

ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO: FERRAMENTAS PARA UMA GESTÃO DE SUCESSO

STRATEGY AND ENTREPRENEURSHIP: TOOLS FOR A SUCCESSFUL MANAGEMENT

Tânia Cristina Impocetto MARCHETTI¹
Rogelio MOREIRA²

RESUMO: Temos observado no ambiente organizacional, a necessidade crescente de rever paradigmas de gestão e estabelecer reformas que possibilitem uma administração voltada para a obtenção de resultados. O sistema de Planejamento Estratégico, aliado a uma liderança eficaz, representa uma filosofia de trabalho cuja essência é organizar, de maneira conjunta e disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador. O presente artigo consiste em um desenvolvimento teórico sobre a importância do líder e possibilidades de estratégias utilizadas pelo mesmo.

UNITERMOS: planejamento estratégico; empreendedor; líder; administração.

ABSTRACT: Within an organizational environment we have observed the increased necessity to review management paradigms and establish reform that enable managing towards results. Strategic planning system as well as an effective leadership represents a working philosophy whose essence is to organize a company's major tasks in a set and discipline way and direct

¹ Mestre em Administração, Comunicação e Educação pela Universidade São Marcos, São Paulo. Psicóloga. Professora da área de Gestão de Competências para os cursos de Psicologia, Administração e Ciências Contábeis.

² Especialista em Comunicação, Marketing e Negócios pelo INBRAPE – Instituto Brasileiro de Estudo e Pesquisas Sócio Econômicos. Administrador. Professor do curso de Administração.

them in order to keep operational business efficiency and to guide the organizational to a better and innovating future. This article is a theoretical development about the leaders' importance and strategies used by them. **UNITERMS:** strategic planning; entrepreneur; leader, administration.

A partir da década de 1990, o mundo tem passado por várias mudanças tecnológicas que tiveram reflexos na forma de gerir processos e empresas. Essas inovações, a intensa circulação da comunicação e as mudanças na formação das pessoas têm provocado a necessidade de rever paradigmas de gestão e estabelecer reformas que possibilitem uma administração voltada para a obtenção de resultados. Sabe-se da importância de modelos estruturados de gestão para o desenvolvimento e crescimento organizacionais por meio de propostas que aumentem as receitas, diminuam as despesas e visem ao crescimento contínuo.

As adequações começaram por repensar as práticas administrativas, lembrando que a informação, o conhecimento e seu detentor passam a ser o diferencial das ações. O homem, seus conhecimentos, habilidades e, principalmente, suas atitudes tornam-se a principal base da nova organização (HANDY, 1997) e, para gerir essa nova estrutura, a interdisciplinaridade surge como forma de entender esse novo momento e de buscar novas soluções. A interdisciplinaridade surge como possibilidade de resposta às angústias e incertezas do cotidiano, pois como nos lembra Santomé:

Também é preciso frisar que apostar na interdisciplinaridade significa defender um novo tipo de pessoa, mais aberta, mais flexível, solidária, democrática. O mundo atual precisa de pessoas com uma formação cada vez mais polivalente para enfrentar uma sociedade na qual a palavra mudança é um dos vocábulos mais frequentes e onde o futuro tem um grau de imprevisibilidade como nunca em outra época da história da humanidade. (SANTOMÉ, 1998, p. 45)

Nesse trabalho, mais importante que definir interdisciplinaridade é refletir sobre as atitudes que constituem a interdisciplinaridade: atitudes de humildade diante dos limites do saber, sem deixar que isso o limite; a atitude de espera diante do que já está estabelecido para que a dúvida apareça e o novo venha à tona; atitude de deslumbramento e busca diante dos desafios; atitude de respeito ao olhar para o “velho” e transformá-lo em novo; atitude de cooperação que conduz às parcerias, ao compartilhar, às trocas, encontros e descobertas. Essas trocas representam um dos pilares para a busca de novos métodos de administração, já que esse olhar interdisciplinar nos faz entender, sob vários ângulos, a nova realidade do mundo globalizado.

Preocupados com a produção do conhecimento sob essa perspectiva, fomos buscar, junto aos diferentes enfoques teórico-metodológicos, o entendimento do momento atual, sob o olhar interdisciplinar.

Verificamos que os gestores utilizam o Planejamento Estratégico como ferramenta desse olhar interdisciplinar, pois ele tem como filosofia o constante acompanhamento, avaliação e reestruturação dos processos, na busca da excelência.

O sistema de Planejamento Estratégico representa essa filosofia de trabalho cuja essência é organizar, de maneira conjunta e disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador.

O Planejamento esteve e está presente nas diferentes organizações, sejam elas públicas, privadas, pequenas, médias ou grandes, assim como no cotidiano das pessoas. Nem sempre sob essa nomenclatura, nem sempre com a mesma lógica, mas sempre com as fases que compõem o processo. E esse processo necessita de mudanças constantes, pois as situações ao nosso redor se alteram e essas mudanças trazem necessidade de rever projetos, avaliar e reavaliar ações, buscar novas soluções e essas mudanças somente acontecem se existir o desejo, a mão de um líder que guie a equipe na busca desse objetivo.

Nas organizações os modelos de gestão estão voltados para o desenvolvimento da organização em si, para sua ampliação e crescimento organizacional mediante propostas que aumentem as receitas e diminuam as despesas, tendo sempre como pano de fundo o crescimento contínuo dos lucros e a diminuição das despesas. A missão da organização, a visão de futuro e todo o planejamento das operações gravitam em torno do desenvolvimento e crescimento da organização e esse crescimento gira em torno da capacitação e crescimento das pessoas envolvidas no processo. Pois são as pessoas as responsáveis pelo planejamento, execução, avaliação, ao mesmo tempo em que usufruem os resultados obtidos.

Para conseguir o pleno sucesso desse trabalho administrativo, devemos ter, por trás dessas técnicas e teorias, um agente considerado como essencial, o líder. Um líder que se oriente no modelo de aprendizagem para uma condução das ações, em que impere a dignidade e a participação, as pessoas não sejam vistas como meros objetos e/ou recursos; um líder que consiga imprimir aos indivíduos a condição de atores, participantes na identificação da situação e nas decisões que provocam impacto sobre seus interesses. Para atingir isso é preciso reavaliar as premissas e praticase assumir uma posição de facilitador no processo de mudança, processo esse que vem exigindo respostas rápidas e criativas.

Para conseguir atingir tais objetivos, informações foram recolhidas de várias fontes; nessa busca foi possível verificar um grande número de obras e estudos sobre planejamento estratégico e liderança.

As discussões sobre o líder e seu papel estarão pautadas nas contribuições de Warren Bennis, James Bowditch, Anthony Buono e Cecília Bergamini.

Os conceitos de empreendedorismo mencionados neste trabalho representam as teorias de Say, Schumpeter, McClelland, Mintzberg, Filion, Drucker, Dolabela, Drayton e Dornelas.

O interesse pelo estudo responde, por um lado, à necessidade da preservação da cultura e da história, a um melhor entendimento do funcionamento das instituições e seus resultados, à busca da reflexão sobre práticas e, no momento oportuno, à obtenção de modelos de

soluções mais eficazes para outras instituições. Pois, como nos revela Ivani Fazenda, ao reler o passado com os olhos no presente e o pensamento no futuro, podemos promover um reencontro em que:

Conhecer a si mesmo é conhecer em totalidade, interdisciplinarmente. Em Sócrates, a totalidade só é possível pela busca da interioridade. Quanto mais se interioriza, mais certeza vai se adquirindo da ignorância, da limitação, da provisoriedade. A interioridade nos conduz a um profundo exercício de humildade (fundamento maior e primeiro da interdisciplinaridade). Da dúvida interior à dúvida exterior, do conhecimento de mim mesmo à procura do outro, do mundo. Da dúvida geradora de dúvidas, a primeira grande contradição e nela a possibilidade de conhecimento. Do conhecimento de mim mesmo ao conhecimento da totalidade. (FAZENDA, 2001, p15)

E são essas atitudes que, enquanto docentes, queremos que os alunos/administradores tenham, lembrando que, para os autores, atitude significa estabelecer, planejar e implementar ações organizacionais, operacionais e orçamentárias para garantir as vantagens competitivas da organização.

1. Liderança e Empreendedorismo

Utilizaremos nesse trabalho a definição de Líder como aquele que interpreta as necessidades do mundo, compreende o funcionamento do sistema social, se afirma diante de seus seguidores, transforma um grupo em uma equipe consciente dos seus objetivos e valores e os faz seguir adiante na busca desses ideais. Isso acontece porque os líderes influenciam as pessoas por meio do poder que possuem para controlar indivíduos, eventos ou recursos, e desta forma conquistam aquilo que desejavam. Esse poder é chamado Liderança.

Bergamini (1994, p. 27) coloca que, além dessa definição, existe uma diversidade de significados sobre liderança e isto se deve ao fato de cada autor escolher um aspecto do líder a ser observado, o que leva, conseqüentemente, à investigação de diferentes ângulos do

mesmo fenômeno, dificultando, assim, a escolha de uma definição como correta.

Não temos a intenção, neste trabalho, de esgotar todas as possíveis definições de líder e liderança, trabalharemos com algumas delas a fim de que fique clara a interpretação dada à importância do líder para o processo.

Robbins (2000, p. 304) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos anteriormente definidos, e ressalta que nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. Coloca ainda, que ambos – Administradores e Líderes – são imprescindíveis para o sucesso da organização, pois:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.
(ROBBINS, 2000, p. 304)

Administradores, segundo o autor, são profissionais que executam planos e ações vislumbradas pela liderança; são os que normatizam, estruturam as ideias do líder. Em uma organização, ambos são necessários, um para antever possibilidades e outro para colocar em ação essas ideias; e isso se faz cada vez mais verdadeiro quando pensamos que, atualmente, o conhecimento é o bem principal das organizações. É ele, o conhecimento, o diferencial, aquilo que é buscado incessantemente para garantir o crescimento e a melhoria das instituições.

Os líderes não são a única fonte de conhecimento de uma organização, mas cabe a eles buscar outras fontes que possam garantir que o trabalho alcance os objetivos traçados. Para isso, deverão recorrer ao mercado e cercar-se de pessoas competentes que possam auxiliá-lo nesse caminhar. Seriam administradores que colocariam

em prática suas ideias, seriam pesquisadores, sonhadores, outros líderes, todos aqueles que se fizessem necessários para garantir os objetivos da organização.

Liderar é esse exercício de formação, de condução das pessoas que fazem parte da equipe por caminhos que promovam o crescimento pessoal, o coletivo e o empresarial. Para tanto, o líder deve conhecer a organização da qual faz parte, entender sua história, seus objetivos, sua missão, assim como todos aqueles que compõem sua equipe de trabalho. Esse conhecimento é necessário para que ele possa adequar suas ações e conseguir o sucesso desejado. Os autores dessa linha colocam que a eficácia do líder é determinada pelo seu comportamento, pela forma como adapta seus padrões e conduta para se ajustar às necessidades de cada situação. Esse ajuste nos mostra que ser líder envolve diversos papéis como planejar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização.

Pensando nesses diversos papéis do líder podemos dizer que ele necessita forçosamente de conhecer pessoas, principalmente aquelas que o seguem, pois, dessa forma, poderá cumprir mais eficazmente suas atribuições. Os grupos não são iguais, assim como não são iguais seus integrantes e esse é o grande desafio daqueles que ocupam posições de liderança; conhecê-los e entender que as pessoas possuem níveis de maturidade e competências diferentes e devem usar estratégias diferentes para conduzir cada um deles.

Essa é a grande missão da atuação do líder, e obter sucesso em sua liderança é criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas maiores potencialidades, sentindo-se motivadas e responsáveis diretas pelos resultados alcançados, obtendo assim seguidores em potencial.

Os comentários expostos até agora reiteram a importância do líder na organização, seu papel de condutor da equipe para o sucesso da organização. Claro que ele não está sozinho nessa caminhada, seguidores são necessários para definir caminhos, mas é ele quem está à frente, motivando, indicando, planejando, revendo, monitorando, como um capitão no comando de seu navio. Se o capitão não tem objetivo, seu navio pode andar a esmo. Se acreditar que sozinho

chega ao seu destino, pode naufragar. Se não cuidar e acreditar em seus homens, pode não ganhar batalhas. Se acreditar, errar, acertar, tentar, planejar, replanejar, motivar, capacitar, mostrar caminhos, pode, junto com os demais, ganhar grandes batalhas.

Agindo dessa forma será também um empreendedor, aquele que empreende que assume riscos e começa algo novo. É um termo que contém as ideias de iniciativa e inovação. O empreendedor não é somente um fundador ou construtor de novos negócios/empresas; é uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar que se traduz em energia para a economia, em alavanca de recursos, em impulso na busca de talentos, aquele que vai atrás das oportunidades, aproveitando-as de maneira fortuita, antes que outros o façam. É alguém que acredita poder transformar o mundo, um protagonista e autor ao mesmo tempo, que desenvolve competências adequadas, realiza a missão da organização com clareza dos objetivos a serem atingidos. Para isso, um líder empreendedor eficaz se faz importante, não um líder carismático ou egocêntrico, mas um líder que consiga levar a organização a empreender.

Na perspectiva de Mintzberg e Quinn (2001, p. 78), a visão do empreendedor influencia nos resultados do negócio e o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica.

As disciplinas da graduação deveriam fazer com que o aluno seja esse líder empreendedor e entenda o que é uma organização, seja ela pública, privada, governamental, social, entenda que organizações são entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se de sistemas voltados para o alcance de objetivos previamente definidos. É evidente que existe grande diferença de interesse e de características entre os diversos tipos de organização, mas sempre haverá um conjunto de regras e normas que garantirão a boa convivência dos diferentes grupos.

Uma leitura correta da realidade dessas regras e normas da organização pode aumentar a capacidade de formular e implementar políticas e em decidir corretamente, entre as diversas opções, qual a mais adequada. Esse entendimento da organização faz parte das atribuições de um Líder, que deve entender que gerenciar é uma ciência

e também uma arte, pois, ao mesmo tempo em que devem conhecer diferentes teorias administrativas, precisam desenvolver uma aguçada percepção para saber efetuar uma correta leitura situacional e escolher a estratégia mais adequada à realidade de sua organização. Para tanto, são necessários o fortalecimento das estratégias e a adoção de práticas de interlocução e participação adequadas à estrutura existente.

As teorias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.65) dizem que o pensamento estratégico é fruto de uma visão multidimensional, em que o líder tem que aprender a “olhar” para todos os lados para poder atingir um resultado positivo. Esse “olhar” para todos os ângulos significa ver à frente de seu tempo, antever as oportunidades que ainda não existem; olhar para trás, voltar-se para sua história enquanto organização para verificar as estratégias vitoriosas e as não vitoriosas, pois delas será possível retirar grandes lições. Significa ver de cima, ter uma visão global da situação antes de fazer uma opção de estratégia, sem esquecer de olhar para baixo, para sua realidade e seus problemas.

Todos esses olhares devem ter como filtro a criatividade, a humildade e a busca do conhecimento, e são esses filtros aliados à capacidade do olhar multidimensional que fazem surgir o empreendedor, o pensador estratégico.

[...] além de ver para os lados, os pensadores estratégicos precisam *ver além*. Ideias criativas têm de ser colocadas em contexto, para serem vistas em um mundo ainda por revelar. Ver além é diferente de ver à frente. *Ver à frente* é prever um futuro esperado, construindo uma estrutura a partir de eventos do passado – as discontinuidades são previstas intuitivamente. *Ver além* constrói o futuro – inventa um mundo que, caso contrário, não existiria. Mas resta um último elemento. Qual a utilidade de se ver tudo isso – à frente e atrás, acima e abaixo, ao lado e além – se nada é feito? [...] para que um pensador mereça o rótulo estratégico, ele também precisa *ver através*. Junte tudo isso e você terá pensamento estratégico como visão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPE, 2000, p. 98) (Grifos do autor)

Esse olhar do líder em todas as direções serve como guia para traçar planos e propor ações sobre formas de agir. Os planos não se baseiam somente em programas formais que não levam em consideração a capacidade criativa de todos os participantes da organização.

As diretrizes do Planejamento Estratégico propõem o desenvolvimento de planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem: que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos; que os membros da organização executem atividades compatíveis com suas metas e com os métodos escolhidos; que as inovações sigam o rumo desejado pelo planejamento; e que medidas de acompanhamento sejam aplicadas para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório.

Os primeiros passos do Planejamento envolvem a seleção de objetivos para a organização. Depois, estabelecem-se objetivos para as subunidades da organização – suas divisões, seus departamentos, e assim por diante.

Estratégia é um papel ativo, consciente e racional desempenhado por gestores para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos. Estratégia associa os recursos humanos e demais recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

A função da empresa é de produzir bens e serviços para um determinado segmento do mercado. Esses produtos e serviços irão disputar com produtos concorrentes. Estabelece-se, nesta disputa, uma relação permanente entre as empresas e seus concorrentes, seus consumidores, o governo, entre outros. Essa relação determina o futuro da empresa que poderá crescer se consolidar, estagnar ou falir.

A empresa deve constantemente fazer com que essa relação se mantenha a seu favor. Assim sendo, quando o mercado muda suas exigências, as empresas devem imediatamente adequar-se a elas para

que essa relação Empresa X Mercado seja otimizada. Pensando nisso podemos dizer que o Planejamento Estratégico pode ser definido como o processo gerencial que visa criar ou modificar situações futuras, com o objetivo de aperfeiçoar a relação da empresa com o mercado, prevendo e otimizando oportunidades e pontos fortes da organização para contornar e/ou superar ameaças e pontos fracos das empresas, melhorando sua lucratividade. Para conseguir atingir tais objetivos os líderes da empresa devem estabelecer um conjunto coerente e sistematizado de prioridades e regras de decisão, que orientem o desenvolvimento e a construção da empresa em um horizonte de longo prazo.

Considerações finais

As informações a respeito do desenvolvimento das instituições são as responsáveis pelo conhecimento sobre a maneira pelo qual os gestores e as organizações fracassaram, superaram crises, prosperaram. Normalmente, estas informações são guardadas na memória e nos documentos daqueles que acompanharam e experienciaram o cotidiano dessas instituições, podendo ser resgatadas por meio de um esforço sistemático de pesquisa.

Nos meios empresariais, é fácil perceber organizações mais preocupadas em relatar e estudar sua trajetória, a fim de utilizá-la como ferramenta gerencial ou como ferramenta de marketing em períodos posteriores. Esta preocupação também tem despertado nos meios acadêmicos a realização de pesquisas que valorizam a importância e a preocupação de se conhecerem as culturas e as estratégias adotadas pelas instituições.

A construção dessa história permite que a instituição possa detectar e conhecer períodos de crescimento e períodos de estagnação, bem como as causas que provocaram estes fenômenos. Os processos de análise e diagnóstico desses períodos possibilitam à organização redefinir suas estratégias e muitas vezes reformular suas estruturas organizacionais. E esta redefinição ou reformulação ocorrerá de acordo com as soluções apresentadas pelo gestor, soluções estas

ligadas a execução de atividades, clareza com que metas e objetivos foram fixados; da relação entre atividades; e da escolha do tipo de controle (coercitivo, remunerativo ou normativo), de acordo com o tipo de organização e principalmente da atitude e criatividade dos envolvidos no grupo de gestão, pensado, aqui, em atitude como característica de busca, de procura de meios para atingir as metas colocadas.

O resultado de uso de referências como às apontadas acima depende de atributos técnicos, da liderança, do talento, do empenho, da capacidade analítica e do pragmatismo de ação dos gestores. E, por isso, não podemos deixar de ressaltar a importância do líder nesse processo, pois é esse profissional que está à frente das reuniões, conduzindo a equipe, buscando cooperação, criatividade e encorajando os trabalhos.

É nesse processo que podemos entender as diferenças entre o líder empreendedor e o líder, entre aquele que aprende a “olhar” para todos os lados e vê na cooperação e na interação dos conhecimentos da equipe oportunidades do crescimento coletivo. Aquele que por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um aprendiz que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que buscam a inovação.

Administrar, na era da informação, exige das instituições o desenvolvimento de competências para negociar, planejar em conjunto e operar em parceria. Estas competências certamente envolvem a capacidade de utilização de práticas de gestão que ajudem estas organizações a atingir seus objetivos; mas saber utilizar com maestria as técnicas de gestão não garante sucesso em um empreendimento, sendo necessário que exista na equipe de trabalho alguém que assuma riscos e comece ou recomece algo novo. Esse papel seria do Líder empreendedor cuja visão estratégica, habilidade e determinação levam ao encontro de soluções de problemas sociais num todo, visando a obter resultados significativos, promover mudanças

para melhorar a qualidade de vida das pessoas, garantir e preservar a riqueza da vida humana e renovar esperanças na existência de um mundo melhor. Acreditando nisso, se dirige aos focos da necessidade na busca de soluções para os problemas.

É esse o papel que queremos que nossos alunos exerçam o de Líderes Empreendedores, e é para isso que os estamos preparando.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ASHOKA-MCKINSEY, Centro de Competência para Empreendedores Sociais. *Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social*. São Paulo: Peirópolis, 2006.

BATITUCCI, M. D. *Recursos humanos 100%: a função de RH no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BENNIS, W. *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças*. São Paulo: Campus, 1996.

_____. *O futuro da liderança*. São Paulo: Futura, 2001.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1998.

BERGAMINI, C. W. *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAVALCANTI, M. et al. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHANDLER JR., A. D. *Organisation et performance des entreprises. Les USA 1880-1948*. Paris: Les éditions d'Organisation, 1992.

CHIAVENATTO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEGEN, R. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

- DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, P. F. O futuro já chegou. *Revista Exame*, ano 34, n. 6, p. 112-126, 22 mar. 2000.
- FARAH, O. E. Empreendedorismo estratégico no terceiro setor: experiência e parcerias em diferentes segmentos de atuação. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor*. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1, p. 272-330.
- FARIA, C. A. P. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21-29, fev. 2003.
- FAZENDA, I. *Conversando sobre interdisciplinaridade à distância*. São Paulo: PUC-SP/UNICID, 2001. [mimeo].
- _____. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. 4. ed. Campinas: Papirus, 1999.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANDY, C. *A era da transformação: A transformação no mundo das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOBO, E. História empresarial. In: CARDOSO, C. F.; VAINFAS, R. (Org.). *Domínios da história*. Ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Campus, 199, p. 218-253.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOMÉ, J. T. *Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

SOTO, E. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, A. R.; FERREIRA, V. C. P. *Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações*. Rio de Janeiro: Pontal, 2000.

SOUZA, V. L. *Gestão de resultados de pessoas e equipes: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: Qualidade na gestão de processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M (Coord.). *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: Edgard Blucher, 1994.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, V. (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

