

## A ERA DA INSTANTANEIDADE E A GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Paulo Roberto Motta\*

### RESUMO

A instantaneidade surge da ideia central de que, em um mundo mais globalizado e conectado, a velocidade das mudanças tem impactado a vida das pessoas e a ambiência das organizações, exigindo uma crescente capacidade de adaptabilidade e de contínua reconstrução do trabalho e do emprego. Nesse contexto, esse artigo apresenta reflexões sobre essa realidade e de como ela impacta a vida administrativa das organizações e reconfigura a sua relação com sua força de trabalho.

**Palavras-chave:** instantaneidade; gestão; conectividade; bicentenário da Independência do Brasil.

### THE AGE OF INSTANTANEITY AND CONTEMPORARY MANAGEMENT

#### ABSTRACT

*Instantaneity arises from the central idea that, in a more globalized and connected world, the speed of the changes has impacted people's lives and the environment of organizations, requiring a growing capacity for adaptability and continuous reconstruction of work and employment. In this context, this article presents reflections on this reality and how it impacts the administrative life of organizations and reconfigures their relationship with their workforce.*

*Keywords: Instantaneity; management; connectivity; bicentennial of the Independence of Brazil.*

### LA ERA DE LA INSTANTANEIDAD Y LA GESTIÓN CONTEMPORÁNEA

#### RESUMEN

*La instantaneidad surge de la idea central de que, en un mundo más globalizado y conectado, la velocidad del cambio ha impactado la vida de las personas y el entorno de las organizaciones, requiriendo una creciente capacidad de adaptabilidad y reconstrucción continua del trabajo y el empleo. En este contexto, este artículo presenta reflexiones sobre esta realidad y cómo impacta la vida administrativa de las organizaciones y reconfigura su relación con su fuerza de trabajo.*

*Palabras clave: instantaneidad; administración; conectividad; bicenario de la Independencia de Brasil.*

---

\* Doutor em Administração Pública pela University of North Carolina (EUA), Professor Emérito da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da FGV, contato: paulo.motta@fgv.br.

## **1 INTRODUÇÃO**

O progresso da globalização e da conectividade tem produzido uma nova era de interdependência e instantaneidade. A inserção da tecnologia de informação e comunicação no trabalho e nos modos de vida levou não só à interligação de arranjos produtivos como também às redes sociais de conectividade universal, instantânea e onipresente. Atualmente, parece haver uma realidade recriada, a cada instante. As comunicações ocorrem em mundos transformados pelos momentos do envio e da recepção.

Esse artigo objetiva oferecer um olhar interpretativo sobre a realidade administrativa do mundo contemporâneo centrado na instantaneidade dos eventos e nas reações organizacionais. Valoriza-se aqui menos a busca de explicações e mais o pensamento interpretativo sobre os significados individuais e coletivos das atuais mudanças. Há também uma intenção prática com relação à utilidade e eficácia dos modelos administrativos.

Na instantaneidade e na complexidade atual há maior número de dados e fatos para englobar a variedade do mundo. Portanto, há mais dificuldade para generalizações empíricas, pois as ocorrências de menos coisas óbvias induzem as mentes curiosas de gestores e colaboradores em suas tentativas de novas interpretações sobre a realidade administrativa.

Oferta de novas perspectivas expõe opções de pensamento, valorizando as especificidades de temas de análise e, assim, incentivam o mundo prático para o desenvolvimento de novos modelos de intervenção.

Esse artigo tem a atenção voltada para dois temas dos mais relevantes nessa era da instantaneidade: as novas práticas de pensar e reformular as intenções estratégicas e a reconstrução da organização do trabalho.

## **2 PENSAR E REFORMULAR AS INTENÇÕES ESTRATÉGICAS NA INSTANTANEIDADE**

Atualmente, já se compreende o ambiente criado pela digitalização como o ambiente natural do trabalho e representa, neste século XXI, a revolução mais universal e rápida da história, afetando significativamente o trabalho e a vida humana. As revoluções progridem pela inserção de novos saberes, competências e habilidades administrativas. As rupturas e os avanços diários deixam evidente a fragilidade dos mais sofisticados instrumentos de planejamento, da formulação de políticas e da organização do trabalho.

Incertezas, inovações e adaptações constantes sempre foram a característica da gestão organizacional moderna. No entanto, distingue-se, na época atual, a instantaneidade provocada pela chegada ultrarrápida do futuro em um mundo universalmente interconectado. Ao responder aos desafios da complexidade e da instantaneidade, as grandes empresas, bem como as instituições públicas, cada

vez mais reestruturam seus processos de trabalho, modelam-se em redes e com interações mais intensivas. As redes impactam as relações sociais, criando um sentido de interação e dependência para um desempenho mais eficiente (MOTTA, 2017).

Contempla-se o avanço nas formas comunicativas – ampliadas para um universo maior e exercitadas, simultaneamente, para mais de um interlocutor. Atualmente, manter-se interligado a um outro elo externo significa menos uma distração indevida e mais respeito à rede, vigília à novidade e disponibilidade para agir e colaborar.

Vê-se o interlocutor *on-line*, recém-intrometido na comunicação, como tão ou mais importante que o principal – presencial ou virtual. Percebe-se como fator de relevância a recenticidade das informações, uma vez que elas podem desatualizar as apresentadas na agenda da própria interlocução original. Manter-se conectado e priorizar a instantaneidade virtual transmite o sentido de segurança. Em princípio, não há razão lógica nem um momento apropriado para se desconectar. Desligar-se dá noção de perda de parâmetros, de desconsideração a novas solicitações e de desprezo pelas novidades.

Devido à sobrecarga de informações, colaboradores leem mais títulos, subtítulos e alguns parágrafos para se apropriar de uma visão do contexto, sem que, no entanto, haja algum aprofundamento. Para alguns, essa prática permite apenas conexões primárias, evita o domínio de um tema e significa uma decadência intelectual (CARR, 2010). Para outros, de visão mais otimista, retrata a mente humana avançando na lateralidade. Mesmo com base em conhecimentos vagos e análises superficiais, ao exercitar mais ligações entres saberes, as pessoas logram produzir maior criatividade (PALFREY; GASSER, 2010).

Diferentemente de um computador – construído para guardar imensas quantidades de dados –, a mente humana possui mais flexibilidade: guarda poucos detalhes de cada situação e extrai somente a informação útil para guiar soluções e decisões. Na era da instantaneidade, a inteligência não reside na mente da pessoa, mas na mente coletiva ou no capital social de cada um. Para funcionar melhor, colaboradores precisam usufruir do saber estocado no ambiente, nos computadores e, sobretudo, nas mentes alheias (SLOMAN; FERNBACH, 2017).

A expertise contemporânea mudou um pouco a sua natureza para acentuar a valorização das conexões entre dados e saberes. Os computadores guardam as informações detalhadas, mas especialistas conseguem produzir interpretações mais valiosas sobre os dados (SLOMAN; FERNBACH, 2017). O acesso e o aprendizado tecnológico não se constituem em um problema, mas pensar de estar nela todas as soluções sim. Para a gestão contemporânea, importa valorizar as pessoas, seus valores e suas interações, e não somente os instrumentos tecnológicos. Há o perigo de as novas tecnologias de trabalho ofuscarem as pessoas. Atrás das telas, dos softwares e das vozes da inteligência artificial, há colaboradores com sonhos, expectativas e imensa capacidade de discernimento.

Apesar do progresso, a coleta e análise de dados, cada vez mais automatizadas, ainda não eliminaram a necessidade das perspectivas criativas das mentes humanas. A inteligência artificial tem avançado e se concentrado em colocar robôs para coleta, guarda e processamento eletrônico de dados, mas ainda é subordinada a humanos e guiada por eles. Humanos desenvolvem as interpretações e interligações mais criativas. Presume-se ainda que partes significativas dessas atividades não serão substituídas por robôs.

Como uma nova oportunidade não só de interação, mas também de criação, o ambiente da instantaneidade emerge em contradição ao mundo real. Nele, idealizam-se, imaginam-se e propõem-se novas modalidades de ação e de solução de problemas. Nesse novo ambiente, a rapidez da tecnologia digital molda os comportamentos de todos: a natureza e a quantidade das informações determinam as escolhas e a solução dos problemas (VAN KNIPPENBERG *et al.*, 2015).

A consciência sobre a necessidade da atenção veloz às demandas convoca e une naturalmente as habilidades e competências disponíveis. Por isso, nas organizações contemporâneas parece haver manifestações simultâneas sobre o valor da assertividade individual e da solidariedade coletiva. A busca de rapidez nas respostas estratégicas facilita uma dupla atenção: o reconhecimento da individualidade de cada colaborador para a equipe e a organização, como também o reconhecimento do esforço grupal para a construção coletiva de respostas específicas. Constrói-se a união considerando a diversidade de pensamentos e dos comportamentos independentes como uma riqueza e não como um obstáculo. A consciência solidária invoca a participação de todos – direta ou indiretamente – não só para melhorar a capacidade de resposta, mas também para gerar entusiasmo e comprometimento na realização das tarefas.

A era da instantaneidade, portanto, pelas suas provocações de demandas e de respostas rápidas, impõe a necessidade de revisão de formas de decisão e de ação, sobretudo, nas formulações estratégicas como também na reestruturação dos processos de trabalho. Tempo e experiência, saber e intuição, acaso e racionalidade, lógica e ilógica, ordem e caos, visões e expectativas são preocupações sempre presentes nos modelos de decisões estratégicas e de políticas públicas.

A formulação estratégica contemporânea parece cada vez mais uma forma de transcender a realidade para enfrentar o futuro. Este precisa ser pensado, imaginado e sonhado para se justificarem e se desenharem novas ações. Assim, paradoxalmente, buscam-se “dados” sobre uma realidade inexistente – o futuro. “Dados” inexistentes não confirmam trilhas futuras nem os dados do presente, que, por obsolescência rápida, se tornam impróprios para fundamentar previsões e projeções sobre o futuro.

Na era da instantaneidade, o processo decisório estratégico se passa no meio de variações ambientais produzidas por demandas e expectativas de atendimento

rápido. De um lado, necessita de lógica, previsibilidade e tangibilidade como maneiras de dominar fatores relevantes. De outro, busca o vigor, o imediatismo e as convicções das emoções intuitivas para alcançar a velocidade da resposta.

Isoladamente, apesar de serem positivos, os recursos da lógica e ilógica se mostram insuficientes. Análises racionais sistemáticas ajudam a construção lógica das decisões estratégicas. O pensamento lógico, globalista e antecipatório sobre a realidade ensina interdependências, antecedentes e efeitos colaterais das ações estratégicas. Provoca confrontações de ideias, argumentos e justificativas do porquê se fazem determinadas coisas e outras não, além de gerar a consciência sobre riscos e incertezas.

Ao reacender a intuição, cria-se o valor da ilógica. Pelo seu imediatismo e por dispensar análises, a emoção intuitiva contradiz posturas passivas de esperar os eventos para se posicionar diante deles. A rapidez intuitiva traz o vigor da energia e da ilógica emocional de prover convicções e respostas velozes às provocações do mundo contemporâneo.

No julgamento sobre a realidade, gestores e colaboradores jogam no processo de análise e de decisão seus valores, emoções e percepções. Antes consideradas indevidas e contrárias à racionalidade, veem-se hoje as interferências ilógicas como formas naturais e inerentes ao ser humano – inalienáveis e até positivas, pelo vigor e rapidez que concedem ao planejamento.

A emoção intuitiva incentiva a intervenção imediata quase como uma proação, em referência à realidade. No entanto, reduz a consciência do risco e incerteza, além de impossibilitar a participação e a compreensão da escolha. Vale lembrar que toda intervenção na realidade significa uma descoberta e, portanto, um aprendizado contínuo sobre dificuldades, erros de previsão e necessidades de adaptações à evolução dos acontecimentos.

Em um mundo exigente de respostas imediatas, a trilha estratégica contemporânea significa a reconstrução contínua e rápida, de uma visão estratégica – incompleta ou imperfeita – que se corrige com a aprendizagem ao longo do percurso. Por muito tempo, a ordenação burocrática estável serviu de modelo organizacional para se enfrentar os desafios do mundo moderno. Quando a desordem aparecia, mudanças estruturais restauravam a ordem e a estabilidade.

Por analogia com as ciências naturais, nota-se que as estruturas existentes se rompem e não buscam naturalmente o reequilíbrio. Inútil a tentativa de reconstrução por modelos de ordem e estabilidade, pois as inovações se produzem por mudanças qualitativas, interações não lineares ou transformacionais descontínuas (PRIGOGINE; STENGERS, 1984; PRIGOGINE; ALLEN, 1984).

A busca constante de novos modelos de reequilíbrio e da readaptação das organizações às provocações do meio levou à crença sobre a impossibilidade de uma concepção ordenada ou linear do processo estratégico e sobre as alterações constantes das relações sistêmicas (GLEICK, 2006).

Na verdade, a era da instantaneidade trouxe a preocupação maior com a efervescente complexidade ou variação das interdependências dos sistemas organizacionais (MCMILLAN, 2008; ALLEN *et al.*, 2011; JACKSON, 2019), inclusive para a decisão estratégica na organização pública (KIEL, 1989; 1993).

A perspectiva da instantaneidade e da complexidade avançou para revelar a surpresa, a imprevisibilidade, o risco e a incerteza como produtos de dinâmicas não lineares, inerentes aos sistemas organizacionais. Introduziu-se a perspectiva do universo administrativo como naturalmente imprevisível. Por ser um sistema interconectado, pequenas mudanças em um subsistema podem produzir grandes transformações em subsistemas muito distantes. Portanto, vale notar, nas formulações estratégicas, que subsistemas de aparência ordenada podem sofrer efeitos danosos e inesperados pela dificuldade de reconhecer pequenas rupturas em locais distantes.

A maior preocupação com a incerteza veio acompanhada de seu correlato, o risco. Nesse sentido, entendeu-se que toda decisão estratégica não escapa do risco e da incerteza. Apesar de se ter algumas informações confiáveis, elas são sempre incompletas (risco) e outras são inconfiáveis (incerteza).

Assim, reforçou-se a preocupação maior com a complexidade ou variação das interdependências dos sistemas organizacionais (MCMILLAN, 2008; ALLEN *et al.*, 2011; JACKSON, 2019), inclusive para a decisão estratégica na organização pública (KIEL, 1989; 1993).

Atualmente, gestores e colaboradores aprendem sobre suas previsões como sujeitas a alterações e oscilações imprevisíveis. É impossível tanto ignorá-las quanto conhecê-las. Haverá sempre o inesperado, como a sucessão de eventos aperiódicos. A era da instantaneidade ensina: nada tem longa duração e toda adaptação é efêmera. Portanto, a busca incessante torna-se o padrão comum.

Assim, apesar do crescente rigor dos métodos de planejar, analistas e gestores não deixam de ser surpreendidos por percepções contraditórias de propostas e conclusões, opções arbitrárias sobre a natureza dos dados e sentimentos de vulnerabilidade sobre a capacidade de resposta. O mundo contemporâneo potencializa a dificuldade, mas também a possibilidade das análises estratégicas. Na era da instantaneidade, a perspectiva estratégica avançou tanto no pensar e decidir sobre o futuro quanto nas formas de se relacionar com a sociedade. Redobra-se a ênfase na sensibilidade às demandas, apoios e pressões externas como o fator primordial do progresso organizacional.

Na rapidez da instantaneidade, a expressão reativa surge como mais frequente, mas também como mais fácil e realista do que qualquer análise proativa. Ao responder às provocações da espontaneidade, as análises reativas significam tanto descobrir como reinventar. A mente reativa é tanto analítica quanto espontânea e, assim, imaginativa e criativa.

Atualmente, as pessoas progridem em meio a interações sociais cotidianas. A intensidade da comunicação tem submetido as pessoas à diversidade de narrativas

e perspectivas. O aprendizado proveniente da experiência social e a adaptação a um contexto virtual de imensa descontinuidade, com atualizações frequentes, produzem atributos individuais dinâmicos e variáveis (BURR, 2015).

Assim, na era da instantaneidade, a identidade caracteriza-se por revelar, ao mesmo tempo, a singularidade de uma pessoa, bem como sua visibilidade social e sua maneira dinâmica de se integrar a uma organização. Na organização virtual, líderes e colaboradores interagem nas redes sociais de forma calculada e referenciada, usufruindo das perspectivas alheias, para valorizar mais as próprias opiniões e conquistas. Assim, impregnam o si-mesmo de sentimentos de independência, orgulho e autoestima e agem com mais competência e confiança na construção de uma nova realidade.

### **3 A RECONSTRUÇÃO DO TRABALHO E DO EMPREGO**

A visualização tradicional do trabalho vincula colaboradores ao exercício de determinadas tarefas em que aprendem formas padronizadas de responder a demandas e se submeter a comportamentos regulados. Almeja-se o máximo possível de impessoalidade no processo decisório, nas orientações às metas e na visão comum do futuro. Especializa-se e reparte-se o trabalho; criam-se equipes colaborativas e desenvolvem-se lealdades únicas à equipe e à missão organizacional.

Essas formas, inspiradas na burocracia weberiana, ganharam espaço e serviram melhor a épocas de maior regularidade, vagarosidade e pressões para uniformizar ações organizacionais. Oportunidades individuais para respostas únicas e criativas eram obstaculizadas, pois colaboradores sentiam incentivos para a passividade.

Na evolução moderna, as organizações vêm perdendo formalidades clássicas como o divisionismo estrutural e o foco e nos processos formais de trabalho e no emprego.

Por outro lado, ganham formatos mais eficazes para se adaptar ao seu entorno como a valorização de equipes, de plataformas sociais, e do acervo de conhecimentos e habilidades. Ressaltam-se as interdependências entre equipes caracterizadas por estilos colaborativos, participativos, alianças estratégicas, e forte consciência sobre a necessidade de coordenação. A era da instantaneidade se distingue por um ambiente de grandes oportunidades, mas também de rupturas e incertezas. Para tanto as organizações necessitam mostrar uma intensa sensibilidade ambiental para usufruir das possibilidades externas, uma compulsão pela novidade e uma agilidade em todos os seus processos de trabalho.

A era da instantaneidade já revela tendências para a vinculação de pessoas mais ao trabalho e menos a organizações, fazendo prever um aumento desses tipos de relação do mundo produtivo e uma rápida transformação no conceito de trabalho e emprego. Atualmente buscam-se modelos mais afinados com a

tecnologia e as imposições da sociedade moderna centrados na desconstrução de funções e com reinterligação entre tarefas. O colaborador moderno tende a ser mais autônomo, vinculado diretamente a várias plataformas, e reativo a demandas diversas. Suas lealdades se dirigem mais à própria equipe e mesmo ao contexto social e menos à organização em si, favorecendo o orgulho pelo trabalho bem-feito e pelas conquistas do grupo (JESUTHASAN, 2022).

Ademais, em meio à efemeridade das funções, as pessoas buscam novos significados do trabalho, esforçando-se para estabelecer uma identidade pessoal singular na construção da realidade. Assim, mostram-se tendentes à iniciativa, à criatividade e à expressividade do si-mesmo. A vinculação mais com o trabalho e menos com a organização tende a valorizar habilidades e competências que se encontram escondidas e inaproveitadas (JESUTHASAN, 2022).

A comunicação intensa e constante deixa mais perceptíveis informações e conhecimentos armazenados nas mentes de colaboradores e suscitam uma outra visão da realidade. Assim, favorecem a compreensão das vivências individuais, tarefas e valores que sustentam o labor diário. Amplia-se o espaço para considerar a diversidade, reduzir diferenças e ampliar harmonia nas decisões e ações. As plataformas sociais abrem as fronteiras da comunicação para a variedade de pensamentos e para a geração de ideias novas. A compreensão das pessoas cresce na medida da divulgação de novas visões e reinterpretações da realidade. As redes sociais e de trabalho aproximam os colaboradores, fornecendo-lhes uma visão mais inteira sobre o habitual e o inusitado.

Ao acolher e usufruir da disponibilidade da informação e da comunicação virtual, colaboradores desenvolvem, de forma independente, novas perspectivas sobre suas tarefas, seus empregos e a organização sobre a sociedade. Portanto, parece mais apropriado, na era da instantaneidade, liberar o potencial criativo e de concretização existente nas pessoas, favorecendo a atenção a práticas inusitadas.

Assim, não só o cotidiano se torna mais eficiente e esperançoso como também leva os colaboradores a repensar suas próprias tarefas e a visualizar novos modos de relacionamento e de distribuição de informações. Ademais, mostra-se igualmente útil valorizar os *insights*, ou seja, as manifestações instantâneas e repentinas, produtos de conhecimentos escondidos na mente humana. Trata-se de um momento único de discernimento, esclarecimento e intuição instantâneos, que revela a perspicácia humana em apreender rapidamente por meio da compreensão intuitiva.

Reconstrução significa adequar, redefinir e reinventar o trabalho e, depois de mudanças significativas na interação com outros e com o avanço da tecnologia, vislumbrar novas oportunidades e potencialidades tecnológicas. A busca da expressão criativa do si-mesmo revela a necessidade do ser humano de ser um partícipe singular e original na construção da realidade.

Atualmente, com uma atenção maior ao virtual, combinam-se tarefas



desconstruídas com outras em formas inusitadas de complementação e de colaboração (JESUTHASAN, 2022). No mundo em que o futuro se aproxima velozmente do presente e se dispõe de pouco tempo para definir e resolver problemas, todas as possibilidades de reflexão estratégica são essenciais para referenciar e apressar decisões.

Como organizações produtivas, os trabalhos continuarão a ser reinventados bem em função da constante e rápida transformação tecnológica e social. Não se pode mais prever que a mera existência dos empregos com funções e hierarquias bem-definidas irá sobreviver às inovações que alteram as tarefas e as relações de trabalho. Inovações estão em curso e irão atingir o mundo produtivo e os hábitos de vida.

Muitas empresas aprenderam a responder com êxito e rapidez às novas demandas por maior agilidade e agregação de valores em seus processos de trabalho (YEUNG; ULRICH, 2019). Grande parte das organizações públicas tem se adaptado e, mesmo, reinventado seus processos de trabalho, como demonstra a maioria criada antes da era digital.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, gestores e colaboradores se acostumaram com as ocorrências, as projeções e as surpresas das mudanças. Convivem com a ideia da inovação. Imaginam e constataam o aperfeiçoamento cotidiano da inteligência artificial bem como dos instrumentos de comunicação eletrônica e amplitude das plataformas digitais.

Mesmo quando idealizadas, as mudanças culturais e sociais são mais lentas. Na era da instantaneidade, as principais inovações são provocadas pelas tecnologias. Por estarem localizadas menos na sociedade e mais na tecnologia, as mudanças são inevitáveis (KELLY, 2017). No novo mundo da instantaneidade, a cada dia o trabalho se torna mais automatizado. A inteligência e a habilidade humana perdem espaço, e o aprendizado é cada dia mais virtual. Dimensões sociais recebem mais atenção, como o direcionamento comunitário e as recompensas menos monetárias (JESUTHASAN, 2022).

No sentido estratégico, vale também acompanhar atentamente a evolução tecnológica, referenciando-se na instantaneidade e na modernização e aperfeiçoamento dos processos de trabalho. O foco do trabalho tende a se direcionar mais para habilidades e competências e para a inteligência artificial. Tal como os produtos, as rotinas pessoais e as interações humanas de trabalho também tendem a se tornar obsoletas.

#### **REFERÊNCIAS**

ALLEN, Peter; MAGUIRE, Steve; McKELVEY, Bill. (coord.). *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. Londres: Sage Publication, 2011.

BURR, Vivien. *Social constructionism*. Londres: Routledge, 2015.

CARR, Nicholas. *Shallows: how the internet is changing the way we think, read and remember*. Nova York: W. W. Norton, 2010.

GLEICK, James. *Caos, a criação de uma nova ciência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

JACKSON, Michael C. *Critical Systems Thinking and the Management of Complexity*. Nova York: Wiley 2019.

JESUTHASAN, Ravin. *Work Without Jobs*. Cambridge: MIT Press, 2022.

KELLY, Kevin. *The Inevitable*. Nova York: Penguin, 2017.

KIEL, L. Douglas. Nonequilibrium Theory and its implications for public administration. *Public Administration Review*, v. 49, n. 6, nov./ dez. p. 544-551, 1989.

KIEL, L. Douglas. Nonlinear dynamical analysis: assessing systems concepts in a government agency. *Public Administration Review*, v. 53, n. 2, mar./abr., p. 143-153, 1993.

McMILLAN, Elizabeth. *Complexity, Management, and the Dynamics of Change: Challenges for Practice*. Londres: Routledge, 2008.

MOTTA, Paulo R. Liderança na era da instantaneidade: recuperando o valor do capital social. *Revista de Administração Municipal*, v. 291, p. 4-9, 2017.

PALFREY, John; GASSER, Urs. *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*. Nova York: Basic Books, 2010.

PRIGOGINE, Ilya; ALLEN, Peter. The Challenge of Complexity. In: PRIGOGINE, Ilya and STENGERS, Isabelle. *Order Out of Chaos*. Nova York: Batan, 1984.

SLOMAN, Steven; FERNBACH, Philip. *The Knowledge Illusion: why we never think alone*. Londres: Macmillan, 2017.

YEUNG Arthur; ULRICH Dave. *Reinventing the Organization*. Boston: HBR Press, 2019.

VAN KNIPPENBERG, Daan; DAHLANDER, Linus; HAAS, Martine R.; GEORGE, Gerard. From the Editors: Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 3, p. 649-657, 2015.