

EMPOWERMENT E EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: a autonomia nas relações organizacionais

Prof. Sérgio Luiz Braga França, D. Sc. (UFF)

Profa. Flávia Leal Corrêa, M. Sc. (UFF)

RESUMO

O mercado atual, cada vez mais dinâmico, tem exigido das empresas mudanças, sobretudo nos processos de gestão. Antigamente, predominava a autocracia: os papéis eram bem definidos, cabendo aos gestores comandar e aos colaboradores, obedecer. Não havia troca de ideias e informações. As decisões cabiam ao alto escalão da empresa que, por consequência, também tomava para si toda a responsabilidade pelos processos. Os trabalhadores, por sua vez, se mostravam desmotivados, pois se limitavam a executar tarefas que lhes eram impostas. Entretanto, as organizações têm percebido que investir no corpo funcional, de modo a valorizar seu potencial, é benéfico e influi positivamente nos resultados. Surge, então, o empowerment, que possibilita a descentralização do poder, concedendo autonomia aos colaboradores, que passam a integrar ativamente os processos. As equipes autogerenciáveis tornam essa estratégia ainda melhor, pois permitem maior interação entre as partes, propiciando troca de ideias e tomadas de decisão mais ágeis e eficientes. Considerando a relevância do assunto nos dias atuais, este artigo apresenta, com base em pesquisa bibliográfica, alguns aspectos relevantes da autonomia nas empresas, sua aplicação e as consequências, além de mostrar alguns desafios que a questão impõe às organizações modernas.

Palavras-chave: *Empowerment*; Empresa; Autonomia; Equipes autogerenciáveis.

ABSTRACT

The current Market, which is increasingly dynamic, has required some changes from the companies, especially in the management process. Formerly, the autocracy prevailed: there were well-defined roles, the managers commanded and the employees obeyed. There was no ideas or information exchange. The decisions were ruled by the high-ranking people in the company, who were in charge of the process. On the other hand, the employees were demotivated since they were limited to perform the imposed tasks. However, the organizations have realized that investing in the workforce, giving the staff the due value, is not only beneficial, but also achieve positive results. The idea of “empowerment” emerges to decentralize the power, granting autonomy to employees who join the process actively. The self-managing teams make this strategy even better, interacting the parts, providing exchange of ideas and more agile and efficient decisions. Considering the importance of this issue nowadays, this article aims to present, based on bibliographical research, some relevant aspects of the companies autonomy, its application and consequences, besides showing some challenges imposed by the issue for the modern organizations.

Keywords: Empowerment; Companies; Autonomy; Self-managing teams.

1 INTRODUÇÃO

Globalização, inovações tecnológicas, mudanças na economia, competitividade: o cenário mundial dos últimos anos tem provocado uma revolução no mundo corporativo, sobretudo no que tange à gestão e à participação do pessoal em decisões importantes dentro das empresas.

À época da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, máquinas e mobiliários eram tidos como o maior patrimônio de uma organização. Funcionários eram vistos como engrenagens, devendo apenas executar as tarefas que lhes eram destinadas e obedecer às ordens de seus superiores. O foco era a produção: quanto mais se produzisse, melhor, mesmo que, para tanto, fosse preciso estender as jornadas de trabalho para até 15 horas diárias.

Com o passar dos anos, a sociedade vivenciou a mudança da produção em massa para uma produção mais enxuta, levando à alteração dos paradigmas organizacionais, sobretudo no que se refere à importância do trabalhador e ao papel da gerência. Hoje, as empresas têm reconhecido no capital humano seu bem maior, o que leva a uma busca constante pela satisfação dos colaboradores, que não se motivam apenas com salários e benefícios. No mercado dinâmico e em constante mutação da atualidade, as pessoas têm fácil acesso à informação e ao conhecimento, estando cada vez mais capacitadas e preparadas para participarem ativamente nos processos empresariais. Esse envolvimento dos componentes da organização é bem visto, já que possibilita o comprometimento de todos com a missão e os valores da empresa, o que acaba por interferir positivamente nos resultados.

Para que haja essa integração, contudo, é necessário que as empresas optem por uma gestão participativa, que permita o diálogo e a troca de ideias e promova a descentralização do poder. Entram em cena novas formas de gerenciar as pessoas, o que implica, também, em estabelecer relações de confiança entre gestores e colaboradores, possibilitando a delegação de tarefas.

Considerando o exposto, este artigo vem propor uma reflexão acerca do *empowerment* e da organização da força de trabalho em equipes autogerenciáveis como estratégias utilizadas pelas empresas que reconhecem a necessidade de mudança em suas ações para sobreviverem no mercado. Para tanto, primeiramente serão vistos os principais tipos de gestão existentes, com ênfase naquele que melhor se aplica aos conceitos aqui estudados. Também serão apontados alguns aspectos da autonomia dentro das empresas e desafios a serem superados pelos gestores diante das mudanças aqui abordadas. A metodologia de pesquisa empregada foi a teórica, buscando nas referências bibliográficas o embasamento para as proposições apresentadas.

2 ESTILOS DE GESTÃO: DO AUTORITÁRIO AO PARTICIPATIVO

Existem inúmeras maneiras de gerenciar pessoas. Dependendo do enfoque, uma gestão pode ser mais ou menos autoritária, permitindo ou não a participação dos subordinados nos processos decisórios.

Conforme Likert (1975), destacam-se quatro sistemas de administração: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. No primeiro, o processo de decisão é totalmente centralizado na cúpula. Os subordinados devem obedecer estritamente

aos regulamentos internos da empresa e raramente são recompensados. O sistema autoritário-benevolente também é centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro. O sistema consultivo admite a participação e a delegação - os níveis inferiores são consultados e verifica-se certa confiança nas pessoas e nas relações. Por último, o sistema participativo é totalmente descentralizado. A alta hierarquia define políticas e controla os resultados, valorizando o trabalho em equipe e promovendo confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.

Algumas empresas ainda empregam uma abordagem mais conservadora, concentrando o poder de decisão na direção, sem dar voz ativa aos funcionários. Ainda nos dias de hoje, existe a gestão focada na subserviência dos comandados. As organizações que visam sobreviver precisam, em primeiro lugar, envolver seus colaboradores nos processos e ações, conseguindo seu comprometimento, o que implicará em aumento na produção e nos lucros. Por isso, os sistemas consultivo e participativo vêm substituindo, gradativamente, a gestão autoritária. As decisões, em vez de serem impostas pela alta direção, são discutidas em equipe, gerando mais benefícios para todos. Isso implica em uma mudança nos paradigmas das empresas, do modelo tradicional para o moderno. Conforme Robbins (2003), na gestão tradicional os cargos mais altos eram responsáveis pelo planejamento de tarefas e resolução de problemas, centralizando as demandas. Aos subordinados, cabia apenas executar as atividades. Com a evolução por que passam as organizações, gestores e liderados atuam em conjunto, apresentando ideias e sugestões. O poder é descentralizado e o trabalho em equipe passa a ter mais importância.

Na gestão moderna destaca-se ainda a figura do líder em substituição ao tradicional gerente, embora, em termos de denominação, “gerência” ainda prevaleça sobre “liderança”. Chiavenato (2002) aponta algumas diferenças entre líderes e gerentes. Segundo o autor, enquanto o gerente administra, mantém, concentra-se no sistema e na estrutura, tem visão de curto prazo, é subserviente e foca apenas nos resultados, o líder inova, desenvolve, concentra-se nas pessoas, tem uma perspectiva de longo prazo, é autêntico e tem opinião própria. Além disso, conforme Maxwell:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p. 96)

Pode-se inferir que, para uma gestão participativa, que promova a integração do corpo funcional com os cargos mais altos da empresa, de modo que todos trabalhem com o mesmo objetivo, é importante que haja uma liderança atuante, forte, capaz de delegar e estabelecer uma relação de confiança com os subordinados. Assim, os colaboradores se sentirão motivados para contribuir nos processos empresariais e todos saem ganhando: empresa, líderes e liderados.

3 EMPOWERMENT E EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

O reconhecimento do novo papel dos gestores, não mais como comandantes autocráticos e centralizadores, mas como líderes que estimulam a participação dos

colaboradores nos processos empresariais, faz emergir a necessidade de descentralização e autonomia nas organizações. Isso pressupõe, por consequência, uma mudança também no modo de ação dos funcionários, que passam a ter voz mais ativa, responsabilizando-se por suas próprias decisões.

Dentro desse pensamento, destaca-se o *empowerment* (em português, empoderamento) como estratégia empresarial de capacitação de pessoas para a participação nos processos decisórios. Conforme destacam Rodrigues e Santos (2001), na década de 1970 o conceito começou a ganhar força a partir do desenvolvimento da democracia industrial, que exigia maior participação dos trabalhadores. Na década de 1980, a ênfase dada ao trabalho em equipe e aos benefícios compartilhados como parte das mudanças empreendidas nos ambientes e nas relações de trabalho impulsionou a implantação do *empowerment* nas empresas.

Atualmente, o *empowerment* está presente em muitas organizações, modificando as relações de trabalho. O objetivo principal é descentralizar o poder, dando maior liberdade às pessoas para que possam tomar atitudes e decisões acertadas, que gerem resultados positivos e contribuam para o sucesso organizacional. Entende-se que a participação de todos os envolvidos nos processos decisórios pode gerar novas ideias e mobilizar os funcionários, para que atuem de forma proativa e consoante os valores da empresa. Comprometidos, eles tendem a se dedicar mais e melhor, o que refletirá nos lucros.

De acordo com Oliveira e Rodriguez y Rodriguez (2004):

Uma consequência da aplicação do *empowerment* é a mobilização das pessoas para que elas atuem com mais autonomia, autoridade e responsabilidade, utilizando suas habilidades e seus conhecimentos. Além disso, é uma mudança na própria forma pela qual o indivíduo se relaciona com o trabalho, auxiliando-o no seu desenvolvimento e amadurecimento para com a tomada de decisão e preparando-o para decisões futuras que envolvam maior nível de risco. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2004, p. 3826)

Com a mudança nos processos empresariais e a valorização da autonomia, os subordinados devem sair de seu papel de meros “cumpridores de ordens” e assumir uma postura mais atuante, independente, responsável e proativa. Ou seja, os colaboradores de hoje precisam estar preparados para assumir riscos e decisões cujas consequências não atingirão apenas a alta hierarquia da empresa, como ocorria na gestão autocrática, mas envolverão todo o corpo funcional.

O entendimento de Chiavenato (1999) complementa o raciocínio. Para o autor, o *empowerment* visa transmitir responsabilidade e recursos aos colaboradores, a fim de despertar-lhes para a liderança. Ao mesmo tempo, auxilia as pessoas a enfrentarem os desafios globais da empresa, buscando o comprometimento de todos e tirando do gestor a concentração do poder, das informações e do desenvolvimento.

A implementação do *empowerment* traz diversos benefícios às empresas: libera algum tempo dos gestores, permitindo-lhes maior dedicação às atividades primordiais; contribui para o desenvolvimento dos funcionários, oferecendo-lhes oportunidades de tomar iniciativa, resolver problemas, inovar e administrar; aumenta a motivação dos subordinados, considerados, com a delegação de tarefas, pessoas dignas de confiança; e promove a satisfação dos clientes ao dar autonomia aos funcionários, principalmente àqueles que

trabalham mais diretamente com o consumidor. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2004)

Os resultados se tornam ainda mais positivos quando a empresa, além de promover a descentralização do poder e incentivar a autonomia dos colaboradores de modo individual, organiza-se em equipes autogerenciáveis ou autônomas, ou seja, grupos de pessoas reunidas com os mesmos objetivos, focadas em produzir e gerar resultados, com capacidade de liderança e de tomada de decisões.

O trabalho em equipe torna mais ágil a captação e o uso da informação, o que é fundamental para a sobrevivência da empresa no mercado atual. Nas gestões tradicionais, a alta hierarquia decidia como as coisas deveriam ser feitas e o corpo gerencial decodificava tais decisões para o pessoal de base, que as colocavam em prática. (VERGARA, 2003) Com o *empowerment* e as equipes autogerenciáveis, o caminho entre a decisão e a prática se torna muito mais curto, o que dinamiza os processos.

Também são geradas ideias e soluções mais criativas e elaboradas, baseadas em diferentes pontos de vista sobre a questão em análise. Quando a equipe é autônoma, essa vantagem é potencializada, pois há liberdade para a resolução de problemas sem que seja necessário burocratizar as decisões. Além disso, o comprometimento dos colaboradores com o trabalho e a organização aumenta, já que as pessoas sentem-se motivadas, responsáveis pelo sucesso da empresa e engajadas. A disposição para assumir riscos também se torna mais forte, porque a responsabilidade pelos resultados é compartilhada. (VERGARA, 2003)

Importante destacar, também, que as pessoas que executam o serviço são as que mais o conhecem. Por isso, têm mais condições de implementar soluções para questões rotineiras e aprimorar os serviços que a direção, por exemplo, que domina a teoria dos processos, mas nem sempre está a par das práticas adotada. Funcionários que participam de certa atividade sabem onde estão os problemas e qual estratégia trará mais benefícios à organização. (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994) Atuando em equipe, podem implantar ações conjuntas e coordenadas, que produzirão resultados ainda melhores.

3.1 Desafios impostos pela autonomia nas empresas

Para que a autonomia funcione bem nas empresas, de modo a aumentar o rendimento pessoal, a motivação e o comprometimento e melhorar os resultados, o maior desafio é que tanto os gestores quanto os colaboradores precisam ser flexíveis e abertos a mudanças.

As organizações devem incentivar o envolvimento do seu corpo funcional, buscando uma relação de cooperação e troca de informações e ideias entre líderes e liderados. Para tanto, é preciso investir em desenvolvimento e conhecimento, promover treinamentos e atividades de integração, de modo que haja unicidade de valores e objetivos, e trabalhar a comunicação interna, a fim de que os colaboradores sintam-se à vontade para contribuir e opinar sobre as decisões da empresa. O distanciamento entre o alto escalão e os funcionários precisa ser reduzido. Quando gestores e subordinados ficam mais próximos, as pessoas sentem-se menos inibidas em apresentar seus pontos de vista, o que é positivo, já que a empresa passa a contar com mais ideias e visões distintas sobre determinado problema, fazendo com que encontrar as soluções fique mais fácil.

Por outro lado, os colaboradores devem estar preparados para mudar sua forma de agir. Nas empresas cuja gestão promove a autonomia e valoriza a participação das pessoas, não há espaço para o funcionário submisso, que só toma atitudes mediante ordens superiores e

prefere não se envolver em decisões para não se comprometer. Quando a organização compreende que o capital humano pode lhe auxiliar a crescer e ter sucesso, ela investe nos colaboradores e espera o retorno deles. Portanto, o trabalhador deve ter maturidade profissional e pessoal para apresentar suas ideias, argumentar em defesa de seu posicionamento e, sobretudo, responder pelos seus atos. A partir do momento em que lhes é concedida a autonomia e o direito de participação nas decisões empresariais, as pessoas têm de arcar com quaisquer consequências advindas dos seus atos e palavras, ao contrário do que ocorre na gestão tradicional, quando toda a responsabilidade é imputada à chefia.

Outro aspecto muito importante diz respeito ao conflito entre objetivos organizacionais e objetivos individuais. Conforme destaca Chiavenato (2002), os desejos individuais devem estar sincronizados com as metas da organização, para que haja equilíbrio entre eficiência (satisfação de pretensões individuais por meio do trabalho) e eficácia (atendimento às necessidades organizacionais).

No caso das equipes autônomas, por exemplo, é preciso que as pessoas saibam, além de expor suas opiniões, ouvir os outros e buscar um consenso de ideias. Novamente entra em questão a maturidade do profissional, que precisa estar disposto a atuar em grupo pelo bem da organização como um todo, mesmo que, para isso, tenha que ceder algumas vezes em seu posicionamento. É importante, enfim, que os colaboradores pensem no coletivo, ou seja, naquilo que será melhor para a maioria, deixando de lado questões individuais, que não têm lugar numa empresa onde todos atuam em conjunto.

4 PROPOSTA DE REFLEXÃO DO *EMPOWERMENT* E DA ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Para melhor compreensão sobre as questões inerentes à autonomia nas relações organizacionais, conforme aqui tratado, é interessante fazer uma visualização da estrutura empresarial, comparando o modelo tradicional com aquele que incentiva a autonomia e a integração entre os membros da empresa.

Na gestão tradicional, o fluxo comunicacional é predominantemente vertical e descendente, conforme mostra a Figura 1. As ordens partem da direção, que centraliza o poder e transmite os comandos aos gerentes que, por sua vez, os repassam à equipe subordinada. Os papéis são bem claros: a cúpula da empresa determina e seus comandados executam.

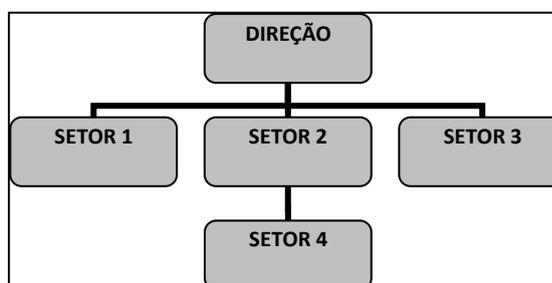


FIGURA 1 - Organograma tradicional.

Fonte: a própria autora.

O *empowerment* pode ser compreendido como um processo no qual o líder funciona como norteador, devendo orientar as pessoas, auxiliando-as a definir as metas e objetivos, dando-lhes recursos para seu desenvolvimento e acompanhando sua evolução. Isso muda completamente as relações dentro da empresa e, principalmente, o fluxo de comunicação, que

passa a ser realizado em todas as direções, conforme mostra a Figura 2. Nesse caso, o sistema é cíclico, ou seja, há uma ruptura na estrutura organizacional autocrática, viabilizando o diálogo e a interação entre todos os setores e colaboradores, independentemente da hierarquia.

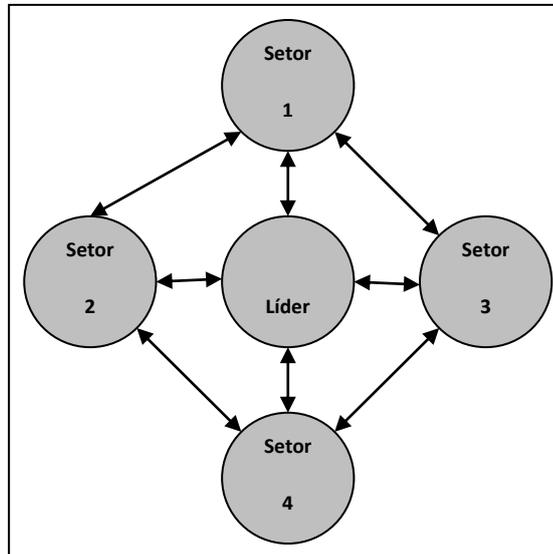


FIGURA 2 - Organograma cíclico.

Fonte: a própria autora.

Para que o *empowerment* seja efetivamente implementado e a empresa possa ter sucesso, é fundamental atentar para um conjunto de fatores, relacionados entre si, todos igualmente importantes, que representam algumas das características essenciais às equipes autônomas, que devem ser levadas em consideração quando se pensa na questão da autonomia dentro das organizações, conforme mostra a Figura 3.

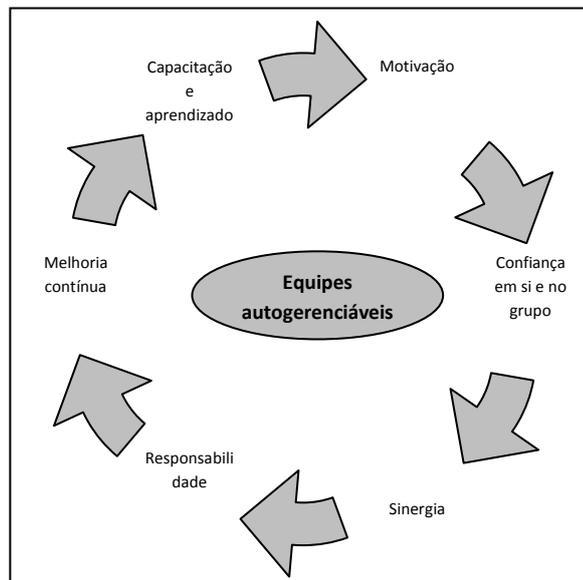


FIGURA 3 - Equipes autogerenciáveis.

Fonte: a própria autora.

Pode-se inferir, com base no exposto, que com o *empowerment* a força de trabalho se organiza de modo que todos se comuniquem entre si. As relações são baseadas na responsabilidade que cada um deve ter consigo próprio e com a equipe, o que leva à confiança em si mesmo e no outro. Soma-se a isso o monitoramento das ações, o compartilhamento de

ideias e a atuação conjunta na busca por soluções e aperfeiçoamento dos processos, além da capacitação e incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores, que geram motivação. Para tanto, é preciso que as equipes estejam em constante avaliação, a fim de que se verifiquem os resultados continuamente, analisando quais aspectos estão em dia e quais precisam ser melhorados. As empresas devem considerar que o *empowerment* é um processo, não algo tangível e pontual, necessitando ser monitorado para que não se percam os objetivos de melhorar as relações internas, promover a integração e envolver todo o corpo funcional para o alcance das metas da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução da sociedade e do mercado empresarial, verifica-se uma mudança nos paradigmas organizacionais, sobretudo no que tange ao modo de coordenar as pessoas e aos papéis que cada membro da organização deve desempenhar.

Tradicionalmente, a hierarquia de uma empresa era bem definida. Aos ocupantes dos cargos mais altos, cabia pensar, decidir e ordenar. Eram verdadeiros mentores, que organizavam e planejavam, mas não executavam. Tinham voz de comando para determinar que as tarefas fossem desempenhadas a seu modo e, por serem os “mandantes”, também respondiam integralmente pelos resultados – fossem eles positivos ou negativos – das ações empreendidas. Aos subordinados, por sua vez, restava cumprir o que lhes era determinado. Sem questionamentos, sem opiniões – sua função restringia-se a obedecer aos comandos superiores. Mesmo às vezes tendo ideias para otimizar processos e melhorar resultados, não tinham o direito de opinar e, se o faziam, não eram considerados.

As empresas atuais têm percebido que esse modelo de gestão, muitas vezes, gera a insatisfação do corpo funcional que, conseqüentemente, não se sente parte dos processos e não se compromete para gerar bons resultados. Isso tem levado a uma mudança nos tipos de gestão – a gerência autocrática está dando lugar à liderança democrática e colaborativa. Hoje, é cada vez mais valorizada a participação do colaborador nas decisões empresariais. A distância entre as pessoas dentro da organização está mais estreita, favorecendo os relacionamentos e a troca de ideias.

O *empowerment* surge, então, como estratégia que promove a integração dos funcionários e seu envolvimento com a empresa. Com autonomia para tomar as decisões sobre as atividades que antes apenas executavam, os colaboradores se inserem nos objetivos da organização, como agentes atuantes e proativos, o que agiliza os processos. O comprometimento de todo o corpo funcional se torna maior, já que, além de poder opinar, as pessoas passam a responder pelas conseqüências de suas ações, o que faz com que tenham maior responsabilidade e se vejam como parte relevante da empresa em que atuam.

Com a implantação de equipes autogerenciáveis, as organizações se beneficiam ainda mais. A atuação em equipes propicia maior troca de informações e uma visão mais rica do dia a dia da empresa, já que possibilita a análise de problemas sob pontos de vista distintos, o que favorece a busca por soluções. Além disso, os resultados são compartilhados, assim como as responsabilidades, evitando que um ou outro colaborador seja sobrecarregado.

Para que haja sucesso, entretanto, é fundamental que os colaboradores também estejam preparados para atuar de modo proativo, podendo identificar problemas, apontar

soluções, agir e responder por seus atos. Além disso, é imprescindível que saibam trabalhar em equipe, sendo capazes não só de expor seus pontos de vista, mas, também, ouvir os outros, para que, em conjunto, possam chegar ao consenso. O foco deve ser a coletividade, ou seja, questões individuais precisam ser relevadas em prol do bem da maioria, daquilo que for melhor para a empresa como um todo.

Com a autonomia, enfim, tanto a organização quanto os funcionários tendem a se beneficiar. A empresa, por contar com pessoas mais comprometidas, focadas em contribuir para o desenvolvimento empresarial e dispostas a encontrar soluções para cada questão apresentada; e os colaboradores, por terem condições de se desenvolverem, podendo mostrar seu conhecimento e potencial, tendo reconhecimento profissional, o que gera motivação e satisfação pessoal.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Vol. II. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira**. ENEGEP 2004 – ABEPRO UFSC, Florianópolis, p. 3825-3832, nov. 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas... E nada mais que a verdade**. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2003.

RODRIGUES, Cláudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: ciclo de implementação, dimensão e tipologia**. Gestão & Produção, São Carlos, v.8, n.3, p.237-249, dez. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, William C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes Zapp! Criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.