

LIDERANÇA VISIONÁRIA: INSTRUMENTO DE AJUSTE GRUPAL NAS ORGANIZAÇÕES QUE BUSCAM A INOVAÇÃO

FÁBIO VIZEU FERREIRA¹

(Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Resumo:

A realidade do momento no que diz respeito às ações estratégicas das organizações é a inovação como diferencial competitivo em um ambiente extremamente instável e hostil. A sobrevivência, objetivo imprescindível dentre as diversas categorias organizacionais, somente é possível em tal momento através do empreendedorismo. Várias são as formas assumidas pelas perspectivas estratégicas atuais para demonstrar tal mudança de paradigmas: ação pró-ativa, abordagem sistêmica, valorização da criatividade, etc. A inovação surge na representação cognitiva da visão, elemento abstrato e intangível, porém ferramenta crucial no atual contexto organizacional. Reter a capacidade visionária não é suficiente, pois existe a necessidade de expansão da perspectiva a todos aqueles que são responsáveis diretos pela consecução das coisas dentro da empresa, ou seja, os membros da corporação. A habilidade de construir e transmitir a visão, assim como o exercício da liderança capaz de concentrar os esforços humanos na direção dada pela perspectiva proposta constituem a essência da liderança visionária. Entretanto, no contexto organizacional, evidentemente pragmático e ainda fortemente mecanicista, não basta criar uma boa visão, é necessário desenvolver a capacidade de aceitação da imagem pelo grupo. Na liderança visionária, o líder funciona como uma lente de ampliação da visão; por conseguinte, outras habilidades devem estar presentes neste tipo de comportamento, tais como a capacidade de comunicação, posicionamento e motivação.

INTRODUÇÃO: A INOVAÇÃO COMO NECESSIDADE DO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Muito se tem atribuído a questão da globalização no que diz respeito às mudanças no ambiente organizacional contemporâneo. Dentre muitas das ditas necessidades do mundo globalizado, uma verdadeiramente evidente é a pela inovação ou capacidade criativa da empresa. A concorrência entre empresas de diferentes países nos mercados mundiais permitiu o confronto de práticas empresariais das mais diversas e singulares, fruto das diferenças culturais das nações, assim como das diferentes experiências vividas por estas empresas em seus países ou mercados restritos.

¹ Aluno do Curso de Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Essa diversidade no comportamento empresarial, especialmente em relação aos empreendimentos, parece estar sendo um diferencial significativo para a sobrevivência nos mercados mundiais. Isto porque, com a abertura dos mercados nacionais, disseminaram-se mais facilmente no ambiente corporativo as práticas administrativas que determinavam certas vantagens competitivas importantes para o sucesso empresarial, tais como práticas de controle financeiro, de controle da produção (englobando principalmente a redução de custos e o desenvolvimento da qualidade), de marketing, etc.

A questão da tecnologia também deixou de ser um diferencial exclusivo de certas empresas, pois, como os meios de comunicação eletrônica também foram globalizados (e, até certo ponto, permitem muitas vezes acesso gratuito a informações importantes para o desenvolvimento tecnológico, como vemos claramente no livre acesso oferecido pela Internet), muitos dos segredos tecnológicos são compartilhados (ou copiados) pelas organizações de um modo geral. Em certos segmentos, os preços, os custos, a qualidade e os processos de fabricação, distribuição e publicidade não são muito diferentes entre os concorrentes (a não ser no caso das grandes corporações, que detêm um gigantesco potencial financeiro e produtivo); este fato dificulta a sobrevivência da organização, pois como não existe muita diferença entre concorrentes, nada garante sua demanda (por exemplo, qual seria a diferença entre adquirir um produto de uma ou outra empresa, quando ambas oferecem vantagens idênticas de produto, preço, atendimento e marca?) Desta forma, inovar torna-se um importante diferencial competitivo.

O aspecto humano mais significativo para a inovação empresarial certamente é a criatividade. Ser criativo é encontrar caminhos ainda não explorados, é tentar algo que antes não fora, é procurar pelo novo. Todavia, mesmo sendo esta habilidade humana destacada pelos perfis descritos nas novas abordagens comportamentais organizacionais, parece não estar sendo amplamente difundida no meio. Isto graças a sua natureza extremamente subjetiva. O que determina a criatividade? Segundo certas correntes psicológicas (Kirton, 1987), é uma habilidade inata; outras acreditam ser um reflexo da personalidade. Na verdade, parece não se saber muito sobre a efetividade da criatividade. Isso dificulta a adoção desta ferramenta pelas organizações de um modo geral. Pessoas criativas parecem ser raras nas corporações; conseqüentemente, difícil torna-se a ação inovadora de tais organizações.

Além da dificuldade em encontrar pessoas criativas, outro aspecto dificulta a disseminação da inovação no meio organizacional: o risco que dela advém. O pensamento administrativo combateu esta questão diretamente ao longo dos anos (principalmente na sua gênese – escolas clássicas), através do pressuposto da racionalidade e da previsibilidade. A crença implícita em tais abordagens era a de que o sucesso resultava da falta de riscos – controle absoluto. Criou-se, então, uma aversão aos riscos no mundo corporativo. Entretanto, arriscar-se é ruim? Obviamente não se pode fazer apologia aos riscos conseqüentes das ações organizacionais, mas, no quadro atual, deve-se ponderar a respeito das vantagens que a inovação produz e que podem, de certa maneira, suplantar as desvantagens dos riscos. Como a inovação parece ser fator determinante para a sobrevivência, arriscar-se um pouco parece não ser uma opção tão ruim como prega a cultura ortodoxa. Muitas vezes, o potencial criativo dos administradores pode estar sendo tolhido por esta crença corporativa arcaica. Logo, aprender a lidar com os riscos, talvez seja uma boa abertura para a criatividade.

VISÃO: CRIATIVIDADE E FOCO

O aspecto inovador, especialmente quanto à habilidade de ser criativo, parece ser bem determinado pelo que os autores da área de administração denominaram por visão. Esta importante faculdade sensitiva é utilizada para representar a capacidade dos administradores em perceber uma oportunidade de negócio nova, capaz de projetar positivamente para o futuro um bom empreendimento. Ou seja, visão é a imagem de um bom negócio futuro e dos mecanismos necessários para efetivá-lo: *...uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização* (Bennis e Nanus, 1985: 75). Em relação à natureza de perspectiva futura presente no conceito de visão, podemos também fazer referência a Filion, que a define como *a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso* (Filion, 1991b, in: Filion, 1999:9). Esta definição de Filion também deixa claro que a visão é construída em relação a um negócio empresarial, em um duplo aspecto – definição do negócio e estruturação do mesmo. Ademais, tendo em vista que o referido autor classifica como empreendedores os administradores que adotam uma ação inovadora (Filion, *op cit*), vemos que a visão, sendo um instrumento do empreendedor, é uma perspectiva deste sobre uma nova oportunidade de negócio.

Neste sentido, vemos que existe uma forte relação entre visão e criatividade, pois esta já referida importante habilidade humana pode fornecer as idéias inovadoras necessárias para construir um boa visão. O produto das mentes criativas são as boas idéias, ou seja, os administradores criativos pensam em boas perspectivas futuras, constróem imagens mentais que (a princípio) antes não haviam sido pensadas. Este talvez seja o pressuposto principal da criatividade quanto atributo mental do empreendedor: desenvolver boas e novas idéias.

Outro aspecto atribuído à capacidade visionária é a possibilidade desta em focalizar a atenção dos membros da organização para um objetivo comum. O foco é fundamental para a concentração de esforços, algo significativo para as empresas que detêm uma estrutura complexa e heterogênea, onde as ações dos membros nem sempre são canalizadas para um ponto comum. A visão, de acordo com esta perspectiva, é um objetivo a ser compartilhado pelos membros da organização, para que estes possam concentrar seus esforços e evitar o desperdício de suas forças e habilidades (Bennis e Nanus, 1985). Por isso, muitos autores também associam a visão à metáfora do sonho realizável (Bennis e Nanus, 1985; Kotler e Armstrong, 1999), talvez pelo fato de que esta deve ser apresentada de forma amigável para os membros da corporação (obviamente para facilitar a sua adoção por parte dos membros).

LÍDER VISIONÁRIO: CONSTRUÇÃO E COMUNICAÇÃO DA VISÃO

A partir do pensamento anteriormente tratado sobre capacidade inovadora da organização, na qual a habilidade visionária assume papel fundamental neste processo, sob o atributo de capacidade criativa dos administradores e com a função complementar de foco para os membros da corporação, surge no pensamento sobre liderança organizacional o conceito de líder visionário. Diversos autores se dedicaram a este tipo de comportamento de liderança, seja de forma direta (Westley & Mintzberg, 1989; Bennis e Nanus, 1985), seja parcialmente (Bergamini, 1994). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a corrente acadêmica que trata sobre o empreendedorismo adotou o líder visionário como modelo comportamental para os administradores-empresendedores.

Quais seriam, então, os atributos do líder visionário? Basicamente, pode-se definir duas etapas constituintes do processo visionário na corporação empreendedora: 1) a elaboração da visão, e 2) a disseminação desta entre os membros. O líder visionário é o elemento da organização capaz de efetivar ambas as etapas deste processo. Logo, seus atributos devem ser aqueles que o possibilitem realizar tal tarefa.

ELABORAÇÃO DA VISÃO

Como já mencionamos, o processo visionário está estreitamente relacionado com capacidade criativa. Na etapa de elaboração da visão, a criatividade parece assumir valor mais significativo. As boas idéias que possibilitam o desenvolvimento de produtos ou serviços úteis ao progresso da humanidade surgem em mentes criativas, de personalidades certamente empreendedoras. Diversos inventores de produtos, serviços ou processos produtivos tornaram-se ou se associaram a empresários empreendedores. Graham Bell (telefone), Thomas Edson (lâmpada elétrica) e Hery Ford (inventor da linha de montagem em série), são alguns dos exemplos de mentes criativas empreendedoras.

Porém, será que o líder visionário deve ser o criador da principal idéia do negócio (inventor do produto, serviço ou processo)? Não, necessariamente. A visão, apesar de surgir desta idéia ou invenção, não é constituída apenas por ela. Como já foi mencionado, a visão é a imagem da boa oportunidade que é o negócio em si, sendo este último composto, inclusive, pelos meios necessários para se efetuar o empreendimento (processos). O líder visionário pode se apropriar de uma idéia criativa e transformá-la em uma visão para um empreendimento lucrativo e viável. Dois exemplos relatados na já mencionada obra de Bennis e Nanus descrevem dois tipos de líder visionário: o que inventa o principal elemento que constitui o negócio e aquele que se apropria de uma boa invenção ou idéia.

O primeiro caso é o de Edwin Land, inventor da câmara de fotografia instantânea Polaroid. Ele inventou o principal produto de sua empresa, mas também construiu a visão de que industrializar sua invenção seria um bom negócio. Bennis e Nanus narram que a visão de Land surge quando ele é indagado por sua filha por que ela não poderia ver a fotografia logo após a câmara registrar a pose, ou seja, no caso da Polaroid, a visão antecedeu a invenção do produto, demonstrando, assim, a diferença entre visão da oportunidade de negócio e a invenção do produto a ser negociado. Todavia, mesmo sendo Land o inventor da câmara Polaroid, o mérito que os autores lhe atribuem quanto líder deriva de sua boa visão de negócio. Muitos inventos surgem sem que seus inventores vejam o sucesso dos empreendimentos de comercialização que derivam destes; isto porque seus idealizadores não enxergaram no futuro os bons resultados de seus produtos caso fossem comercializados, ou, pelo menos, não foram capazes de estruturar a visão em função do negócio como um todo (ou até mesmo não foram competentes ao comunicar a visão para um grupo de colaboradores, outro fator importante para a liderança visionária, como veremos mais à frente).

Já o caso de liderança visionária descrita pelos referidos autores onde o líder não criou a principal idéia do negócio é o de Ray Kroc, presidente da rede de lanchonetes McDonalds. Kroc, percebendo o excelente atendimento (rapidez) e qualidade da rede de restaurante dos irmãos McDonalds, comprou a cadeia de lojas e as expandiu mantendo os princípios dos antigos donos para desenvolver o sistema de *fast-food* da marca de lanchonetes mais conhecida no mundo. Os processos de produção inovadores não foram criados por Kroc (pelo menos, não os primeiros processos, aqueles que deram ensejo ao surgimento do negócio), mas

foi ele quem teve a visão de que tais idéias poderiam construir a maior rede de lanchonetes do mundo.

Salientamos com esta separação entre criar a idéia e construir a visão do negócio para que esteja claro que a liderança visionária está relacionada diretamente com o segundo caso, apesar de ser dependente do primeiro. Sem a inovação, não se pode desenvolver o negócio. Entretanto, deve ficar claro que, inventando o produto ou não, o que é necessariamente atributo do líder visionário é a elaboração da visão de negócio.

DISSEMINAÇÃO DA VISÃO ENTRE OS MEMBROS: COMUNICAÇÃO

Mesmo o líder visionário desenvolvendo uma boa visão, o que garante que ele consolidará o negócio, tendo em vista o fato de que, a princípio, são necessários colaboradores para efetivar-se qualquer empreendimento? Neste ínterim, é necessário que o líder adquira adeptos de seu ideal. Da mesma forma que ele, outras pessoas devem acreditar que sua visão representa um bom e viável negócio. Ao processo de transmissão da visão para os colaboradores, Bennis e Nanus deram o nome de estratégia de comunicação, onde esta habilidade permite ao líder agregar significado à visão para que os seguidores possam assumi-la de forma satisfatória.

Comunicação, segundo os referidos autores, não é apenas ser comunicativo, tendo em vista que muitos dos exemplos de líderes efetivos relatados em seus estudos não eram nem um pouco comunicativos. Na verdade, habilidade de comunicação é a capacidade de deixar clara para os colaboradores a imagem do negócio, ou seja, deixar claro por que o líder acredita que se a organização agir desta ou daquela maneira, todos obterão o sucesso; evidenciar a importância de certos procedimentos e comportamentos exigidos para a consolidação da visão; permitir manter-se o curso em direção à meta traçada pela perspectiva visionária mesmo quando surgirem obstáculos ou decepções. Finalmente, como diriam os autores de Marketing, os líderes visionários devem saber “vender seu sonho” a todos aqueles necessários para a consolidação do mesmo.

POSICIONAMENTO E OTIMISMO COM AUTO-AVALIAÇÃO

Bennis e Nanus abordam ainda outros dois pontos essenciais para a liderança transformadora, efetiva, além da visão e da comunicação: 1) o posicionamento e 2) o otimismo mesclado com auto-avaliação consciente. O primeiro garante o comprometimento dos membros com a causa constituída pelo processo visionário, sancionando, assim, a confiança dos membros em relação ao líder; o segundo fator ou estratégia determina o processo de estímulo e aprendizagem, necessários a qualquer empreendimento inovador. Neste segundo ponto, o problema dos riscos, que foi abordado no início do presente texto como um entrave para o empreendedorismo, será devidamente focalizado, através do tratamento positivo dos erros e fracassos sugerido pelos autores.

Podemos dizer que a estratégia de “posicionamento” tratada pelos autores é a adoção de uma postura firme e única por parte do líder, coincidente com os valores e crenças implícitos na visão. Em outras palavras, um líder visionário não deve adotar um comportamento contraditório e instável, principalmente se este comportamento confrontar-se com os pressupostos da visão construída. Logicamente, se um líder acredita que determinada

visão é boa, deve ser o primeiro a segui-la; caso contrário, ele não será um líder e, sim, um enganador (ou a visão não é boa). Certas pessoas são ditas de personalidade instável; estes indivíduos, certamente, não seriam bons líderes visionários.

A última estratégia para se obter a liderança visionária efetiva tratada por Bennis e Nanus diz respeito a uma maneira pela qual os líderes (assim como os liderados) podem lidar com os problemas: considerando-os como oportunidades para o crescimento, que permitem ao grupo se aproximar cada vez mais do objetivo traçado pela visão (lembramos que, da mesma forma que a visão, o líder deve ser capaz de instigar nos liderados esta habilidade). Apesar desta proposta parecer demasiadamente ousada e miraculosa, sua simplicidade pode ser entendida através de uma conhecida expressão popular: “aprender com os erros”. O aprendizado é um pressuposto básico do processo visionário, pois permite que os possíveis erros no projeto possam ser ajustados. Segundo historiadores, Thomas Edson efetuou centenas de experimentos fracassados antes de conseguir construir o primeiro protótipo bem sucedido da lâmpada elétrica. Quando inquirido por que não desistia, respondia ter descoberto centenas de formas de como “não fazer”, e isso deveria ser considerado como um sucesso. A consideração positiva do comportamento do líder em relação aos fracassos deve ser de tal maneira que os mesmos devem agir como verdadeiros impulsionadores do projeto do negócio rumo ao sucesso. Para isso, deriva-se outro elemento deste aspecto do comportamento visionário: a auto-avaliação. Aprendizado, especialmente com os erros, subentende constante auto-análise, ou seja, pressupõe uma avaliação contínua dos diversos pontos do programa visionário. Não se pode aprender sem refletir; esta última ação, é o que Bennis e Nanus denominam por auto-avaliação necessária ao processo de liderança transformadora.

Outra grande vantagem do tratamento positivo dos erros de projeto, ou seja, do aprendizado pelo fracasso, é a possibilidade de ajuste na visão. Muitas vezes, a visão foi constituída com alguns defeitos, verificados apenas quando esta é posta em prática (sendo a visão uma imagem do futuro, é bem possível que necessite de ajustes). Neste sentido, avaliar adequadamente a estrutura do processo visionário somente é possível quando se ponderam adequadamente os erros e acertos. Caso os primeiros sejam o reflexo de um erro de projeto, este último deve ser reavaliado. Neste sentido, quando se procura o aprendizado através dos erros, assim como quando se avalia constantemente o programa de implementação da visão, pode-se aprender (ou concluir) que esta última está errada. Muitos dizem ter receio de apostar em um sonho; este processo de aprendizado e auto-avaliação permite que o líder visionário adote outro “sonho” quando sua visão não é viável, sem abalar significativamente as estruturas do grupo, pois o comprometimento (confiança no líder) e a consideração positiva permitiram que o grupo se mantivesse coeso e estimulado.

CRÍTICAS À LIDERANÇA VISIONÁRIA

Mesmo com tantos aspectos positivos, existem certas críticas que podem ser feitas sobre a efetividade da liderança visionária nas organizações de um modo geral. Mintzberg acredita que a liderança visionária é útil apenas quando o contexto organizacional permite o surgimento de uma estrutura favorável ao empreendedorismo (Mintzberg & Waters, 1982; Mintzberg, in: Wit & Meyer, 1994; Mintzberg, 1995; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A este modelo de estrutura organizacional Mintzberg deu o nome de organização empreendedora (*entrepreneurial firm*) e constatou ser adequado o comportamento de liderança visionária neste tipo de organização devido à forte necessidade por direção (como

foi abordado acima, o processo visionário determina um forte direcionamento dos esforços do grupo a um objetivo comum).

Todavia, em organizações onde não se predomina a necessidade por direção (predominando, por conseguinte, outras forças – Mintzberg, in: Wit & Meyer, 1994) outras estruturas mais adequadas para suprir tais necessidades fazem-se necessárias, onde novos modelos de comportamento de liderança parecem ser mais adequados (ou, pelo menos, mais coincidentes com a respectiva estrutura organizacional).

O cuidado em se adotar o comportamento característico da liderança visionária engloba a avaliação da estrutura organizacional mais adequada para suprir o quadro das necessidades predominantes. De modo geral, isto ocorre nas empresas empreendedoras, ou seja, nas organizações pequenas, novas, ou aquelas corporações que estão passando por períodos de crise (de acordo com a perspectiva da escola de configuração do pensamento sobre formação de estratégia – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Bibliografia

ANSOFF, Igor. A discussion on Strategy Process Paradigms. In: WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. USA: West Publishing Company, 1994.

BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

_____ e NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

_____. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido: As Melhores Idéias Sobre o Gerenciamento de Mudanças nos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 39, No 4, p. 6-20, FGV, 1999.

FOLLETT, Mary Parker em: PAULINE, Graham. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Keneth. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1974.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KIRTON, M. J. **Kirton adaption** – innovation inventory. 2nd edition. Hatfield, UK: Occupational Reserch Center, 1987.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEAVY, Brian & WILSON, David. **Strategy and leadership**. London: Routledge, 1994.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LITTERER, Joseph H. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept. 1. 5 PS. For strategy. **California Management Review**. Fall, vol. 30, No 1, p. 11-24, 1987.

_____ The design school – Reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. March-April, vol. 11, No 3, p. 171-195, 1990.

_____ Learning 1, planning 0: Reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**. September, vol. 12, No 6, p. 463-466, 1991.

_____ The Effective organization: Forces and Forms. In: WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. USA: West Publishing Company, 1994.

_____ Fall and rise of strategic-planning. **Harvard Business Review**, January-February, vol. 72, No 1, p. 107-114, 1994.

_____ **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ Generic Business Strategies. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996a.

_____ Politics and the Political Organization. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996b.

_____ The Managers Job. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996c.

_____ Who Should Control the Corporation? In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1996d.

_____ Covert leadership: Notes – knowledge workers respond to inspiration, not supervision. **Harvard Business Review**. November-December, vol. 76, No 6, p. 140-147, 1998.

_____ AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ & WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**. vol. 25, No 3, p. 465-499, 1982.

_____ Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. USA: West Publishing Company, 1994.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Patience Hall, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 4. Ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

STACEY, Ralph. Strategy as Order Emerging from Chaos. In: WIT, Bob de; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context**. USA: West Publishing Company, 1994.

WEBER, Max. **Ensaios de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WESTLEY, F. & MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, p. 17-32, 1989.