

A Visão como Ingrediente Principal nas Implementações de Mudanças Planejadas nas Organizações

The view as a Main Ingredient in the Implementation of Changes Planned in Organizations

Michelle da Rosa Lopes^{a*}; Carlos Paulo Krause^b; André Felipe Queiroz^a

^aCentro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil.

^bUniversidade Anhanguera Uniderp, Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas. MS, Brasil.

*E-mail: michelle.rosa@anhanguera.com

Resumo

A pesquisa tem como objetivo demonstrar que as implementações de mudanças em uma empresa devem possuir foco na visão organizacional, que precisa ser elaborada por uma coalizão administrativa forte, com credibilidade e poder de penetração na cultura organizacional, além de serem planejadas seguindo critérios e premissas bem definidos. Por meio de pesquisas bibliográficas, procurou-se partir dos conceitos de planejamento, de missão, de liderança e de gerenciamento evidenciar a importância da visão nas implementações de mudanças nas organizações. O trabalho propõe uma estruturação que resume e une os principais conceitos, visando facilitar a compreensão destes pelos gestores. A pesquisa evidenciou a necessidade de o gestor compreender a diferença entre os principais conceitos influentes nas mudanças. Além da importância em buscar compartilhar os valores pessoais aos valores organizacionais, buscando um ponto de equilíbrio visando inovar, manter e aprimorar seus valores, ao longo de sua existência. A visão precisa ser clara e compartilhada entre os colaboradores, pois o conhecimento da visão facilita a aceitação às mudanças empresariais. Os gestores devem se utilizar do *empowerment* como fonte geradora de ideias, o que amplia a motivação dos funcionários, as utilizações destas ideias auxiliam a aceitação das mudanças, pois o colaborador passa a sentir que é parte ativa do processo.

Palavras-chave: Gerenciamento. Planejamento. Cultura Organizacional. Liderança.

Abstract

This research aims to demonstrate that implementations of changes in a company needs a focus on the organizational vision which needs to be elaborated by an administrative platform, with credibility and power of penetration into the organizational culture, besides being planned following well-defined criteria and premises, through bibliographical research, proposal of concepts of planning, mission, leadership and management, evidencing the importance of vision in the implementation of changes in organizations. The paper proposes a structuring that summarizes and gets together one of the main concepts, aiming to facilitate the understanding of the same by the managers. The research highlighted a need for control, the difference among the key concepts influencing change. In addition to the importance of seeking to share the current values with the organizational values, seeking a point of balance in order to innovate, maintain and improve its values along its existence. The view needs to be accurate and clear shared among employees, because knowledge of the vision facilitates acceptance of business changes. Managers use empowerment as a source of ideas, which broaden employee motivation, such as the use of change-aiding ideas, and thus the employee feels that he or she is part of the process.

Keywords: Management. Planning. Organizational Culture. Leadership.

1 Introdução

O comitê gestor de uma organização, composto por sua alta gerência, tem a concepção de que para implantar mudanças, que irão fazer a organização sair de uma crise ou buscar novas oportunidades, desviando-a de ameaças, deve fazer seu comunicado, estabelecendo uma data específica para sua implantação, fazendo uso dos meios de comunicação da empresa e, também, de reuniões com os gerentes de forma que eles repassem as informações aos subordinados.

Acredita-se, e espera-se que os gerentes estejam prontos a atender, pois as pessoas ocupam cargos de confiança e respeitam a hierarquia da organização. Após inúmeras reuniões, porém, alguns gerentes ainda não entendem muito bem o motivo das mudanças, pois acreditam que seus respectivos setores já executam os serviços com eficiência e que as alterações devem ser feitas em outros setores, que não

os deles.

Outros já acreditam que a organização, estando em uma situação de liderança no mercado, não deve mudar suas estratégias. Outro grupo, por sua vez, acreditando que uma mudança seja realmente necessária, esforça-se para que esta seja implantada.

Algum tempo depois do planejamento de alterações, o comitê percebe que as mudanças não foram completamente colocadas em ação, obtendo apenas uma pequena melhora ou que ainda, a organização se encontra pior do que antes da implantação das mudanças.

Ter um processo bem definido para implementação de mudanças é fundamental para qualquer organização, que queira ser líder no mercado. O processo, porém, deve possuir características e etapas bem definidas, pois irá mexer com forças internas na organização, sendo estas verdadeiras barreiras às implementações de mudanças.

Nesse sentido, as barreiras serão quebradas somente se as pessoas vislumbrarem um futuro melhor que o presente, mesmo tendo que passar por dissabores e privações.

É necessário, então, que as pessoas envolvidas nesse processo de mudanças saibam, exatamente, das condições presentes e de como elas estarão no futuro, caso as mudanças ocorram dentro do planejado, isto é, devem ter a visão futura empresarial, tornando-se força motriz no processo de mudança.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Esta pesquisa qualitativa se baseou em pesquisas bibliográficas de Kotter, Chiavenato, Druker, Oliveira, Lacombe e outros, possibilitando uma revisão geral, em diversos conceitos, que servem de sustentação para se compreender o motivo da visão ser a força motriz por trás das mudanças em uma organização.

2.2 Discussão

2.2.1 Planejamento

O planejamento não está ligado ao que se pretende decidir no futuro, mas como as decisões atuais, no presente, vão se refletir no futuro (DRUKER, 1962).

Desta forma, tudo o que se observa se fundamenta em uma base comum de dados presentes e os associa às implicações futuras.

As qualidades desejáveis do planejamento podem ser destacadas conforme abaixo:

- Ter objetividade, ser simples. A praticidade do plano e a sua compreensão são mais importantes que a sua estrutura (RESNIK, 1990).

- Obtenção de informações confiáveis. As informações relativas ao processo devem ser confiáveis (OLIVEIRA, 1991).

- Ser flexível. O planejamento deve ser capaz de ter seu formalismo, porém deve, também, ser capaz de se adaptar aos momentos críticos, sendo flexível, sendo constantemente aprimorado (PEREIRA, 1995).

O planejamento deverá responder as seguintes perguntas:

- Onde estamos? (Diagnóstico empresarial)

- Para onde iremos? (Definição de objetivos)

- Como iremos? (Definição de políticas estratégicas)

- Quanto gastaremos? (Definição de orçamentos e metas)

Planejar não é uma tarefa muito fácil. É um processo complexo e trabalhoso, exigindo disciplina e cautela por parte do administrador, pois é a partir do planejamento que o futuro da organização é traçado.

Do planejamento é que o administrador obtém um panorama geral da organização, concentrando-se nas urgências, naquilo que é essencial para a sobrevivência e sucesso da organização a curto, médio e longo prazo.

2.2.2 Missão

Todas as organizações têm uma missão a cumprir. A

missão, portanto, representa a razão da existência de uma organização, o motivo pela qual esta foi criada, sendo um guia invisível que propicia aos funcionários senso comum de oportunidade, direção, significância e realização para um trabalho em equipe em prol da empresa (KOTIER, 2001).

2.2.3 Visão

A visão é um conjunto de objetivos, baseada na situação presente das pessoas, que se concretiza no futuro, trazendo benefícios significativos as mesmas. Para tanto, Kotter (2000, p.72) cita as características de uma visão eficaz, conforme abaixo:

- Ser imaginável: como será o futuro?

- Ser desejável: é atraente?

- Ser viável: pode ser atingido?

- Ser concentrado: é clara?

- Ser flexível: pode ser alterada de acordo com as adversidades?

- Ser comunicável: é fácil de ser explicada?

A criação de uma visão é essencial, pois estabelece um norte, ao esclarecer a direção geral da transformação, além de simplificar inúmeras decisões mais detalhadas. Kotler (2000) argumenta que a segunda função essencial da visão é que as mudanças podem ser facilitadas, por meio de motivação de ações que não, necessariamente, atendem aos interesses imediatos das pessoas.

2.2.4 Objetivos organizacionais

Os objetivos organizacionais se referem ao que a organização deve alcançar, os “fins”, mas não como estes objetivos serão alcançados, os meios. O esforço de uma empresa deve ser direcionado para onde esta quer chegar (OLIVEIRA, 1991).

Druker (1973, p.143) identificou oito áreas que devem ter seus objetivos definidos pela organização:

1. Marketing: a organização precisa criar seus clientes;
2. Inovação: a organização precisa estar à frente de seus concorrentes;
3. Organização humana: toda organização é um sistema social;
4. Recursos físicos: é preciso ter um ambiente de trabalho;
5. Recursos financeiros: a organização deve possuir capital próprio ou de terceiros;
6. Produtividade: a organização precisa crescer;
7. Responsabilidade social: toda a organização deve ser útil à sociedade;
8. Lucro: o lucro é a chave-mestra para a concretização dos objetivos acima.

2.2.5 Diretrizes, processos e metas

Os meios, mais conhecidos como diretrizes, são ações que deverão ser postas em prática para que se alcancem os objetivos, os resultados.

Diretrizes podem ser definidas como passos ou etapas, que são mensuráveis com prazos definidos (OLIVEIRA, 1991), ou

etapas visando um objetivo em certo período (MOTTA, 1979).

As ações postas em determinada sequência, por sua vez, formam o que se chama de processos, como uma receita de bolo, em que cada passo correspondente a uma ação com uma ordem bem definida no tempo.

Cada processo obedece a metas, quantificação dos objetivos, que são estabelecidos de tal forma que se todos os processos alcançarem suas metas, individualmente, a organização consiga alcançar seus objetivos, os resultados desejados.

2.2.6 Plano mestre

O plano mestre é uma representação gráfica, proposta para agrupar e resumir todos os conceitos anteriormente vistos, sendo estruturados a missão, os objetivos (organizacionais, gerais e específicos), a visão, as diretrizes, os processos e as metas.

2.2.7 Liderança e gerenciamento

Nos últimos quarenta anos, muito se escreveu sobre liderança e a conclusão a que chegaram os pesquisadores é que não se sabe muito mais a respeito desse assunto, atualmente, do que se sabia no passado. Giuliani (2012) compila vários autores entre a década de 1950 e 1980 definindo o conceito de liderança:

Quadro 1 – Conceito de liderança

Época	Autores	Conceitos de Liderança
1957	Hemphil e Coons	Comportamento de um indivíduo, quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
1960	Janda	Tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que o dirige, no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo.
1961	Tannenbaum, Weschler e Massank	Influência pessoal exercida, em uma situação, e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.
1970	Jacobs	Interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados, caso eles se comportem da maneira sugerida ou desejada.
1974	Stogdill	Início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
1978	Katz e Kahn	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
1984	Rouch & Behling	Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Fonte: Adaptado de Giuliani (2012)

Ainda não existe, portanto, uma definição única de liderança e que seja aceita por todos, porém a ideia da aceitação do líder em um grupo como sendo uma escolha natural, sem imposições de hierarquia é unânime.

Quanto ao gerenciamento, de acordo com Kotter (2000), trata-se do conjunto de processos, que mantém pessoas e tecnologia funcionando. Os aspectos organizacionais que se encontram ligados ao gerenciamento e que estão em todas as estruturas organizacionais, que queiram sobreviver no mercado competitivo são planejamento e orçamento, organização, recrutamento de pessoas, controle e soluções de problemas.

Kotter (2000) compara gerenciamento e liderança com o foco em mudanças. O resumo entre os principais pontos desta discussão é apresentado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Gerência x Liderança

Gerencia	Liderança
<p>Planejamento e orçamento: estabelecimento de etapas detalhadas e cronogramas para alcançar os resultados necessários e, em seguida, alocação dos recursos necessários para fazer a mudança acontecer.</p> <p>Organização e recrutamento de pessoal: estabelecimento de uma estrutura para executar os requisitos do plano, recrutamento de pessoal para essa estrutura, delegação de responsabilidades e autoridade para realizar o plano, fornecimento de políticas e procedimentos que ajudarão a orientar o pessoal e criação de métodos ou sistemas para monitorar a implementação.</p> <p>Controle e solução de problemas: monitoração de resultados, identificação de desvios do plano, e planejamento e organização para que esses problemas sejam resolvidos.</p>	<p>Estabelecimento da orientação: desenvolvimento de uma visão do futuro – frequentemente, em um futuro distante – e de estratégias que produzirão as mudanças necessárias para se atingir essa visão.</p> <p>Alinhamento de pessoal: comunicação da direção a ser seguida, com palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária, de modo a influenciar a criação de equipes e coalizões que compreendam a visão e estratégia e aceitem sua validade.</p> <p>Motivação e inspiração: injeção de ânimo nas pessoas para que elas superem as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos opostos à mudança, satisfazendo as necessidades básicas, mas frequentemente não atendidas, dos seres humanos.</p>
<p>Produz um grau de previsibilidade e ordem, e tem o potencial para produzir de forma consistente para os resultados em curto prazo esperados pelos vários acionistas (por exemplo, para os clientes, estar sempre no prazo; para os acionistas, estar dentro do orçamento).</p>	<p>Os produtos mudam, geralmente, em um nível surpreendente, e têm a capacidade de produzir mudanças extremamente úteis (por exemplo, novos produtos desejados pelos clientes, novas abordagens das relações de trabalho que ajudem a tornar a empresa mais competitiva).</p>

Fonte: Kotter (2000)

2.2.8 Cultura organizacional

As organizações nada mais são do que grupos de pessoas dispostos a trabalharem com os mesmos objetivos, um

fim comum. Esses grupos formam o motor que mantém a organização funcionando.

Se as pessoas que trabalham na organização estiverem em sintonia, então, toda a estrutura, sistemas e processos também estarão em sintonia ou, usando um termo comum na Física: estarão em uma mesma frequência.

Ao conjunto de fatores de como elas enxergam o mundo ao seu redor, como elas têm suas prioridades estabelecidas e qual a importância que elas dão ao seu trabalho, aos seus cargos e funções, ao conjunto de valores compartilhados por seus membros e de como elas percebem as características da organização, independentemente, de elas aprovarem ou não é conhecida como cultura organizacional (Robbins, 2009).

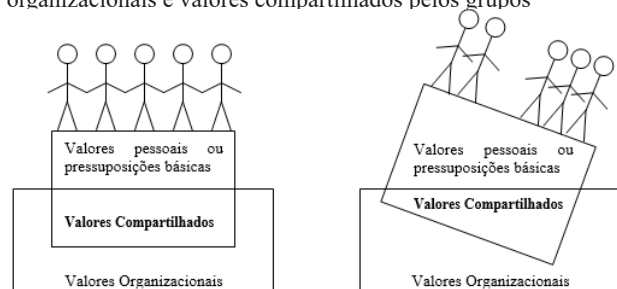
Robbins e Coulter (1998, p.47) definem cultura organizacional como:

[...] sistema de significados compartilhados. As organizações têm culturas que dirigem a maneira como seus membros deveriam se comportar. Em cada organização há sistemas e padrões de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Estes valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados veem e como eles respondem a seu mundo.

Os valores compartilhados são a identificação que as pessoas têm com a organização, sendo uma verdadeira força motriz da organização, quando os mesmos estão em equilíbrio. O ideal, nesse sentido, é que a organização encontre seu ponto de equilíbrio de forma a inovar e manter/aprimorar, ao mesmo tempo, seus valores, ao longo de sua existência.

Grupos de pessoas na organização afetam seu equilíbrio interno e externo e o desequilíbrio gerado é percebido, de maneira visual e auditiva, pela maneira das pessoas se olharem, se comunicarem, do que costumam falar, se vestirem, como se comportam, sendo conhecidos como artefatos (CHIAVENATO, 2002). A Figura 1 busca mostrar a dinâmica da cultura organizacional, como um sistema de significados compartilhados e os desequilíbrios gerados na organização, pelas formas de como os grupos de pessoas se organizam em termos de seus desejos, ideias, experiência de vida, dentre outros, podendo afetar, certamente, qualquer tentativa de mudança em uma organização:

Figura 1 - O equilíbrio e o desequilíbrio entre os valores organizacionais e valores compartilhados pelos grupos



Fonte: Os autores.

As organizações vivem em um meio no qual as mudanças ocorrem rapidamente, fazendo com que seus administradores sempre tenham de rever ou redirecionar suas estratégias,

buscando um novo ponto de equilíbrio. Para que isto seja possível de ser realizado, em um curto período de tempo, o que geralmente acontece, a organização deve contar com uma estrutura leve e que seja flexível em suas decisões, adaptando-se ao mercado.

Porém, segundo Kotter (2000, p. 9):

[...] as pessoas não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitas com o status que, a não ser que imaginem que os benefícios potenciais da mudança são atraentes e a menos que acreditem realmente que uma transformação é possível.

Este é o grande desafio dos administradores: dar a visão necessária aos funcionários/colaboradores de forma que eles percebam a necessidade de mudanças para o bem da organização e de todos e sem as quais ela pode entrar em declínio, o declínio organizacional.

Kotter (2000, p. 21) cita oito etapas a serem aplicadas para se implementar mudanças eficazes:

- 1) Estabelecimento de um senso de urgência: exame do mercado e das realidades dos concorrentes; e identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais.
- 2) Criação de uma coalizão administrativa: formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar mudanças; e motivação do grupo para que trabalhe junto, como um time;
- 3) Desenvolvimento de visão estratégica: criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança; e desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão;
- 4) Comunicação da visão da mudança: uso de cada veículo possível para comunicar, constantemente, a nova visão estratégica; e fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários;
- 5) Investir em *empowerment* nos funcionários para ações abrangentes: eliminação dos obstáculos; mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança; e encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não convencionais;
- 6) Realização de conquistas a curto prazo: planejamento de melhorias visíveis no desempenho ou “conquistas”; criação dessas conquistas; e visível reconhecimento e recompensa do pessoal, que tornou as conquistas possíveis;
- 7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à vida de transformação; contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão de mudança; e revigoramento do processo com novos projetos, temas e agentes de mudanças;
- 8) O estabelecimento de novos métodos na cultura: criação de melhor desempenho por meio do comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de liderança mais forte e melhor e de gerenciamento mais eficaz; e articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

Kotter (2000) considera a visão como a mola mestre nas implementações de mudanças nas organizações, pois uma visão ineficaz pode ser pior do que não ter nenhuma.

Uma visão bem elaborada é uma força muito poderosa e pode erguer muitas pessoas desanimadas, dando a força de impulsão necessária às grandes mobilizações. Embora a visão seja encarada como a mola mestre e impulsionadora para mudanças eficazes, Kotter (2000) também argumenta que, de

certa forma, existe uma tendência maior a se descrever visões que não propiciam mudanças necessárias.

Bernardo (2006) enumera cinco disciplinas que as empresas devem compreender: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizado em equipe; e pensamento sistêmico. Sendo que a visão compartilhada cria maior união ou sentimento de coletividade e concentrando o foco em um objetivo comum, desde o mais humilde empregado a mais alta hierarquia da empresa, sendo a mais expressiva relação à ideia de participação e, conseqüentemente, atrelada inevitavelmente a grandes mudanças, significando, assim, uma mudança radical da forma de exercer o poder nas organizações. Defende, também, que a visão compartilhada é, na verdade, uma extensão das visões pessoais dos trabalhadores, como em um caleidoscópio. Desta maneira, a noção de “sua empresa” muda para “nossa empresa”, havendo a sinergia necessária para enfrentar grandes desafios.

A comunicação da visão é o ponto crucial de todo o processo, pois é, praticamente, a própria intervenção da mudança.

Existem vários canais de comunicação, que podem ser utilizados por uma organização e isto vai depender, sobretudo, de seu porte e número de integrantes e a vontade e entusiasmo administrativo em comunicá-las.

Alguns meios mais comuns de comunicação são: reuniões (setoriais, mensais, gerais); fóruns (estabelecendo um dia ou um período para debates com todos os funcionários); meios escritos (jornal da instituição, folders, cartas diretas aos funcionários, faixas, cartazes, e-mail...); e meios eletrônicos (Sistemas internos de comunicação, intranet);

Segundo Kotter (2000), é muito difícil a comunicação da visão para pessoas acostumadas apenas em gerenciar, pois, normalmente, as coisas se concentram em duas partes, chefes e subordinados, e não em um sentido mais amplo que é a visão. O fracasso da comunicação da visão, normalmente, é atribuída a capacidades intelectuais limitadas dos subordinados ou alguma forma de resistência humana às mudanças, acarretando a não aceitação das mesmas, quando, muitas vezes o problema se apresenta nos próprios integrantes da coalizão administrativa.

Nesse sentido, a comunicação da visão deve ser realizada pelas pessoas chaves ou responsáveis pelo processo de mudança, formada pela coalizão administrativa, cujas quatro características fundamentais.

O processo de comunicação da visão é fundamental para que a visão seja repassada de forma íntegra, sem lacunas, dando a ideia da mudança que está por vir e de como as pessoas envolvidas estarão compartilhando de seus benefícios no futuro.

As implementações de mudanças, em uma organização, devem ser planejadas seguindo critérios e premissas bem definidos, tendo seu foco principal na visão, elaborada por uma coalizão administrativa forte, com credibilidade e com

poder de penetração na cultura organizacional em que se encontra.

É necessário que o gestor compreenda a diferença entre conceitos como: a missão, os objetivos (sejam organizacionais, gerais ou específicos), a visão, as diretrizes, os processos e as metas. Desta forma, a estrutura do plano mestre, elaborada neste artigo, pode auxiliar a identificação de cada conceito.

É importante buscar compartilhar os valores pessoais aos valores organizacionais. As empresas devem buscar um ponto de equilíbrio visando inovar, manter e aprimorar, seus valores, ao longo de sua existência. A visão deve ser clara e compartilhada entre os colaboradores. O conhecimento da visão facilita a aceitação de mudanças empresariais.

Os gestores devem se utilizar do *empowerment* como fonte geradora de ideias, o que amplia a motivação dos funcionários. As utilizações destas ideias auxiliam a aceitação das mudanças, pois o colaborador passa a sentir que é parte ativa do processo.

3 Conclusão

A mudança de comportamento das pessoas é algo complexo e demorado, pois cada pessoa possui uma história de vida e interesses diferentes e nem sempre em sintonia com a empresa.

A primeira ação a ser desenvolvida é a busca de um equilíbrio de forças internas, uma coalizão administrativa forte que, por sua vez, deve ser, também, equilibrada no que diz respeito aos seus líderes e gerentes.

A visão, por outro lado, deve ser a força motriz necessária e fundamental para o processo de mudança, criada a partir do que a organização deseja alcançar no futuro, sendo a chave para inibir fatores que possam dificultar as implementações de mudanças nas organizações.

Os gerentes devem investir no *empowerment* de seus funcionários, estimulando suas ideias, fator preponderante para as mudanças organizacionais. Gestores devem estar dispostos a ajudar o crescimento da organização, pois, geralmente, as pequenas ideias trazem grandes soluções.

Referências

- BERNADO, M.H. Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhos. 2006. 225 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, J.M. Proposta de uma metodologia de gestão de mudanças: aplicação em uma empresa desenvolvedora de software. 2006. 208 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- DRUKER, P.F. *Management-Tasks, responsibilities, pactices*. São Paulo: Harpes & Row, 1973.

GIULIANI, T.A. Liderança em Resorts: Um Estudo dos Estilos Praticados no Brasil. 2006. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Univesidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

KOTTER, John P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LAPIERRE, L. *et al.* Imaginário e Liderança na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, P.R. *Planejamento estratégico: dimensões sistêmico-gerenciais.* Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

OLIVEIRA, D.PR. *Estratégia empresarial, uma abordagem empreendedora.* São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, H.J.; SANTOS, S.A. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor.* São Paulo: SEBRAE, 1995.

RESNIK, P. *A biblia da pequena empresa.* São Paulo: Makron Books, 1990.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional.* São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

ROBBINS, S.P.; COULTER, M. *Administração.* São Paulo: Prentice-Hall, 1998.