

**Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Maio de 2018**

## **A IMPORTÂNCIA DE LÍDERES NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Zilá da Silva Oliveira<sup>1</sup>; Thiago Martins Monteiro Gondim<sup>2</sup>, Lucia Helena de Almeida Pacheco<sup>3</sup>; Graciano José Ferreira Junior<sup>4</sup>

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo identificar e compreender as estratégias utilizadas pelos gestores líderes para melhor eficácia da conclusão de suas metas dentro da organização. O estudo inicia-se descrevendo conceitualmente a gestão e liderança diferenciando-os e expondo a necessidade dos gestores na compreensão e de apoderarem-se das características de liderança no exercício de suas funções, enfatizando a necessidade de gestão com ênfase no planejamento estratégico, e em seguida é realizado um levantamento de importantes ferramentas, como gerenciamento de mudanças onde são usados métodos de armazenamentos de recursos de maneira a transformar a organização, logo após liderança eficaz, mostrando que para o alcance dos objetivos da organização o líder tem que influenciar seus colaboradores e por fim a importância da comunicação, no modelo de competência para a gestão das organizações, assegurando que a comunicação implica na compreensão de todas as partes envolvidas e significa estar em consonância com os objetivos organizacionais e as normas comuns à gestão. A metodologia é pautada em uma revisão de literatura, buscando embasamento teórico envolvendo a temática anteriormente mencionada os quais se propunham a contribuir na afirmação da necessidade das características de lideranças nos papéis desempenhados por gestores pertencentes às organizações.

**Palavras chave:** Gestão. Liderança. Estratégia

### **Abstract**

The objective of this article is to identify and understand the strategies used by leading managers to better achieve their goals within the organization. The study begins by describing conceptually the management and leadership differentiating them and exposing the need of the managers in the understanding and of taking possession of the characteristics of leadership in the exercise of its functions, emphasizing the necessity of management with emphasis in the strategic planning, and in Then a survey is made of important tools such as change management where resource storage methods are used in order to transform the organization, after effective leadership, showing that in order to achieve the objectives of the

---

<sup>1</sup> Administradora, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo, email: zyla.oliveira@hotmail.com

<sup>2</sup> Psicólogo, e licenciatura em História, especializado em Saúde Mental, Estresse e Dependência Química, mestrando em Ciência, Tecnologia e Educação, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: thiagogondim2010@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduada em Letras, professora na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: luciahelenapacheco@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Ciências Contábeis, professor na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni, email: gracianojr@terra.com.br

organization the leader has to influence his or her employees and the importance of communication in the model of competence for the management of organizations, ensuring that communication implies the understanding of all parties involved and means being in line with the organizational objectives and norms common to management. The methodology is based on a review of the literature, seeking a theoretical basis involving the aforementioned topic, which were intended to contribute to the affirmation of the need for leadership characteristics in the roles played by managers belonging to the organizations.

**Keywords:** Management. Leadership.

## **1 Introdução**

O presente artigo tem como principal objetivo descrever as ferramentas as quais os gestores líderes devem utilizar para alcançar o sucesso de seus negócios. As organizações atualmente vivem em busca de novas formas de gerenciar seu capital humano, considerados a chave do sucesso no mundo dos negócios, aonde a competitividade vem se intensificando cada vez mais. Diante desse contexto o planejamento estratégico associado às características presentes no papel dos gestores líderes aparece, enquanto ferramenta essencial e necessária voltada para o crescimento e desenvolvimento das organizações no cenário econômico, político e social a um nível de excelência interna e externa.

Partindo desse pressuposto, atualmente as organizações enfrentam alguns desafios complexos e necessários para a sua ampliação, destaque e reconhecimento, que exigem uma gestão flexível, capaz de se adaptar às mudanças e inovação cada vez mais exigidas para permanência em meio à competitividade contemporânea para alcance dos seus objetivos e resultados propostos.

Para que as organizações alcancem os resultados vislumbrados e presentes em suas metas, estas dependem diretamente dos seus atores presentes nas organizações, sendo estes os seus gestores líderes e demais colaboradores. Pensando em descrever a importância dos gestores organizacionais em apoderar-se dos conceitos e comportamentos de liderança, esta pesquisa elege como problema de pesquisa a seguinte questão: qual a importância e quais características de lideranças os gestores organizacionais devem de apoderar-se para que a empresa se desenvolva?

Em meio a esse cenário, surge a necessidade de se aplicar as competências do líder no gerenciamento das organizações como liderança eficaz, gerenciamento

de mudanças e comunicações às quais tais características de concretizam em ações estratégicas, competências e incentivos utilizados por líderes, capaz de influenciar diretamente os colaboradores para que os mesmos possam desempenhar suas funções e competências com satisfação e qualidade, sempre em consonância aos resultados esperados pela organização.

As justificativas para desenvolvimento desse tema estão elencadas nas principais competências as quais gestores devem utilizar para alcançar o sucesso de seus negócios. Perrenoud (2000) define Competência como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um problema de uma família de situações análogas.

Dessa forma, através de uma pesquisa bibliográfica levantada a partir de uma revisão de literatura.

## **2 Conceituando liderança**

Entendendo que é de extrema importância que as organizações possuam gestores como líderes frente as organizações, para que haja o desenvolvimento da empresa na sua totalidade, pois o líder pode e deve ser o facilitador na resolução de conflitos, contribuir para a inovação e cooperação dos produtos e serviços ofertados, exercendo um papel importante e necessário a ser seguido no interior da organização e por todos os demais colaboradores presentes e pertencentes à empresa.

Considerando que realizar a definição do conceito de liderança ainda pode ser considerado desafiador, justificado pelas inúmeras publicações de cunho científico os quais tem sido publicado nos últimos anos. De acordo com Bergamini, ele afirma que com o aparecimento de inúmeros conceitos sobre liderança, trouxe dificuldades para delinear de maneira mais precisa e completa abrangência do assunto (2009. p. 2-3).

Para melhor compreensão sobre as questões que envolvam as características de lideranças nos gestores organizacionais, o conceito de liderança será melhor detalhado de acordo com a visão de alguns autores, como por exemplo:

De acordo com HEMPHILL; COONS, (1957, p.7) “a Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.

Ainda sob tal conceito (JANDA, 1960, p.358) afirma que “a Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros de um grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo”.

JACOBS, 1970, p. 232 defini liderança como “uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida”.

TANNENBAUM, WESCHILER, MASSARIK, 1961, p.24 diz que a liderança “é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico”.

STOGDILL, 1974, p.411 relata que “a liderança é o início e a manutenção de estruturas em termos de expectativa e interação”.

### **3 Planejamento estratégico**

Ultimamente, de maneira geral, nas organizações muito se tem falado em planejamento estratégico, tornando assim, destaque em relação a esta ferramenta da administração, porém, é encontrada uma série de interpretações que podem ser vistas a seguir.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucro e crescimento satisfatório.

Outra conceituação interessante apresenta o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2009, p.39) diz que:

O planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Oliveira (2009, p. 53) afirma que: Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a se executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Para GAJ (2002, p.126), o planejamento estratégico do negocio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam os indispensáveis para sua elaboração, no entanto há outras etapas também importantes na elaboração de um plano estratégico de negócio.

O planejamento estratégico envolve a organização, a preparação e a estruturação de um determinado objetivo e procura aumentar os resultados das operações e diminuir os riscos na tomada de decisões das organizações. O impacto das decisões é de longo prazo e afeta a natureza e as características das empresas, garantindo o alcance de sua visão e missão.

Para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe trouxerem ganhos.

Planejar estrategicamente consiste em gerar condições para tomada de decisões rápidas, pelas organizações, diante de oportunidades e ameaças,

otimizando suas vantagens competitivas em relação ao mercado onde atuam, garantindo a competitividade ao longo do tempo (TUBINO, 1997).

Observa-se que devido a alta competitividade no mundo atual e a necessidade de adaptação às novas mudanças, as organizações estão cada vez mais ampliando sua atuação estratégica, com vista a enfrentarem os desafios que o mercado impõe.

Sendo assim, com a utilização do planejamento estratégico dentro das organizações torna-se uma ferramenta eficaz na gestão dos administradores na obtenção de bons resultados.

### **3 Gerenciamento de Mudança**

A gestão de mudanças pode ser definida como um projeto ordenado de transformação estratégica, que tem como objetivo central um impacto nas finanças e um impacto positivo no desempenho e na cultura organizacional. A razão de um projeto de mudança está sempre tendo como foco central um momento de proposição para o cliente, para melhor lhe servir.

As pessoas que buscam a mudança organizacional desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança, e um “jogo” mais aberto. Desejam também liberar os talentos e o entusiasmo naturais de seus funcionários. Esperam, genuinamente, se aproximar de seus clientes. Com tudo isso, eles estão lutando por configurar seu destino e alcançar, assim, o sucesso financeiro de longo prazo (SENGE, 1999, p.15).

Os líderes deveriam se focalizar principalmente nos processos limitantes que poderão limitar ou impedir a mudança. E ainda, compreender os processos que estimulam o crescimento, o que se faz necessário para catalisá-los e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra. (SENGE, 1999, p.19).

Para Chiavenato (2005, p. 199):

A administração da mudança começa com a análise das forças ambientais e internas que criam a necessidade de mudanças na organização, devendo estar sempre atenta aos problemas e oportunidades, porque a necessidade percebida é que permite o diagnóstico da mudança, para a implantação de maneira planejada e organizada.

A gestão de mudanças são processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança a fim de que

os resultados previstos sejam atingidos e da forma mais eficaz possível (RABELO, 2010, p. 4).

De acordo com Rolim (2007, p. 37):

Mudanças mal feitas, sem planejamento e testes adequados podem resultar em mais problemas, muitas vezes desastrosos, trazendo prejuízos ao negócio. Vários problemas de indisponibilidade dos serviços estão relacionados a uma falha de configuração do operador. Como estamos tão dependentes dos serviços de TI, não podemos mais aceitar falhas brutais nas mudanças implementadas.

Para Oliveira (1995, p. 16), deve-se adotar o termo mudança quando alterações ou transformações acontecem no contexto em que a organização opera, e outro é se adotar também o termo mudança quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto.

As organizações devem passar por mudanças, para se atualizarem e se adequarem ao cenário que cada vez mais está se inovando. Alcançar e ultrapassar suas metas organizacionais através de melhores práticas para aumentar sua eficiência e produtividade são vantagens dessas mudanças.

#### **4 A Liderança eficaz**

Ultimamente, observa-se que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente. A globalização tem levado as organizações a investirem cada vez mais no processo de formação dos profissionais e no gerenciamento das competências com mecanismo para eficiência e sucesso.

Com isso, entende-se que a liderança é muito importante dentro de uma organização, pois influencia os bons resultados levando a organização ao sucesso.

Segundo Goffee e Jones (2001), os grandes líderes precisam ter visão, energia, coragem e direção estratégica, entre outras qualidades que necessitam ser desenvolvidas para que as pessoas se tornem um líder eficaz.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

A liderança eficaz envolve resultado e gestão de pessoas, afinal os resultados dependem diretamente das pessoas. O líder eficaz é aquele que faz com que seus colaboradores se inspirem no seu comportamento ético, ele modela seus liderados pelo seu exemplo e trabalha pela sua equipe.

De acordo com Neto e Calvosa (2006, p. 1), a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré- história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem.

Segundo Neto e Calvosa (2006), liderar, então, é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar.

Ervilha (2008, p. 29) afirma que “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”.

A liderança esta relativamente ligada na tomada de decisões, pois a qualidade de qualquer decisão tomada, é resultado de estilo de liderança aplicada pelo líder para alcançar resultados ou solucionar problemas.

Assim sendo, Mañas (2002) defende a tomada de decisão de forma consciente de um curso de ação, entre as alternativas disponíveis, na busca do resultado que se deseja alcançar.

Segundo Oliveira (2004), no processo decisório, é estabelecida orientação em relação à alternativa escolhida, necessitando, desse modo, de uma racionalidade objetiva dos administradores.

A tomada de decisão “... é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” (GOMES, 2007, p. 1).

Denota-se, então, que um líder é o condutor de um grupo dentro de uma organização, utilizando ferramentas essenciais de boa liderança levando a organização a alcançar objetivo rumo ao sucesso.

Vale ressaltar, que o sucesso de uma liderança eficaz depende do controle organizacional, seja do quadro de pessoal, dos objetivos, da motivação e integração dentro



do ambiente de trabalho, no atual contexto de mercado, sendo capazes de superar os novos desafios do mundo contemporâneo.

## **5 Comunicação**

Entre as competências dos líderes está a comunicação baseado na competitividade as relações colocam esta habilidade no centro das atenções.

Ladew (2002) destaca a habilidade de comunicação do líder e afirma que a troca de informações entre líder e liderado deve receber atenção especial para que não haja entropia no processo.

Assim essa prática se destaca de maneira importante no novo formato de administrar diminuindo as distâncias entre líder e liderados gerando retornos por meio de metas. Fleury & Fleury (2001), destacam a importância da comunicação no modelo de competência para a gestão das organizações, afirmando que a comunicação implica compreender todas as partes envolvidas e significa estar em consonância com os objetivos organizacionais e as normas comuns à gestão.

A comunicação pode ser entendida como a inteligência organizacional e pode gerar meios favoráveis e apresentar-se como habilidade de apoio vital para a estratégia da empresa é o que foi observado Segundo Cardoso (2006, p. 10), a comunicação na empresa é um fato, ou seja, uma organização não existe sem o processo comunicativo. A comunicação se apresenta como um alicerce, ou base da entidade que a forma e a faz ser o que ela é, com seus conceitos, cultura e identidade diante do seu público alvo.

Os conceitos de administração evoluíram e a comunicação vem fazer parte dessas transformações positivas, com o compartilhamento de valores e experiências as equipes se fortalecem e atingem os fins organizacionais.

Para Angeloni (2010, p. 74), o desenvolvimento de uma visão compartilhada é essencial para o sucesso de uma organização e consiste no estabelecimento de comunicação entre pessoas e equipes a fim de conduzir seus integrantes para um ponto comum.

Destaca-se que é indispensável a um líder a comunicação, seja ela verbal ou não verbal, pois saber comunicar é fundamental dentro de uma organização, necessária a uma boa liderança.

## **6 Considerações finais**

A expressão empresa viva vem se firmando a cada dia e a gestão desse novo modelo de equipe tem se mostrado como um diferencial de sucesso para as organizações, cuidar bem de seus colaboradores compõe na qualidade do serviço prestado, a partir disso a nova gestão de pessoas trás conceito inovador de humanização nos últimos tempos.

Verifica-se também que para sustentar uma organização que é em suma composta por vários tipos de personalidades é preciso um planejamento estratégico eficaz a fim de administrar as relações ou clima organizacional o que irá gerar o alcance das metas instituídas pela empresa o que podemos chamar também de gestão por resultados. Outro desafio para os novos gestores são os paradigmas ligados a resistência em mudança que podem ser identificados como um problema se mal gerenciados. Porém, quando aplicados de forma a orientar estrategicamente traz como benefício o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

A partir da competitividade empresarial buscam meios de se destacar frente á outras no mercado fazendo com que a gestão de pessoas se torne primordial nesse contexto é importante dizer que esta permite a colaboração eficaz das pessoas envolvidas.

Chiavenato (2005, p. 11), quanto à importância da gestão de pessoas, ou seja, GRH, diz que:

Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento pessoas, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos.

Assim, pode-se dizer que as organizações que mantém programas estruturados voltados para os resultados tende a gerar efeitos positivos. Estas organizações são geridas por líderes capacitados, que além de modelar e motivar seus liderados pelo exemplo de seu comportamento ético mantém uma linha de comunicação que os deixa mais próximos facilitando o desenvolvimento da equipe.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M.T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CARDOSO, O de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. RAP, v. 40, n. 6, p. 1123-44, nov./dez. 2006. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000600010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010)> Acesso em: 10 jan. 2012.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOFFEE, R.; JONES, G. **Como desenvolver a Liderança**. HSM Management.v.26.p.57- 63.mai./jun.2001.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LADREW, D.P. **Como Supervisionar Equipes – Técnicas para obter resultados através de equipes**. São Paulo: Market Books, 2002. 114 p.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

PERRENOUD, P. **“Construir competências é virar as costas aos saberes?”** In: Revista Pátio, Porto Alegre: ARTMED, ano 03, nº 11, jan. 2000.

MAÑAS, Antônio Vico. **Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio de sistemas de informação**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2002.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9ed São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

RABELO, Ricardo J. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Citações presentes em documento disponível em: <[www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS5313/MaterialDAS5313/Modulo2/Gestao-deMudancas.pdf](http://www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS5313/MaterialDAS5313/Modulo2/Gestao-deMudancas.pdf)>. Santa Catarina: DAS, 2010. Acesso em: mai. 2012.

ROLIM, Marden Viana, **Gerenciamento de mudanças utilizando os processos da ITIL**, Uberlândia: Uniminas, 2007.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.