

## **ARTIGO**

**ALUNA:** Wisllene Pinheiro do Nascimento

**ORIENTADOR:** Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

*Curso: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas -17*

ARTIGO

**O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA**

Natal, 07 de Março de 2013.

## O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Wisllene Pinheiro do Nascimento<sup>1</sup>  
Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem o intuito de discutir/descrever sobre a importância do capital humano nas grandes organizações que acompanham o desenvolvimento global. Desta forma, um dos principais temas abordados será a “Liderança”. Para o devido tema serão apresentados os conceitos, a evolução histórica das teorias e pesquisas que culminaram no conceito deste tema, bem como seus desdobramentos.

**Palavras-chave:** Pessoas. Organizações. Liderança.

### THE ROLE OF THE MANAGER OF PEOPLE IN LEADERSHIP DEVELOPMENT

### ABSTRACT

This article aims to discuss / describe the importance of human capital in large organizations that follow the overall development. Thus, one of the main topics covered will be the "leadership". For proper theme will present the concepts, the historical development of theories and research that culminated in the concept of this theme as well as its aftermath.

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente vivem-se em meio à modernidade, novas tecnologias o mercado de trabalho tornou-se exigente, globalizado e competitivo. Diante das transformações que vêm ocorrendo é comum que as organizações busquem profissionais inovadores e capazes de lidar com diferenças e situações inesperadas, apostando cada vez mais no profissional que mostre seu talento e que seja peça chave para disseminar objetivos, desenvolvimento e crescimento da organização, acompanhando metas, criando métodos que possam mensurar resultados. A

---

<sup>1</sup> Assistente Social formada pela UNIFACEX- Centro Universitário - FACEX. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas-17 UNI-RN. E-mail: lena\_mino@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UNP e UNI-RN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

variável humana tem sido considerada o elemento fundamental dos programas de expansão das grandes empresas no que se refere à qualidade, produtividade, foco no cliente e competitividade. Hoje as organizações estão investindo fortemente do desenvolvimento das lideranças, com intuito de manter-se no mercado almejando sucesso e lucratividade. Diante desse contexto, percebe-se que são as pessoas que fazem a diferença personalizando as organizações, distinguindo-se das demais. De acordo com Hall (2004, p. 129):

A liderança organizacional é, portanto, uma combinação de fatores. O mais óbvio é a posição na organização. Isso proporciona ao líder a base de poder e leva os seguidores à expectativa de que existe um direito legítimo a essa posição e de que o líder, realmente, participará do processo de liderança moldando os próprios pensamentos e ações do seguidor e desempenhando as funções de liderança para a organização como um todo [...].

Os novos conceitos de Gestão de Pessoas enfatizam uma liderança democrática com conceitos modernos, boa comunicação, motivação, relacionamento interpessoal e alto desempenho na liderança de equipes. Isso vem fortalecer o novo modelo de gestão contemporânea que expressa a importância do foco de investimento das grandes organizações – o capital humano, possibilitando crescimento, desenvolvimento e superação dos seus próprios limites. De acordo com ABRH – NACIONAL (Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH – NACIONAL), em 27 de Março 2011: Grandes líderes devem liderar-se para olhar, escutar e estar mais próximo e presente da equipe. Devem estreitar laços emocionais, focando nas pessoas. Devem ampliar a consciência de si mesmo e dos outros, desafiando-se a sonhar uma nova realidade e materializá-la. Devem dar poder à equipe – o chamado *empowerment*; tendo responsabilidade em assumir riscos pelo desenvolvimento da mesma e atuando em sincronismo com seus liderados.

Não existe um líder perfeito, porém existem características que perpassam o perfil do profissional com habilidade e competência para a função cujo é imprescindível: liderança para formar e liderar equipes de trabalho, habilidades de lidar com conflitos, visão estratégica, capacidade de motivar equipes para atingir metas, saber focar pessoas e resultados.

O líder tem papel importante na organização, ele define o melhor caminho a ser seguido, saber conduzir bem sua equipe com motivação dando exemplo com suas ações, assumindo responsabilidades e mantendo-se empenhado no que se refere ao desenvolvimento de equipes, trabalhando com fatores primordiais para um bom desempenho na organização, principalmente a comunicação, diálogo franco com os liderados, feedback valorizando os

pontos fortes, definindo os fracos, propondo soluções de melhorias, conquistando respeito e confiança dos envolvidos. Liderar é saber lidar com a mudança.

Segundo Alvarenga (2011) – ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos):

Em todo o momento o líder deve ser centrado e alerta, intuitivo, criativo. Deve ser capaz de enxergar o que é mais profundo e maior; deve encarnar o amor, incluindo a compaixão sem recompensa, verdadeiramente voltada para os outros. O líder sempre leva o grupo a um novo nível de consciência, ampliando a visão sobre eles mesmos e o ambiente. Esse líder é imune a críticas e também a elogios, mesmo assim, ele sabe receber *feedbacks*. Ele deve ter um sincronismo com o todo.

A transformação do líder está totalmente centrada na vontade, no querer fazer, na visão inspiradora de se tornar um ser humano melhor e não apenas em técnicas de liderança e regras encontradas em livros e apostilas. O líder que somos hoje é resultado das escolhas que fizemos no passado. O líder que nos tornaremos no futuro é o resultado das escolhas que fazemos hoje. As organizações buscam líderes fortes com administração forte, usando uma para equilibrar a outra, assim ambos terão bons resultados. Mandelli (2001) aponta as seguintes diferenças entre líderes e administradores:

- o gerente administra o líder inova;
- o gerente é uma cópia, o líder um original;
- o gerente mantém, o líder desenvolve;
- o gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas;
- o gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- o gerente tem uma visão de curto prazo, o líder a perspectiva de futuro;
- o gerente pergunta como e quando, o líder o quê e por quê;
- o gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder, com os olhos no horizonte;
- o gerente imita, o líder inventa;
- o gerente aceita o *status quo*, o líder o desafia e busca alternativas para ele;

- o gerente é bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- o gerente faz as coisas direito (eficientemente), o líder faz a coisa certa (eficazmente).

Líderes são agentes de mudança, desafiam o estabelecido, e isso não se faz sem risco. Os líderes trabalham a partir de uma posição de alto risco, afirma (Lacombe, 2005 p: 209).

Observa-se que são vários os pré-requisitos necessários para atingir uma boa liderança, por isso as organizações estão condicionadas a desenvolver bem como aprimorar a competência de seus líderes, visando estruturação e foco na política da organização, alinhando objetivos aos resultados no processo de gestão de pessoas.

O conceito de liderança vem sofrendo mudanças nas últimas décadas. Para Chiavenato (2004, p. 446) "A liderança<sup>3</sup> é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes [...]".

Muitas vezes o conceito de liderança exerce forte conotação de “dom”, responsável por uma sensação de poder desejada por várias pessoas. Diante desse tema importante, pesquisadores resolveram investigar em variados ângulos e em diferentes enfoques teóricos, os efeitos e aplicações da liderança em todo o mundo.

## **2 ENTENDENDO O PROCESSO DE LIDERANÇA**

Partindo pelo princípio da perspectiva evolucionista, o homem é um ser que vive em grupo, seja esse grupo familiar, igreja, trabalho, ou na vida social. As teorias de personalidade compreendem as investigações mais antigas de acerca da liderança e têm lugar num período anterior a segunda Guerra Mundial (CUNHA et al., 2003). As primeiras investigações sobre liderança caracterizam-se pelo objetivo de descobrir quais as características específicas de personalidade detidas pelos líderes e que lhes concedia a capacidade de influenciar os outros (CHIAVENATO, 1989). Recentemente, o conceito de liderança retomou os ensinamentos clássicos de Maquiavel, com a lógica estratégica do poder em O Príncipe, de 1513; os meios justificam os fins de Weber no final do século XIX com a revelação das burocracias nas organizações.

---

<sup>3</sup> Liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo. (Lacombe, 2005 p:201).

A investigação pioneira na tentativa de estabelecer uma relação entre comportamento do líder e eficácia foi desenvolvida na Universidade de Iowa por Lewein, Lippitt e White em 1939 (FELDMAN et al, 1983).

A liderança hoje é um tema bastante discutido, estudado e pesquisado em todo o mundo, com isso, é natural que se encontre diversos conceitos sobre o tema descrito por diversos pesquisadores do comportamento organizacional.

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir (BENNIS, 1988, p. 5 apud BERGAMINI, 1994).

Numa organização, é necessário que os grupos estejam bem definidos, com papéis e objetivos claros a fim de direcionar os caminhos a serem percorridos. Deste modo é necessário que alguém tenha um diferencial que possa influenciar o grupo positivamente para atingir os objetivos propostos. Fazer um bom trabalho não é o suficiente para se obter o poder, é preciso também ser notado: ter visibilidade, afirma (LACOMBE, 2005 p. 204).

Embora cada componente tenha um desempenho importante não podemos deixar de ressaltar a essência de um líder<sup>4</sup> para que esse direcione melhor os objetivos. O processo de liderança verifica-se em diversas situações: na família, no esporte, política, na escola, no trabalho, na vida pública ou espaços privados. Qualquer pessoa é capaz de exercer influências sobre as outras, portanto toda pessoa tem potencial de um líder.

De acordo com (LACOMBE, 2005 p. 204):

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio de liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa.

É impossível não admitir que o tema “liderança” exerce forte impacto pra os que dirigem ou são dirigidos. Os líderes defendem os valores que representam a vontade coletiva, mas não se resume somente nisso, ele age com interesse comum ao grupo, visando o futuro com coerência nas idéias e princípios.

Os líderes conseguem influenciar as pessoas através do poder que dispõem. De acordo com Lacombe (2005, p. 203), Podemos distinguir três tipos de poder:

---

<sup>4</sup> Líder: Pessoa de maior evidência em um partido político, numa coletividade ou comunidade, comandante ou dirigente. (<http://www.dicio.com.br/lider/>).

**O poder legítimo:** é conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o complementam: o poder de recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo<sup>5</sup>.

**O poder referente:** é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de suas qualidades como seu caráter, a força de sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de agir e sua ousadia. O fundamento básico do poder referente é o exemplo. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau. O líder deve ser um modelo exemplar para seus seguidores e não deve existir o que não deve exigir o que não esteja disposto ele mesmo a fazer.

**O poder do saber:** é baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informações para reter esse tipo de poder.

Diversos pesquisadores estudam a busca de definições exatas da liderança eficaz e ideal. Algumas características são marcantes nos líderes, um bom líder cria uma visão, articulam essa visão. Segundo (LACOMBE, 2005 p. 206), há quatro responsabilidades básicas de um líder:

- 1- **O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização.** Um líder bem sucedido é o que vê um quadro ainda não atualizado, que vê hoje coisas que ainda não esteja lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas a sua volta entenderem que não é seu objetivo que tem que ser realizado, mas o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido do desejo de todos [...].
- 2- **O líder deve comunicar a nova visão.** A organização precisa ser mobilizada para aceitar a nova visão e fazê-la acontecer. Portanto, uma característica importante de um líder é saber comunicar. Ele deve conseguir passar a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançados e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos e partilhando suas informações.
- 3- **O líder precisa criar confiança por meio de posicionamento.** O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem [...].
- 4- **Líderes são aprendizes perpétuos.** A aprendizagem é o combustível essencial para o líder. O aprendizado constante é a

---

<sup>5</sup> Pode haver poder coercitivo sem poder legítimo, como no caso de um grupo de bandidos que seqüestra um inocente par pedir resgate; bem como, em situações informais, o poder de recompensa também sem poder legítimo. (LACOMBE, 2005 p. 203).

fonte de energia que mantém a liderança, que faz surgir o entendimento, novas idéias e desafios. Além de si próprio, o líder estimula também os seguidores a aprenderem.

É importante analisar e conhecer o tipo de liderança organizacional, para tanto, observa-se a atuação do líder junto aos liderados. Existem cinco estilos de liderança: liderança coercitiva (sem direito a voz), liderança controladora (pessoas ficam limitadas as ordem determinadas pelo líder), liderança orientadora (permite livre integração entre subordinados), liderança integradora (trabalha com integração, coerência, transparência, credibilidade promovendo coesão entre o grupo) e liderança situacional (baseia-se no princípio de que cada colaborador tem seu tempo próprio para desenvolver-se, pode causar frustrações).

Como justificativa, propõe-se refletir acerca do embasamento teórico- metodológico do líder de Gestão de Pessoas, embasado na política organizacional que visa à melhoria contínua dos serviços e processos. Diante da perspectiva comportamental como se pode identificar a eficácia e a percepção de liderança<sup>6</sup> pelo gestor de pessoas em um mercado em constantes mudanças. Que pontos devem ser trabalhados e aperfeiçoados no que se refere ao desenvolvimento profissional articulado à prática institucional?

Para exercer a função de um bom líder, o indivíduo deverá portar algumas características segundo Ribeiro (2010, p. 71):

- Sensibilidade Situacional, que é a habilidade de diagnosticar e sentir situações e as forças que atuam em cada situação;
- Flexibilidade de estilo, que é a habilidade de adequar-se às forças que atuam em cada situação, vulgarmente conhecida como “jogo de cintura”; e
- Destreza da gerência situacional, que é a capacidade de modificar uma situação que precisa ser alterada.

A partir das características apresentadas, percebe-se o potencial que exerce o líder numa organização, embora não tenhamos como medir o desempenho desse profissional no que se refere à proporção, nota-se sua importância no gerenciamento de pessoas dentro de uma organização.

---

<sup>6</sup> Liderança: Relativo a líder. Comando, direção, hegemonia. (<http://www.dicio.com.br/lider/>).

## 2.1 VALORES ORGANIZACIONAIS NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Cada Organização<sup>7</sup> tem sua cultura diferenciada das demais, bem como sua política, clima de trabalho, valores, crenças, tradições, normas, rotinas, e tradições. Atualmente estudiosos discutem a definição de clima e cultura, de acordo com Kanaane (1999, p. 40):

Os conceitos de clima e cultura contribuem de maneira satisfatória para compreender o estágio no qual a organização se situa. O conjunto de Status e papéis assinala também os vetores da dinâmica organizacional. Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Diante desse contexto, as organizações estão buscando aperfeiçoar as estratégias de melhoria no clima, recebendo informações e colaborando com trabalho em equipe. A cultura<sup>8</sup> da empresa é como uma ferramenta que poderá ser utilizada para alcançar os objetivos assim como a tecnologia, os equipamentos, os recursos financeiros e o indispensável recursos humanos. De acordo com (LACOMBE, 2005, p. 236),

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert.

A organização pode priorizar os valores de acordo com suas necessidades, destacando o nível de desempenho na função, bem como os critérios para sua avaliação concomitante a competência e habilidades que tratem de desempenhos compostos por: inovação, disciplina, lealdade, hierarquia, tradição, competitividade, capacidade de decisão, responsabilidade e compromisso.

Tendo vista a importância dos valores organizacionais no processo de desenvolvimento de liderança, Kanaane (1999, p.41):

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõe, com intuito

---

<sup>7</sup> Organização, é o conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum. (Schermerhorn, Jr. 1999, p: 30).

<sup>8</sup> Cultura Organizacional: Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamentos e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo.

Nesse sentido, a função dos valores organizacionais norteia a vida da empresa, guia o comportamento dos seus colaboradores com finalidade de atingir os objetivos esperados. Para Kanaane (1999, p. 42):

Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente, o desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais.

Dessa forma, para garantir o bom desenvolvimento da organização, são padronizados comportamentos e valores que orientam e viabiliza o cotidiano da organização. O Uma visão que valorize o todo em detrimento das partes merece destaque e relevância no momento atual, tornando a organização um espaço no qual convergem naturalmente valores e tendências complementares e contraditórias.

Segundo Schermerhorn, Jr. (1999, p. 27):

A reengenharia de processos repensa e radicalmente modifica os processos organizacionais a fim de inovar e melhorar medidas críticas de desempenho, tais como custo, qualidade, serviços e rapidez. Para atingir esses padrões, operários de todos os setores são convidados a esquecer como as coisas eram feitas no passado e como elas poderão ser feitas de modo melhor no futuro.

As mudanças organizacionais assumirão um papel importante, no sentido de torná-la contemporânea de seu tempo, propiciando, dessa forma, adaptação e ajustamento compatíveis com as demandas mercadológicas, situacionais e estruturais (modelo socioeconômico vigente no Brasil, afirma Kanaane (1999, p. 51).

Esse novo ambiente de trabalho em transformação nas organizações requer a criação de novas estratégias de carreiras e comprometimento concomitante ao crescimento profissional. As organizações percebem que é uma época de desafios e passam por um aprendizado profissional que subsidia conhecimento pra adaptar com sucesso as novas circunstâncias. De acordo com Schermerhorn, Jr. (1999, p. 29), Como membro das organizações e da sociedade, nós também precisamos nos esforçar para ter um desenvolvimento pessoal contínuo, para poder manter o mesmo ritmo que o nosso meio ambiente dinâmico.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo contextualiza conceitos, processos e mostra como as organizações estão na era do desafio, mudanças de comportamento e inovação. O artigo conceitua a liderança e mostra os novos arranjos contemporâneos que envolvem uma série de fatores, inclusive o comportamento e seus desdobramentos no processo de liderança. O líder pode ter mais de um perfil, ele é um agente transformador e seu desenvolvimento de liderança é contínuo e inacabado. A importância do desenvolvimento de liderança mostra que o profissional do futuro necessita de competências e habilidades que possibilitem o crescimento organizacional e profissional aliando a combinação de fatores com a competência profissional. Nota-se o que o investimento no processo de liderança ocorre de várias formas: pesquisa, projetos de aprendizagem, atualização profissional, relacionamentos, reflexão e mudanças.

Mostram-se nesse contexto, os aspectos importantes da liderança, a mudança em cada fase do contexto organizacional influenciando na cultura, e no comportamento do gestor de pessoas, que conduzem o profissional para o processo de liderança de forma qualificada e produtiva.

Nota-se ainda que os valores organizacionais influenciam diretamente na formação do líder. A liderança é nitidamente importante para mudar as diretrizes organizacionais atrelado ao desenvolvimento e crescimento.

A perspectiva de reflexão acerca do tema foi interagida com autores que desafiam o fazer profissional aliado a práticas que tornam o dia a dia das organizações desafiadores e competitivos. Percebe-se que o aprendizado do gestor de pessoas no processo de liderança é contínuo e deve ser aplicado nos conhecimentos técnicos e metodológicos, aliados a estratégias e ferramentas que focam o comportamento e atitude dos líderes envolvidos no processo. O comportamento do líder influencia diretamente na motivação dos colaboradores. É necessário motivar para obter metas e objetivos alcançados.

Em suma, a liderança é um instrumento eficaz nos processos organizacionais, que traz ao Gestor de Pessoas um aprendizado prazeroso e produtivo. Pode-se dizer que o gestor de pessoas tem o desafio de alinhar as ações de desenvolvimento aos objetivos e cultura organizacional. Para tanto, o líder deve possuir sensibilidade suficiente para identificar necessidades e anseios dos colaboradores, com o propósito de estabelecer um convívio produtivo e contribuir para a satisfação profissional dos envolvidos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, **portal da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH**, (2011).

Disponível em:

<http://www.abrhnacional.org.br/component/content/article/191-a-alma-da-lideranca.html>

DICIONÁRIO ON LINE, disponível em:

SITE: <http://www.dicio.com.br/lider/>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pretince Hall 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LABOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANDELLI, Pedro. **Gestão de Pessoas: compreendendo o essencial**. Dom Cabral, 2001. (Apostila do módulo de recursos humanos da fundação)

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHERMERHORN, Jr., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Traduzido por Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.