



A UNIVERSIDADE COMO MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Autores: REINERT, José Nilson. Professor Titular do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Leciona no Programa de Pós Graduação em Administração (CPGA) da UFSC. É graduado, mestre e doutor em administração. Tem pós-doutorado pela New School for Social Research (USA). REINERT, Clio. É graduada em administração pela Universidade do Vale do Itajaí e mestranda em administração no CPGA da UFSC.

Introdução

Quando nos deparamos com autores modernos, discorrendo sobre as estruturas das organizações mais bem sucedidas da atualidade, ou sobre os ideais de estrutura organizacional no mundo contemporâneo, podemos constatar que grande parte daquilo que é colocado já é prática de muitos anos na Universidade. Foi esta constatação que nos levou a escrever o presente artigo. Daí o interesse em desenvolver um paralelismo entre os aspectos positivos das modernas estruturas organizacionais e a estrutura da Universidade Contemporânea.

Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho foi feita uma revisão bibliográfica de alguns dos principais autores modernos da administração, focalizando os pontos relacionados com as estruturas de organizações bem sucedidas ou de estruturas consideradas ideais por estes autores. Com base num resumo de suas observações, a Moderna Universidade foi descrita, utilizando-se a terminologia dos mesmos, embora, em nenhum momento, estes autores tivessem feito referência às Universidades em suas obras,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

pelo menos naquelas por nós consultadas. Foi feito, na medida do possível e sempre que possível, um paralelismo entre as proposições destes autores e as observações de Clark Kerr (1), em seu livro, Os Usos da Universidade, onde o mesmo descreve a Universidade Contemporânea como Multiversidade. O que se pode observar é uma grande coincidência entre o que os autores vêem como positivo nas modernas estruturas, o que Kerr viu como realidade da Multiversidade e a própria realidade da estrutura da Universidade. Só quem vive a realidade de uma Universidade pode perceber o quanto sua estrutura contempla as proposições ideais dos modernos autores da administração.

De que Universidade estamos falando?

A Universidade moderna, de fato, nasce com a Universidade Européia. Segundo Serrão (2), são quatro os modelos de Universidade Européia: Medieval, definida pela essência corporativa da instituição, do Renascimento, caracterizada pelo tipo humanístico, Moderna, conduzida pela filosofia das luzes e Napoleônica, que privilegiou a formação técnica. Neste contexto, são três os modelos universitários europeus que influenciam diretamente o atual modelo universitário: o inglês, o francês e o alemão.

A Universidade Inglesa é mais inspirada no tipo humanístico. Segundo Ribeiro (3), este modelo é tipicamente voltado para o ensino, principalmente para o ensino das elites. Visa, principalmente, formar o homem elegante, de fino trato, com uma cultura geral e humanística, que possa ocupar posições de destaque na vida social, particularmente na vida pública. Tem como referências maiores as Universidades de Oxford e Cambridge.

O modelo francês é também conhecido como napoleônico. A intenção de Napoleão, ao criar a moderna Universidade Francesa, era enfatizar a

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

formação de profissionais capacitados para o exercício dos cargos típicos da burocracia estatal.

A moderna Universidade Alemã tem a pesquisa como sua marca registrada. A preocupação maior com a criação da Universidade de Berlim, em 1810, por Wilhelm von Humboldt, era a de se fazer uma universidade como centro de liberdade acadêmica, onde se deveria buscar a verdade através da pesquisa científica. Diferentemente do modelo inglês e francês, a pesquisa deveria prevalecer sobre o ensino embora houvesse uma preocupação muito acentuada em manter a indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa. Na Universidade alemã, a biblioteca ganha um status especial, como decorrência da importância da pesquisa, em detrimento do ensino, que privilegia a sala de aula.

Quando nos reportamos à Universidade estamos nos referindo à Universidade que se dedica simultaneamente ao ensino, à pesquisa e à extensão. Neste sentido, o modelo mais próximo que poderíamos citar é o da Multiversidade, preconizado por Clark Kerr que, de uma certa maneira, é uma síntese do modelo universitário inglês (humanista e centrado no ensino), francês (funcionalista e centrado na formação profissional), alemão (que privilegia sobremaneira a pesquisa em associação com o ensino), acrescidos do próprio modelo americano, que dá acentuada ênfase às relações da Universidade com a comunidade em que está inserida, seja local, regional, nacional ou internacional.

Os ideais de estrutura e a realidade da Universidade

Os novos modelos de estrutura organizacional privilegiam, sobremaneira, os seguintes aspectos: alianças, autonomia, automotivação, aprendizagem organizacional, confiança, conhecimento, criatividade, comprometimento, democracia, diversidade, descentralização, estruturas em redes, estruturas planas, liberdade, flexibilidade, globalização, integração,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

inteligência organizacional, missão, pluralismo, solidariedade, transparência, visão, além de outros, pois qualquer lista seria, certamente, incompleta. Como organizações bem sucedidas vamos nos utilizar principalmente das concepções de Geus (4) e Collins (5), ou seja, organizações que desafiaram o tempo, em termos de longevidade.

Se existe uma organização que parece contemplar, simultaneamente, o maior número possível de todas as características acima citadas, está é, com certeza, a Universidade Contemporânea. Não é à toa que este modelo de instituição está desafiando o tempo. Nasceu por volta do século XII, com as Universidades de Paris, Salermo e Bologna e foi se transformando gradativamente, até chegar aos dias de hoje, como uma das construções humanas mais sólidas e mais respeitadas que se conhece. Não é por acaso que Daniel Bell (6) denominou a universidade como instituição modelo na sociedade pós-industrial.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Morgan (7)

Pode-se dizer que a Universidade, quando comparada com outras organizações, de um modo geral, é uma instituição que, ao longo do tempo, aprendeu a aprender, colocou o predomínio da atividade sobre a passividade, a autonomia sobre a dependência, a flexibilidade sobre a rigidez, a colaboração sobre a competição, a abertura sobre o fechamento e a prática democrática sobre a crença autoritária. Sempre soube privilegiar o trabalho com grupos e projetos, com reuniões freqüentes, visando solucionar problemas e definir papéis em conexão com outros papéis e com toda a organização, evitando excessos de hierarquias, burocracias e departamentalizações desnecessárias.

Todas estas características praticamente se impõem numa estrutura verdadeiramente universitária, que tem características completamente singulares. Segundo Kerr (8), “a multiversidade é uma instituição

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

inconsistente. Não é apenas uma comunidade, mas várias... Seus limites são imprecisos... Uma comunidade deveria ter uma alma, um singular princípio impulsor. A multiversidade tem várias delas”.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de De Masi (9)

Ninguém melhor que a Universidade Contemporânea para se enquadrar dentro do ideal de organização moderna, preconizada por De Masi. É uma organização que trabalha, principalmente, com a individualidade do professor, em detrimento das economias de escala. Além disso, também é bastante holográfica, na medida em que reúne a ampla difusão de informações e possibilita, sobremaneira, o intercâmbio de tarefas. É uma organização que trabalha intensamente a multidisciplinaridade, validando a especialização quando esta facilita o trabalho interdisciplinar. As principais virtudes organizacionais vislumbradas pelo autor, de um ponto de vista relativo, estão amplamente presentes na Universidade Contemporânea, tais como: flexibilidade dos deveres; possibilidade de intercâmbio das funções; primazia do sistema informativo e da criatividade; colaboração e solidariedade; passagem do tempo definido para o tempo escolhido; recusa do local de trabalho fixo e fechado para a produção de idéias; capacidade de operar em mais lugares e de diferentes modos; capacidade de repousar e de folgar. É na Universidade, a exemplo do que acontece nas organizações voluntárias, onde provavelmente mais se pode encontrar as estruturas em forma de rede, célula, cérebro e colméia (cérebro de cérebros) em contra partida à linha de montagem e às estruturas piramidais, muito menos propícias à obtenção da motivação e da solidariedade, como a maior fertilidade de idéias de seus grupos criativos.

Assim como De Masi usa a metáfora da colméia (cérebro de cérebros), Kerr usa a metáfora do enxame na seguinte observação: “os mestres

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

universitários não gostam do isolamento intelectual e os bons, dentre eles, tendem a juntar-se como um enxame. Esses enxames são ambientes extraordinariamente produtivos”.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Handy (10)

A Universidade se aproxima muito da moderna organização, enfocada por Charles Handy, cada vez mais integrada às redes globais e com centros organizacionais cada vez mais enxutos e flexíveis. O autor identifica as seguintes características essenciais do federalismo: quando as partes menores se unem, resguardando suas respectivas identidades; quando unidades independentes se unem em prol de uma causa comum; quando praticam a separação de poderes; quando utilizam meios eficazes de se lidar com os paradoxos do poder e do controle; quando trabalham com centros, ao mesmo tempo, pequenos e amplos; quando sabem mais coordenar e orientar do que dirigir, controlar ou comandar; quando incentivam a autonomia, sabendo encontrar suas limitações; quando obtém força e energia distribuindo responsabilidades por muitos pontos de decisão; quando dá preferência a muitos grupos pequenos e autônomos; quando evita a centralização e se baseia no método subsidiário (delegação invertida); quando dá preferência ao pluralismo, diluindo o poder e evitando a autocracia; quando promove a autonomia e a confiança; quando incentiva metas comuns; quando enfatiza mais a missão e a visão do que os objetivos; quando incentiva as pessoas a trabalharem com os outros; quando incentiva a liderança pelo respeito e não pela imposição; quando promove a auto suficiência; quando valoriza o cidadão organizacional em detrimento do mercenário e quando enfatiza a sensibilização em detrimento do comando.

O autor vislumbra as camadas intermediárias desaparecendo gradativamente nas organizações modernas. Vê a ascensão dos intérpretes,

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

mentores e instrutores em detrimento dos simples provedores de informação. Vê os funcionários mais como voluntários do que como empregados típicos. Vê a lealdade como uma *commodity* rara. Vê a confiança como fonte de criatividade e eficiência, muito mais do que as hierarquias. Quanto ao poder, alega o autor nunca poder estar num só lugar e numa só função. O poder central deve se limitar a ser um facilitador.

É de Kerr a afirmação de que a administração de uma Universidade exista muito mais para estimular a organização do que dirigi-la. Segundo o autor, a Universidade deve ter uma visão de fim e cabe ao administrador assumir a responsabilidade especial de discutir, esclarecer, definir e proclamar esse fim. O próprio Kerr comparou a Universidade a uma república federal onde a atenção deve ser dispensada a *cada forma* em separado, ao invés de *todas as formas* em conjunto. Portanto, na visão de Kerr, a administração de uma Universidade deve ser feita dentro de uma concepção federalista, nos moldes propostos por Handy.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Peters (11)

A Universidade é uma instituição com poucos funcionários, paredes, repartições e fronteiras, relativamente ao muito que faz em prol da sociedade a que serve. Comparativamente a outras organizações, é bastante plana e desintermediada. Faz pouca distinção entre fornecedores (de conhecimento) e seus beneficiários, delegando-lhes poderes, fornecendo-lhes informações, provendo acesso íntimo às suas dependências, permitindo que tomem decisões sobre o uso de seus recursos, dando-lhes opções, permitindo que personalizem suas demandas e assim por diante. A Universidade utiliza-se sobremaneira de ligações horizontais, da escala de rede e da desintermediação, em contraposição às integrações verticais, às escalas de produção e as intermediações. O poder desce pouco do topo e

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

sobe muito da base. É uma organização cada vez mais etérea, desincorporada e desintermediada.

Se colocarmos os estudantes como um dos principais beneficiários da Universidade, como divulgadores e aplicadores dos conhecimentos nela adquiridos na sociedade em que vivem, podemos constatar o quanto as palavras de Peters tomam significado neste contexto. Estes beneficiários, por exemplo, podem eleger uma composição de disciplinas eletivas para a personalização de seus currículos, obtêm grande parte das informações de que precisam por intermédio dos inúmeros acessos disponíveis, têm acesso íntimo às dependências da Universidade (salas de aula, museus, laboratórios de pesquisa e de informática e muitos outros), permitindo que tomem decisões sobre pelo menos parte do uso de seus recursos e assim por diante.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Naisbit (12)

As Universidades são instituições em permanente processo de desnivelamento, virtualização e desconstrução. Para garantir sua sobrevivência, vão se descentralizando e reconstituindo a si mesmas como redes de empreendedores, com inúmeras unidades autônomas. A economia de escala está dando, cada vez mais lugar à economia de escopo, ou seja, onde se encontra a quantidade correta de sinergia, flexibilidade e velocidade. Antigamente, existia a idéia de que quanto maior uma organização, melhor ela seria. Hoje, a idéia é de que quanto maior, mais dispendiosa, burocrática, inflexível e desastrosa. Daí o processo crescente de autonomização das partes que compõem uma Universidade.

Essa idéia da autonomização é bastante radicalizada em Kerr. A autonomização fica próxima do limite da independência absoluta. Segundo o autor, a Universidade é uma instituição que, em grande parte, por força

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

da nova centralidade do conhecimento, constitui-se como numa “*série de comunidades* em seu interior, ao invés de ser ela própria uma *comunidade singular*, como fora outrora e como ainda era costumeiramente considerada”.

Kerr cita George Beadle, reitor da Universidade de Chicago, que insinuou “que a universidade americana muito grande (mas não a sua) poderá ser como o dinossauro que *foi extinto porque ficou cada vez maior e, assim, sacrificou a flexibilidade evolucionária de que precisava para enfrentar as condições em mudança...*” Daí, certamente, a necessidade premente da autonomização das unidades setoriais, visando salvaguardar a eficiência do todo.

Ainda usando a terminologia de Naisbit quando se refere às organizações de um modo geral, muito mais importante que o crescimento puro e simples, são as alianças estratégicas e a criação de redes, o mais globais possível, porque, para o autor, o poder está cada vez mais caminhando do estado para o indivíduo, do vertical para o horizontal e da hierarquia para as redes. Nas democracias pós-representativas, as pessoas, cada vez mais, estão representando a si próprias. O acesso à informação é o que efetivamente dá poder às pessoas e organizações. Ainda para o autor, a nova tecnologia está permitindo às organizações desconstruir, descentralizar radicalmente, trazer o poder e a tomada de decisões para o patamar mais baixo possível.”

É difícil imaginar alguma outra instituição (a não ser os próprios governos nacionais) que tenha mais alianças estratégicas globais que as Universidades. Nos Departamentos de Relações Interinstitucionais das mesmas, pode-se ter acesso às infindáveis relações de convênios com inúmeras outras instituições, universitárias ou não, situadas dentro e fora de seus respectivos países.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Drucker (13)

Para Peter Drucker, os novos integrantes das organizações têm um nível de conhecimento cada vez maior, são mais identificados com seu próprio conhecimento do que com as organizações que os remuneram, são mais livres e mais autônomos. Essas observações se encaixam numa outra observação de Kerr, quando afirma que “os docentes relacionam-se mais com seus colegas de disciplinas acadêmicas, nos grupos nacionais, do que são membros da própria instituição”.

O professor universitário, que é um trabalhador do conhecimento por excelência, normalmente sabe mais do que seu chefe. Seu tipo de trabalho se aproxima cada vez mais do trabalho voluntário, ou seja, ele precisa cada vez mais se identificar com a missão da própria universidade para se sentir desafiado e motivado. Segundo Peter Senge (14), o trabalhador do conhecimento não é um subordinado, é um sócio. Por esta razão, a universidade, precisa criar um ambiente que proporcione ao professor uma sensação de estabilidade, segurança, continuidade e equidade.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Heil (15)

As Universidades são organizações bem sucedidas porque, pela sua natureza, devem estimular a diversidade de idéias, recompensar a expressão das diferenças, transformar a diversidade num diferencial estratégico e incentivar as diferenças internas. Ela precisa, permanentemente, encontrar maneiras ostensivas, visíveis e simbólicas de comunicar a todos que as diferenças individuais são muito valorizadas, mesmo que isso crie uma certa dose de conflitos. Segundo Kerr, “Infelizmente paz e progresso são mais freqüentemente inimigos do que amigos; e já que, no longo prazo, progresso é mais importante do que paz para a universidade, o efetivo mediador deve, às vezes, sacrificar paz em favor de progresso. O próprio

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

termo multiversidade tem origem na diversidade nata que deve caracterizar uma universidade, uma *metrópole de infinitas variedades*”.

Quando Kerr usou a palavra multiversidade era para “dizer que a moderna universidade constituía uma instituição *pluralística* – pluralística por diversas razões: por ter vários propósitos, e não apenas um; por ter vários centros de poder, e não apenas um; por servir a várias clientelas, e não apenas a uma”.

Esta abordagem “vê diversas forças atuando em conflitos mais ou menos eternos, vê tudo em *fluxo*, vê um estado de interdeterminismo. Diz-se que há mais livre arbítrio para o indivíduo e mais disfunção dentro de organizações e entre elas”.

Kerr coloca a tolerância como um dos aspectos essenciais para manter intacto o incômodo equilíbrio global da multiversidade. “A multiversidade, como o multiverso, tem suas fraquezas: dela não se obtém lealdade assim tão prontamente; e nela os conflitos não se resolvem assim tão facilmente, em termos de princípios absolutos, nem se definem tão facilmente as fronteiras que limitem a extensão dos esforços”.

Descrevendo a estrutura da Universidade com a terminologia de Pinchot (16)

Certamente nenhuma outra instituição, além da Universidade, usa melhor toda a inteligência dos participantes, permitindo aos seus integrantes que tomem decisões e sejam empreendedoras, nas suas respectivas áreas de conhecimento, garantindo a todos o acesso à informação e dando a eles liberdade de expressão. Ninguém mais do que a Universidade dá autonomia a todas as suas camadas organizacionais e liberdade para a auto-organização, onde o princípio da escolha prevalece sobre o do monopólio em larga escala e o poder é extremamente disseminado.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Segundo Kerr, a inventividade deve ser deixada a critério de cada docente, ainda que protegida pela circundante solidez estrutural da instituição. “O intelecto organizado é uma grande máquina que adquiriu extraordinário impulso desde que os gregos a puseram em funcionamento há 2.500 anos. Ela produz as suas inúmeras peças de conhecimento, mas pensa pouco nas conseqüências dessas peças – o seu impacto no meio ambiente – como um novo inseticida”.

Conclusão

É de se questionar porque um modelo estrutural, como o da Universidade, tão complexo, funcional e bem sucedido, não tenha sido associado, em larga escala, às modernas propostas de estrutura? Porque os autores aqui citados não foram buscar nas Universidades a inspiração necessária para fazer suas propostas estruturais ideais?

Quando autores como Arie de Geus ou James Collins, além de outros, se baseiam no tempo de existência das organizações como critério para definir seu sucesso, ou insucesso, parecem não lembrar que as Universidades estão entre as instituições longevas mais bem sucedidas. Várias são as razões de seu sucesso e são estas razões que deveriam ser estudadas mais a fundo, visando sua aplicação em outras categorias de organizações, principalmente nas empresas que, de um modo geral, tem uma vida muito curta. As empresas têm uma taxa de mortalidade infantil muito grande e as grandes têm uma expectativa de vida que, em média, não ultrapassa cinco décadas.

De qualquer forma, segundo Kerr, não é por acaso que “a indústria, com seus cientistas e técnicos, está aprendendo um pouco sobre liberdade acadêmica e sobre como lidar com pessoal intelectual – o que lhes é incômodo. Os dois mundos estão se fundindo física e psicologicamente”.

Referências bibliográficas

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

1. KERR, Clark. **Os usos da Universidade**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1982.
2. SERRÃO, Joaquim V. **História das universidades**. Porto: Lello e Irmão, 1983.
3. RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
4. GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.
5. COLLINS, James. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
6. BELL, Daniel – In Public interest. Fall. 1968. apud Kerr, p. 108.
7. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1966.
8. Kerr, Clark. op. cit. p. 30, 84, 111, 38, 102, 46, 84, 112, 113, 114, 109, 103, 85, 81.
9. De MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
10. HANDY, Charles. **A era da transformação**: a transformação no mundo das organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
11. PETERS, Tom. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.
12. NAISBIT, John. **Paradoxo global**. São Paulo: Publifolha, 1999.
13. DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
14. SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
15. HEIL, Gary. **A liderança e a revolução do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.
16. PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.