, longevidade e sobrevivência, dentre outros. Percebe-se que a maioria das organizações possui o mesmo leque de desafios e possibilidades, sendo que aquelas que conseguirem um diferencial competitivo, certamente, garantirão sua permanência no mercado.

Acreditar que o sucesso de ontem será capaz de suportar a permanência no mercado é mera ilusão, pois hoje, os gestores têm consciência da necessidade constante de inovação e busca pelo aperfeiçoamento, uma vez que o mercado oferece “o novo” a todo o momento. Contentar-se com o mínimo é correr o risco de se perder o pouco que se possui. Desta forma, é preciso ousar, arriscar, inovar e, acima de tudo, surpreender.

Medidas devem ser adotadas para certificar que a maior riqueza de uma organização seja preservada e protegida, ou seja, seu capital intelectual, o conhecimento que permeia todas as fases do processo produtivo e administrativo.

Quando o conhecimento é retido na esfera organizacional, percebe-se ainda que as pessoas que compõem o quadro funcional deixem a organização, mesmo assim fica resguardado o que elas possuíam de melhor: sua capacidade produtiva, traduzida no conhecimento que possuíam ou desenvolveram ao longo de sua permanência na empresa.

Em contrapartida, a retenção do conhecimento permite a redução de tempo e dinheiro no treinamento de um novo funcionário, pois como todo capital intelectual está mantido, basta criar mecanismos para sua transposição, assegurando assim a continuidade do processo produtivo.

O ramo de calcinação é de grande expressão econômica para a região de Pains e seu entorno. São várias famílias que obtêm seu sustento por meio deste tipo de atividade que movimenta milhões de reais. Logo, é de suma importância que os gestores utilizem todas as ferramentas de gestão existentes no mercado, para prover e promover a longevidade de suas empresas.

Este trabalho objetivou mensurar qual a visão que os gestores do ramo de calcinação em Pains - MG possuem da retenção de conhecimento, bem como, quais são as estratégias adotadas no intuito de garantir que o mesmo fique retido no âmbito organizacional. Para isso foi feito um estudo multicaso, envolvendo quatro empresas do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O papel do homem, ao longo dos tempos, vem sofrendo alterações. Com a evolução e o decorrer da história, um novo conceito é inserido, representado pelo capital intelectual compreendido pelo capital humano. O capital humano é constituído pelas pessoas que fazem parte da organização. O capital humano representa os talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Constitui um capital invisível capaz de transformar-se no recurso organizacional de maior importância para as empresas. (CHIAVENATO, 2006).

2.1 Gestão do Conhecimento ao longo da história

Drucker (2010) diz que as organizações modernas tiveram início com a Revolução Industrial, sendo que as empresas pioneiras continuaram dependentes da força braçal, a exemplo de todas as atividades que eram desenvolvidas antes da revolução. O papel da força braçal permaneceu o mesmo por mais uns sessenta anos, mesmo em economias que se consideravam desenvolvidas. As mudanças que compreendem a era da gestão do conhecimento são tão profundas, que se assemelham às testemunhadas no período da Revolução Industrial. Essas mudanças requerem muito mais que novos programas e práticas. É preciso modificar os métodos de avaliação, adquirir novos valores, estabelecer novas metas e novas políticas.

O século XX foi marcado por grandes e profundas transformações. Chiavenato (2004) destaca que este século propiciou o aparecimento de três eras distintas: a Era Industrial Clássica, época marcada pelas relações industriais, a Era Industrial Neoclássica, época marcada pela administração dos recursos humanos e a Era da Informação, época da gestão das pessoas. Estas mudanças são intensas, predominando de forma incomparável a importância do capital humano e intelectual para as organizações.

A década de 1990 marcou o início da Era da Informação que teve como característica principal as mudanças constantes oriundas das inovações tecnológicas. As pessoas deixam de ser vistas como recursos organizacionais, para serem vistas como seres dotados de conhecimento, pro-atividade e

capacidade criativa, percepção e anseios. Apresenta elevada interdependência entre as redes internas de equipes.

A Era da Informação, segundo Costa (2010), é marcada pela necessidade de se desenvolver estruturas organizacionais que encorajem seus colaboradores a utilizarem sua criatividade, seus talentos e percepções inatas, buscando a excelência e o sucesso em suas realizações.

Na Era da Informação, o conhecimento, as habilidade e competência pessoal passam a ser vistos como a principal base de uma organização. Chiavenatto (2004) mostra a evolução do papel das pessoas, que passam de simples recursos para seres dotados de inteligência, raciocínio, talentos, habilidades pessoais, anseios e conhecimentos.

A Era da Informação é marcada pela necessidade de se ter especialistas multidisciplinares capazes de transitar nas redes de relacionamento presenciais e virtuais, (ATHAYDE, 2010).

Neste tipo de sociedade, segundo Drucker (2006), terras, mão-de-obra e capital não deixaram de existir, continuam sendo os tradicionais fatores de produção de economia, mas tornaram-se secundários, sendo que o principal recurso para a economia passa a ser o conhecimento.

Segundo Chiavenato (2004), percebe-se que as mudanças que ocorreram não se limitam apenas a mudanças estruturais, vão bem além, pois representam acima de tudo uma transformação comportamental e cultural que só é possível através da administração de talentos humanos e do capital intelectual. O capital intelectual é constituído pelo: capital interno, criado pelas pessoas e utilizado pela organização; capital externo, compreendendo as relações com clientes e fornecedores e o capital humano, que compreende as habilidades e competências de cada indivíduo, resultando em vantagem competitiva para a organização.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual representa a soma de todos os conhecimentos compreendidos em uma organização, proporcionando-lhe vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos tangíveis, o capital intelectual é um ativo intangível, constituído por material intelectual, como conhecimento, informação, experiência, propriedade intelectual, que podem ser utilizados para agregar valor e gerar riquezas.

Compartilhando da mesma visão de Chiavenato (2004) e Stewart (1998), Nonaka (2006) acredita que economia é permeada pela incerteza, sendo que a única vantagem competitiva realmente confiável é o conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é um dos pilares que sustentam o sucesso das empresas japonesas. Este conhecimento é compreendido pela capacidade que a organização possui de criar novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo nos produtos, processos e serviços.

Segundo Costa (2010), as organizações devem ter uma visão abrangente do valor do conhecimento para o seu negócio, sendo que, no contexto atual, o capital intelectual é o grande diferenciador.

Na Era do Conhecimento, Athayde (2010) afirma que apenas ter acesso ao conhecimento e à informação é insuficiente. Faz-se necessário desenvolver habilidades que possibilitem melhorar a comunicação, os relacionamentos interpessoais, a capacidade de prover soluções e de inovar.

Desta forma, é insuficiente apenas “ter” o conhecimento, é preciso criar estratégias que propiciem assegurar que o mesmo fique retido internamente. A seção seguinte aborda práticas de retenção, no intuito de demonstrar de forma prática o que cada organização pode fazer neste sentido.

2.2 Práticas de retenção de conhecimento

As empresas precisam assegurar que o conhecimento, ativo intangível, de maior valor organizacional, fique protegido e mantido em seu ambiente interno.

Várias práticas e estratégias são adotadas neste intuito, sendo que Terra (2008) apresenta sete dimensões que devem ser trabalhadas: estratégia e alta administração; sistemas de informação e comunicação; cultura organizacional; organização e processos de trabalho; políticas e práticas para a administração de recursos humanos; mensuração do resultado; e aprendizado com o ambiente. Para ele, a organização precisa falar uma única língua, ou seja, todos devem conhecer e entender seu papel na empresa e o papel da empresa no mercado. O sistema de informação é um recurso que possibilita resguardar e proteger a informação, por meio do estabelecimento de restrições, conforme o nível funcional de cada colaborador. A cultura organizacional tem um papel importantíssimo, pois representa o que a empresa é e norteia como os colaboradores devem agir. A formalização de processos e procedimentos é um facilitador na busca pela retenção de conhecimento, pois a criação de um espaço de conhecimento coletivo fornece à organização a possibilidade de ter em mãos recursos e informações que além de auxiliar na tomada de decisão, servem de base de apoio para a realização de tarefas e treinamento de novatos.

Alguns modelos de *softwares* são apresentados como ferramentas que podem ser utilizadas pela organização com o intuito de reter o conhecimento, sendo que Schons (2007) apresenta a plataforma *wikis*, que corresponde a páginas abertas na *web*, onde os usuários podem criar, publicar e divulgar conteúdos. A utilização das *wikis* na gestão do conhecimento possibilita identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento.

Várias ações devem ser somadas para que uma organização consiga criar estratégias de retenção de conhecimento, com alguns fatores essenciais como a importância da comunicação e o papel do líder na era do conhecimento.

Segundo Hall (2004), a comunicação exerce um papel fundamental para o sucesso das organizações, e deve proporcionar informações precisas, que possuam implicações emocionais condizentes. As informações devem conter todos os dados necessários, para que todos possam compreender e utilizar o que for necessário.

2.3 Papel do líder na Era do Conhecimento

Dentro deste cenário, o papel do líder se torna essencial, uma vez que ele é o responsável por “nortear” os rumos da organização.

Matos e Chiavenato (1999) diferenciam os termos gerentes e líderes, sendo que o gerente é visto como aquele que consegue manter uma equipe integrada e coesa em torno dos objetivos, enquanto o líder é visto como aquele que consegue obter a integração e a coesão resultantes da adesão espontânea.

De acordo com Bethel (1995), líder é aquele que dá o exemplo, que ajuda os outros a fazerem diferença, que é capaz de transformar grandes pensamentos em grandes resultados, servindo de inspiração para os outros. Antes de agir, comprova que suas suposições são verdadeiras. Não teme o novo, desafia a tradição, alimenta a curiosidade, mas não perde o foco.

O papel do líder muitas vezes é confundido com o papel de um capitão. Segundo Fritty (1997), as organizações são similares a uma nave, diferindo no aspecto de poderem ser reprojatadas caso estejam trilhando caminhos contrários aos destinos previstos. Desta forma, pequenos ajustes são determinantes dos resultados obtidos.

Numa sociedade baseada no conhecimento, o líder tem um grande desafio para conseguir aumentar os índices de produtividade, fazer com que pessoas comuns executem tarefas extraordinárias. (DRUKER, 2010).

Tichy e Cohen (1999) afirmam que o sucesso de uma empresa depende de sua capacidade de formar líderes em todas as esferas da organização e que este sucesso é medido não pelas condições presentes, mas sim pela capacidade que a empresa possui de mantê-lo no seu dia-a-dia.

3 METODOLOGIA

Para realizar o estudo evolutivo do papel do conhecimento para as organizações, foi feita uma revisão bibliográfica, com o intuito de buscar por meio de fontes fidedignas embasamento teórico das diversas transformações que as organizações sofreram ao longo do tempo e as características que marcaram cada época e que exerceram influência no papel que o conhecimento representa no meio organizacional.

Para mensurar de forma prática como os gestores e colaboradores percebem e trabalham a retenção do conhecimento em suas organizações, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de análise dos resultados obtidos em questionários aplicados, num universo de quatro empresas de calcinação no município de Pains–MG, sendo que os questionários aplicados envolveram dois níveis hierárquicos: gerencial e operacional.

Os dados foram coletados por meio de questionários, aplicados para os gestores e colaboradores de empresas de calcinação no município de Pains-MG. A amostragem foi não-probabilística por acessibilidade e o volume de questionários tabulados dependeu da aceitação e resposta por parte dos gestores das empresas em estudo.

Após o preenchimento dos questionários, eles foram analisados e tabulados, e foi elaborado um relatório sintetizando os resultados obtidos. Para fornecer uma compreensão global dos resultados, foram elaborados gráficos que permitem uma melhor disposição, análise e comparação de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram escolhidas quatro empresas, sediadas no município de Pains - MG, e para efeito de análise e garantia de confidencialidade das informações, foram identificadas, neste estudo, como empresas: “A”, “B”, “C” e “D”. Foram aplicados trinta questionários, assim distribuídos: dez questionários na empresa “A”, dez questionários na empresa “B”, cinco questionários na empresa “C” e cinco na empresa “D”.

A empresa “A” é uma empresa que possui 64 colaboradores. 15,63% deste quadro funcional responderam o questionário. Dos respondentes, 100% possuem curso superior, sendo que 50% ocupam cargos administrativos e 50% cargos gerenciais.

A empresa “B” é uma empresa que possui 120 colaboradores, sendo que 8,33% deste quadro funcional responderam o questionário. Dos respondentes, 100% possuem curso superior, sendo que 100% ocupam cargos gerenciais.

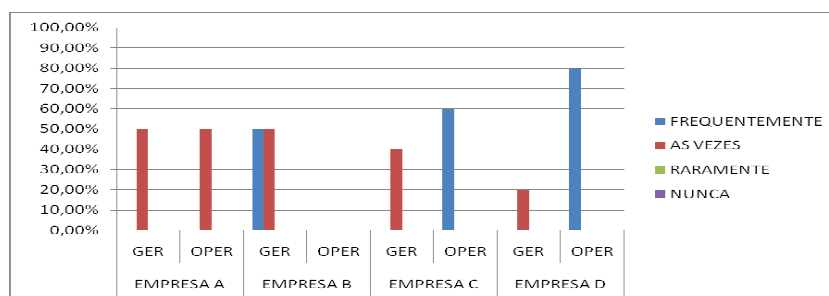
A empresa “C” é uma empresa que possui 44 colaboradores, sendo que 11,36% deste quadro funcional responderam o questionário. Dos respondentes, 100% possuem curso superior, sendo que 60% ocupam cargos administrativos e 40% cargos gerenciais.

A empresa “D” é uma empresa que possui 43 colaboradores, sendo que 11,63% deste quadro funcional responderam o questionário. Dos respondentes, 100% possuem curso superior, sendo que 80% ocupam cargos administrativos e 20% cargos gerenciais.

Os resultados obtidos por meio dos questionários demonstram que as empresas possuem pontos convergentes e alguns resultados apontam para interpretações diferentes de uma mesma questão, dentro de uma mesma empresa. Muitas vezes, o corpo gerencial possui opiniões diferentes das percebidas pelo corpo operacional.

A primeira questão abordada procurou verificar se os gerentes assumem uma postura participativa, preocupando-se em melhorar o clima organizacional, através do aprimoramento do relacionamento interpessoal.

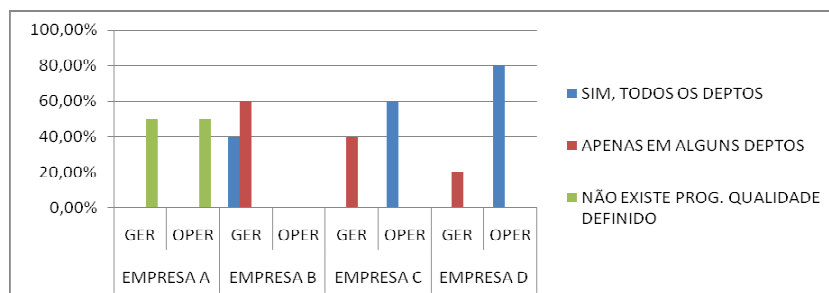
Gráfico 1 – Postura dos gerentes



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A segunda questão procurou levantar a existência ou não de um programa de qualidade, bem como se o mesmo é difundido e de conhecimento de todos os colaboradores.

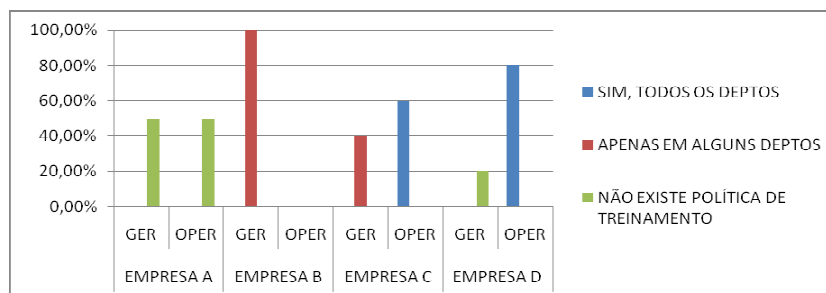
Gráfico 2 – Existência de programa de qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A terceira questão procurou verificar a existência ou não de uma política de treinamento e qualificação pessoal que busca suprir as carências e aprimorar as habilidades funcionais.

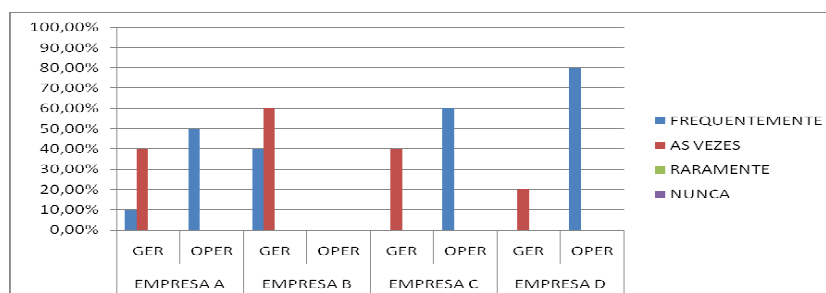
Gráfico 3 – Existência de política de treinamento



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A quarta questão procurou levantar o posicionamento da empresa em relação às tendências atuais do mundo moderno, como: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, produtividade, qualidade, competitividade, dentre outros.

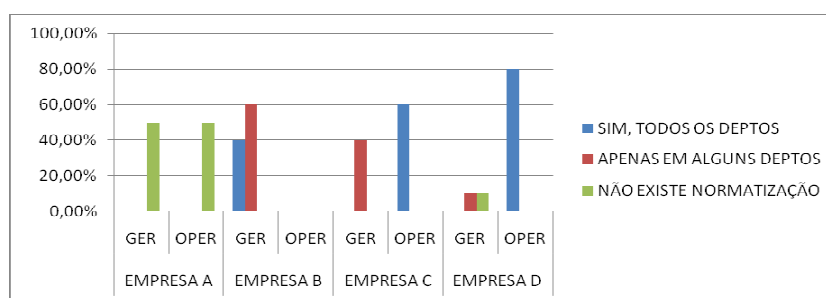
Gráfico 4 – Posicionamento da empresa frente às tendências atuais



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A quinta questão trata de um assunto de suma importância para a retenção de conhecimento: a formalização dos processos e procedimentos que assegurem a homogeneidade das atividades desenvolvidas.

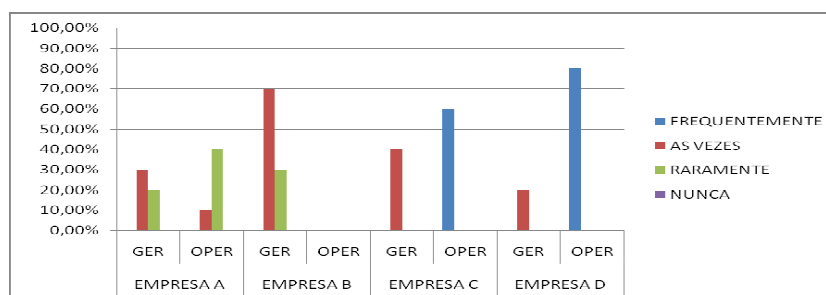
Gráfico 5 – Formalização dos processos e procedimentos



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A sexta questão procurou levantar o papel da motivação, como agente de mudança dentro da esfera organizacional. Para isso foi verificada a existência ou não de ações motivacionais que procurem elevar o comprometimento, a energia e a colaboração.

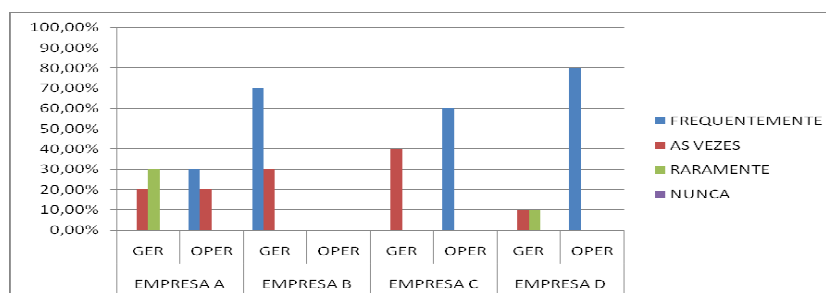
Gráfico 6 – Ações motivacionais



Fonte: Dados de Pesquisa, (2011)

A sétima questão visou avaliar a conduta organizacional, focando os aspectos inovação, objetivos e resultados. O objetivo desta questão é verificar se as ações práticas estão baseadas na busca por resultados e foco nos objetivos propostos.

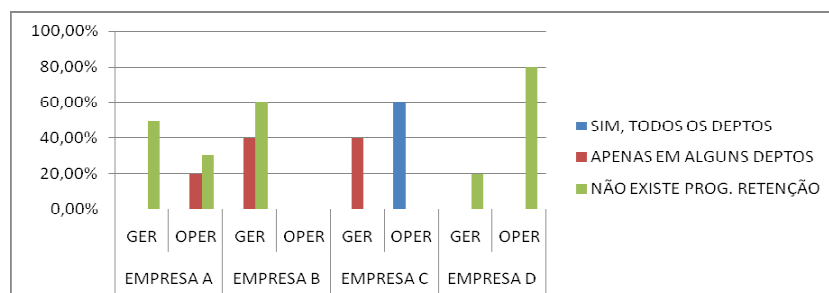
Gráfico 7 – Conduta organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A oitava questão procurava mensurar o valor do capital intelectual para a alta administração e se a empresa desenvolve políticas internas de retenção do conhecimento.

Gráfico 8 – Valor do capital intelectual



Fonte: Dados da Pesquisa, (2011)

A nona questão, de forma descritiva, procurava verificar as práticas internas da empresa, para assegurar a retenção de conhecimento, sendo que esta questão ficou sem resposta para todas as quatro empresas. Isto demonstra que a maioria delas não possui nada formalizado e desconhece este tipo de procedimento. Mesmo os respondentes que afirmaram haver um programa de retenção não souberam explicar como o mesmo funciona, o que denota ou desconhecimento ou imprecisão na resposta dada.

A décima questão tinha o objetivo de chamar a atenção para o papel do conhecimento para cada colaborador. Desta forma, foi solicitado que os mesmos descrevessem sua visão pessoal sobre este assunto. De formas diferentes, todos foram unânimes em afirmar que o conhecimento é compreendido e reconhecido como o bem maior para a organização, mas que não conseguiam compreender como o mesmo poderia ser resguardado e mantido dentro das esferas organizacionais.

Os resultados obtidos demonstram que o nível gerencial, na maioria das vezes, foi mais criterioso e optou por não afirmar a existência das práticas em discussão, percebendo-se que, pouquíssimas vezes, as opções frequentemente e em todos os departamentos foram escolhidas como resposta. No nível operacional já houve o inverso, sendo que a grande maioria das questões foi respondida com as opções: frequentemente e em todos os departamentos, o que deixa uma dúvida no ar: imprecisão da resposta, ou desconhecimento do assunto referido em cada questionamento.

Com base nas questões descritivas, é possível verificar que, embora as pessoas tenham consciência do valor do conhecimento como vantagem competitiva, as empresas ainda não conseguiram estabelecer um programa de retenção e os colaboradores ainda não sabem como dar a devida contribuição neste sentido. É percebido também uma falta de comunicação entre os níveis

operacionais e gerenciais, sendo que a visão de cada um deles muitas vezes é contraditória e conflitante.

Ao analisar os procedimentos adotados pelas empresas visando trabalhar estratégias de permanência no mercado, percebe-se que o foco central é a análise da concorrência, no intuito de acompanhar, monitorar e adotar práticas que se façam presentes no cenário mercadológico. Desta forma, adotam uma postura passiva e de repetição, não assumindo os riscos decorrentes da adoção de práticas inovadoras. Não é descrita nenhuma ação voltada para a retenção de conhecimento, como estratégica de permanência no mercado.

5 CONCLUSÃO

Após este estudo, conclui-se que a retenção de conhecimento ainda é uma prática desconhecida tanto pelos níveis gerenciais e operacionais das empresas em estudo. Também foi possível comprovar, por meio da tabulação de dados, que embora reconheçam o valor do conhecimento, ainda não possuem práticas reais capazes de torná-lo uma vantagem competitiva.

Uma organização é formada de células vivas que precisam trabalhar em conjunto e acima de tudo necessitam falar a mesma língua, conhecer o funcionamento organizacional e comungar das mesmas ideias, referentes às questões estruturais e orgânicas. O que se percebe é que, na maioria das empresas estudadas, isto não ocorre. A maneira de enxergar os mecanismos de funcionamento e gestão é diferente para o nível gerencial e operacional. Isto implica na necessidade de se melhorar a comunicação, para que todos possam caminhar rumo ao mesmo objetivo.

Neste estudo são apresentados exemplos simples que podem ser revertidos em estratégias de sucesso, como por exemplo: a normatização e sistematização dos processos e procedimentos operacionais, a utilização dos sistemas de informação, como ferramenta capaz de criar um canal de divulgação e disseminação de informações, estímulo à criatividade e liberdade do funcionário e principalmente melhoria na comunicação entre alta administração e níveis operacionais.

REFERÊNCIAS

ATHAIDE A. C. **Competência para o desenvolvimento humano e profissional**. Salvador: [s.n.], 2010. Disponível em: <www.abrhba.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2011.

BETHEL, S. M. **Qualidades que fazem de você um líder**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, P. **Gestão de pessoas: arte ou ciência** artigonal diretório de artigos gratuitos. Disponível em: <www.artigonal.com>. Acesso em: 14 abr. 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: _____. **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

_____. **Druker: o homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

FRITY, R. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

HALL, R. H. **Organizações, estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron, 1999.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: _____. **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006. p. 27-49

SCHONS, C. H. **A contribuição das wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional**. Disponível em: <scholar.google.com.br>. Acesso em: 13 set. 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nossa vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais**, São Paulo, 2008. Disponível em: <terraforum.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2011.

TICHY, N. M.; COHE, E. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.