



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TÉCNICA OU ARTE?

Victor Meyer Jr.¹
Bernardo Meyer²

Resumo

O planejamento estratégico se tornou bastante freqüente em todos os tipos de organização. Nas últimas décadas, esta abordagem disseminou-se também na gestão das instituições de ensino superior. Contudo, seus resultados muitas vezes não são facilmente identificados nas organizações onde são utilizados. Vários são os problemas que podem estar afetando a prática do planejamento estratégico, que por sua vez caracteriza-se por ser um processo que combina aspectos racionais e subjetivos. Este artigo visa examinar a dimensão técnica e os fatores intuitivos, ilógicos e subjetivos como elementos importantes no referido processo. As análises racionais nem sempre conseguem captar certos fenômenos no ambiente externo e gerar a criatividade necessária que somente são percebidos através do uso de análises subjetivas e que vão além das análises racionais. O artigo analisa o uso do planejamento estratégico como uma ferramenta na gestão de instituições de ensino superior.

Abstract

Strategic Planning became very common in all kinds of organizations. In the last decades, higher education management also started using this tool. However, the results of this process are not always clearly identified in the organizations, where it is used. There are many problems that may affect strategic planning, which is a process that combines rational and subjective aspects. This article intends to analyze the technical dimension and the intuitive and subjective factors as important elements in the referred process. The rational analysis cannot explain certain aspects in the external environment and generate all the creativity that is needed, which will only be achieved through the use of subjective analysis, that go beyond rational analysis. This article analyzes the use of strategic planning as a managerial tool for higher education organizations.

1. Introdução

A administração sempre desempenhou um papel fundamental na vida de todos desde o gerenciamento de um pequeno orçamento familiar à complexa administração de empresas transnacionais. As grandes obras e as grandes conquistas da humanidade são resultado de extraordinários esforços humanos com destaque para o uso de princípios ou formas de

¹ Doutor em Administração Universitária pela University of Houston (EUA) e Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: vmeyer@matrix.com.br

² Mestre em Administração pela DePaul University (EUA) e Professor da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. E-mail: meyer@matrix.com.br

administração. Não se pode imaginar as grandes obras da humanidade como as pirâmides do Egito, os Jardins Suspensos da Babilônia, a Muralha da China, as grandes conquistas das civilizações grega e romana, as viagens espaciais e a chegada do homem à Lua, sem o uso de princípios de administração coordenando e integrando o esforço humano.

Os tempos mudam e as organizações sociais também mudam. Vivemos hoje numa sociedade organizacional. Dependemos da ação organizada de um grupo de pessoas para fazer funcionar as nossas organizações sociais.

Ao longo dos anos a administração tem se caracterizado por modismos. Pode-se mencionar uma variedade desses modismos que atendem por distintos nomes e acronismos como: Orçamento Programa, Planejamento Estratégico, Orçamento Base zero, Qualidade total, Reengenharia, Downsizing, Empowerment, Balanced Score Card dentre outros. Muitos destes não conseguiram produzir os resultados desejados e terminaram praticamente desaparecendo da literatura mais recente de gestão e administração de empresas.

Essas abordagens gerenciais se apresentam como algo inovador com pretensões de revolucionar a gestão das organizações, muitas prometendo milagres e outras provocando verdadeiras revoluções nas organizações que as adotam. Muitas dessas abordagens possuem em sua essência 60% de propaganda, 30 % de idéias velhas e somente 10% de idéias novas.

Na verdade, estas abordagens são nada mais do que vinhos velhos em garrafas novas ou, simplesmente, com novos rótulos. O objetivo deste trabalho é o de examinar os aspectos técnicos e artesanais requeridos pelo planejamento estratégico em sua prática na gestão das instituições de ensino superior.

2. Planejamento Estratégico e suas abordagens

O Planejamento estratégico surge nos anos 60 quando as forças que atuam no mercado se tornam cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscarem novas formas de planejamento e gestão que lhes permitissem posicionar-se melhor num mercado cada vez mais competitivo. A essência do planejamento estratégico é produzir as estratégias necessárias para permitir à organização navegar, com sucesso, em mares de águas turbulentas, ventos fortes, enfrentando tempestades e tormentas.

O planejamento estratégico busca também dar um senso de direção à empresa, identificando objetivos, táticas e metas que permitisse a empresa mensurar o seu desempenho na intenção de alcançar o objetivo final proposto.

Meyer (1988) afirma que o planejamento procura cumprir as seguintes funções: apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões na organização e orientar as ações na organização.

Keller (1997) destaca que a essência do planejamento estratégico é a criação de um conjunto de iniciativas que permitam que um exército, um país, uma corporação ou uma universidade a manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma série de discontinuidades, ameaças inesperadas e mudanças surpreendentes.

Para Mintzberg (1989), no entanto, o planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar estratégias que já foram criadas por outros meios.



3. Abordagens

Para efeito de análise das abordagens do planejamento estratégico destacam-se duas posições que, embora antagônicas, se completam no cipoal da complexidade das organizações educacionais. Em primeiro lugar, tem-se a visão tradicional: racional, quantitativa e programática projetada para o futuro (planejamento, análise e programação) – ato racional. O planejamento desenvolve uma análise racional do ambiente externo e interno conduzindo o gestor universitário a uma tomada de decisão a respeito do posicionamento da organização num contexto competitivo e de seu futuro.

A premissa é que há um mundo externo que pode ser analisado, de forma objetiva, permitindo a definição dos principais objetivos e estratégias a serem seguidas. Há uma preocupação em estabelecer relações de causa e efeito e indicadores tão necessários aos modelos de gestão. A ênfase está em dados quantitativos e o pressuposto dos modelos que aqui se fundamentam é a previsibilidade dos eventos.

A visão não tradicional: dinâmica, intuitiva, criativa, incremental, interativa e adaptativa, destaca o trabalho da gestão e, mais especificamente do planejamento como um trabalho artesanal. Há um mundo exterior complexo cuja essência escapa a mais acurada análise dos administradores. Os eventos são imprevisíveis e ameaçam constantemente as organizações, por isto existe a necessidade do planejamento para que se consiga desenhar um caminho para atingir os objetivos desejados.

Para Keller (1997), o planejamento estratégico é estimulado pela necessidade de derrotar um inimigo ou uma forte ameaça ou um grande desejo de se alcançar um objetivo importante como a Presidência de um país, a fama, ou a proeminência da organização em um ambiente altamente competitivo.

4. Planejamento e pensamento estratégico

Mintzberg (1994) distingue o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes. O segundo, ao contrário, se refere a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Conforme ressalta Ohmae (1982) nos negócios assim como em um campo de batalha o objetivo do estrategista é trazer as condições mais favoráveis para o seu lado, julgando precisamente o momento certo de atacar ou se retirar, analisando sempre os limites da suas decisões. Além do hábito de análise, o estrategista precisa ter flexibilidade e elasticidade para apresentar soluções realistas para situações em mudança.



Quinn e Voyer (2001) alertam que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.

Mintzberg (2004) afirma que os planejadores dispõem de determinadas técnicas para fazer análise sistemática e tem tempo para considerar minuciosamente as questões estratégicas. O que eles raramente tem é autoridade para gerar estratégias e as informações intangíveis críticas, assim como as ligações necessárias para obtê-las.

Um grande desafio é justamente combinar o tempo, as habilidades do planejador com as informações e o conhecimento dos gerentes para garantir que o processo de formulação de estratégias seja adequado para a organização.

Hamel e Prahalad (1998) acreditam que os gerentes seniores deveriam gastar boa parte de seu tempo desenvolvendo algo chamado arquitetura estratégica, no âmbito da corporação, que venha a estabelecer objetivos que orientam a formação de competências. Uma arquitetura estratégica é um roteiro do futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos.

5. Estratégias Planejadas e Estratégias Emergentes

Para Mintzberg (1994), há uma diferença entre **estratégias planejadas** que podem ou não ser realizadas, e **estratégias emergentes** que resultam da dinâmica das organizações, representadas por padrões de comportamento ainda não externalizados.

Quando as estratégias, emergentes e evolutivas, passam por um processo analítico de formalização e codificação, dão origem ao planejamento estratégico ou, na visão de Mintzberg (2001), programação estratégica. Para esse autor, o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do seu processo de formulação.

O mesmo autor alerta, no entanto, para o fato de que um planejamento estratégico formal pode *confiscar* a flexibilidade dos gestores e de outras pessoas que precisam reagir rapidamente às mudanças ambientais e prejudicar o aprendizado resultante do processo intuitivo e artesanal de formação de estratégias.

Afirma Henderson (1998) que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, esta busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e o que temos nesse momento.

Ohmae (1998) destaca que a estratégia não pode vir em primeiro lugar em uma organização. Primeiro deve vir a atenção total às necessidades dos clientes e como a organização responde a estas necessidades. Antes de você testar a si mesmo em relação à concorrência, a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes.

Um dos maiores problemas do planejamento estratégico, segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), é que não há como prever o futuro. Por isto, o planejamento estratégico

acaba sempre sendo conservador, projetando práticas atuais no futuro e ignorando a forma pela qual as inovações estão constantemente alterando as regras do jogo.

6. Gestão estratégica: colocando o plano em ação ou o planejamento na prática

Outro ponto relevante a ser observado quando se estuda o planejamento nas organizações é a dicotomia entre intenção e ação. Castor e Suga (1988) analisaram o hiato entre pensar e agir disseminado nas organizações e destacaram que essa dicotomia resulta, em grande parte, de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e acerca do trabalho dos planejadores.

Acredita-se que a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação. Uma origina-se na cúpula, a outra acontece em níveis inferiores. Mintzberg (2001) salienta que essa percepção só seria verdadeira sob duas condições: primeiro se os formuladores de estratégia tivessem informações totalmente verdadeiras, completas e suficientes e, segundo, se o mundo ficasse paralisado, ou que, pelo menos, mudasse de forma totalmente previsível durante o período de implementação, de modo que não houvesse necessidade de reformulação.

Quinn e Voyer (2001) alertam que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.

Há, ainda, os mitos criados em torno do planejamento, que muitas vezes iludem ou frustram os planejadores e todas aquelas pessoas que dele participam. Ao abordarem o planejamento praticado nas universidades, Meyer e Lopes (2003) destacam o desafio dos gestores universitários em passarem do campo das idéias para a ação concreta e apontam os seguintes mitos presentes nas atividades de planejamento universitário: racionalidade e intuição, processo e ritual, intenção e ação, informações gerenciais e redes informais, participação e comprometimento.

Muitos desses mitos estão ligados a modelos moldados para as empresas, tendo como premissa básica a racionalidade do comportamento humano. Esses modelos, como ressaltam os autores, não são adequados à realidade das universidades, sendo essa uma razão do desencanto com os planejadores universitários, seu trabalho e os resultados que dele decorrem nesse tipo de organização.

Meyer (1988) destaca a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta nas mãos do administrador universitário que permite identificar e buscar soluções aos problemas cruciais da organização, reduzindo-se as improvisações tão comuns na administração de hoje.

7. Planejamento estratégico: a analogia militar

Ao examinar as possibilidades do planejamento estratégico na educação superior Baldrige (1983) faz uma analogia com a estratégia militar. Destaca o autor que há uma diferença entre o planejamento feito no quartel-general e o planejamento no campo de batalha. O primeiro refere-se ao planejamento preparado pelos gestores nas salas e escritórios e em reuniões com a comunidade. O outro se refere à gestão estratégica, ou seja, a tarefa de colocar em prática os principais objetivos estabelecidos nos planos e as ações estratégicas nele previstas. Assim como os inimigos no campo de batalha não se comportam como o previsto no plano, a realidade externa a escola igualmente apresenta mudanças inesperadas e não imaginadas anteriormente durante o processo.

Na prática o planejamento praticado nas organizações está desnudo, como as roupas do Rei na estória de Hans Christian Andersen, “As roupas novas do Imperador”. Os administradores estão preparando planos que não são implementados, ou seja, fazendo algo semelhante ao tecido invisível produzido pelos alfaiates contratados pelo Rei. Quando o planejamento não se materializa ou não é implementado revela-se sua nudez, a semelhança da estória do envaidecido Imperador.

Neste caso, a utilidade do planejamento é apenas simbólica, representado um status organizacional e um ambiente ordenado importante para a imagem externa de qualquer organização.

8. O planejamento como técnica

Durante muito tempo, o planejamento estratégico foi visto como uma técnica empresarial para dar direção aos esforços das organizações. Para demonstrar a popularidade do planejamento, basta observar que desde o fim da II Guerra Mundial, organizações tanto na América capitalista quanto na Europa Comunista adotavam o planejamento como uma importante ferramenta para o gerenciamento.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998), durante a maior parte deste século, o planejamento estratégico fazia parte do núcleo do pensamento gerencial, muitas vezes, havia um departamento inteiro dedicado a ele. O planejamento foi adaptado e aperfeiçoado, transformando-se no que parecia ser uma ciência precisa.

O planejamento estratégico adquire um aspecto ainda mais técnico quando se analisa a variedade de abordagens, modelos e técnicas de confecção de um planejamento estratégico. Mintzberg (2004) argumenta que a literatura de planejamento tem oferecido literalmente centenas de modelos de um processo pelo qual a estratégia pode ser desenvolvida e operacionalizada de maneira formal.

Na elaboração de um planejamento utiliza-se uma grande variedade de ferramentas analíticas para se fazer o diagnóstico organizacional e em seguida elaborar o caminho necessário para se chegar onde se planeja chegar. Para Mintzberg (2004), a natureza analítica é a base do planejamento estratégico.

9. O planejamento como arte



Alguns aspectos do planejamento, no entanto, não conseguem ser explicados utilizando-se somente a racionalidade e a análise. O planejamento também envolve aspectos intuitivos intangíveis que são muito importantes para sua elaboração. Simon (In: Mintzberg, 2004, p. 261) afirma que todo administrador precisa ser capaz de responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e da experiência de muitos anos de prática, experiência e treinamento.

A intuição e a curva de experiência auxiliam os administradores a solucionarem problemas de forma mais rápida e eficiente. No processo de planejamento, a importância do uso da intuição também se reveste de grande importância, já que muitas vezes o racionalismo não consegue dar respostas a tudo.

Bryson (In: Osborne e Gaebler 1997, p.256) cita, como exemplo, o senso estratégico altamente refinado do grande jogador de hockey, Wayne Gretzky: “Eu me dirijo para onde acredito que o disco vá estar”. (Bryson, In: Osborne e Gaebler, 1997, p. 256)

Da mesma forma, os responsáveis pelo planejamento de uma organização precisam direcionar a organização para onde se possa ir ao encontro dos anseios dos seus clientes e das tendências de mercado. Esta percepção muitas vezes não consegue ser captada inteiramente através de análises racionalistas.

Mintzberg (2004) afirma que a administração não tem mais Wayne Gretzkys do que o hockey. No entanto, como no hockey, ela tem sua cota de profissionais competentes, que não apenas sabem como usar sua intuição, mas gostam de usá-la com frequência. A análise formal simplesmente não basta para muitos aspectos de administração.

10. Planejamento estratégico: combinando técnica e arte

Ao se examinar a literatura na área da gestão organizacional observa-se o domínio dos critérios da racionalidade nos modelos, teorias e abordagens propostas. Observa-se na literatura na área da administração o predomínio de modelos gerenciais que se orientam pelo raciocínio lógico e por relações lineares orientadas por modelos racionais. Mais recentemente, a teoria contemporânea ressalta a importância e o valor do senso comum, dos instintos, das percepções, da experiência e da criatividade. Passa-se a destacar a dimensão intuitiva ou ilógica que influencia os impulsos que conduzem as ações nas organizações. Sabe-se que a dinâmica organizacional é movida muito mais por fatores psicológicos e subjetivos do que fatores objetivos e racionais. Neste particular, vale lembrar o que destaca Pfeffer (1992), os seres humanos são influenciados pela razão, mas são movidos pela emoção.

As organizações universitárias, por sua complexidade, exigem sempre dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Neste particular, os modelos gerenciais racionais e analíticos disponíveis não têm ajudado muito os gestores

universitários a lidar com a complexidade, as ambigüidades do presente e as incertezas do futuro presentes nas organizações universitárias.

Castro (1988) faz ressalvas a utilização da intuição e lembra que o planejamento intuitivo só poderá ser adequado para horizontes muito curtos e situações simples, não deverá ser o único planejamento a fazer na condução de uma organização e apenas poderá ter sucesso se o ambiente for estável.

Na prática o esforço de planejamento nas universidades combina racionalidade e intuição, aspectos racionais, políticos e simbólicos exigindo de seus gestores mais do que o simples domínio de técnicas, mas a habilidade de lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária. A própria construção do futuro, objetivo maior do planejamento combina, como destaca Motta (1991), uma dimensão racional-analítica e uma dimensão intuitiva. Para superar os obstáculos inerentes ao processo de planejamento quer técnicos, políticos ou sociais os gestores universitários necessitam dominar a arte de lidar com processos não racionais envolvendo intuição, subjetividade, emoção, experiência e criatividade.

Uma vez que as universidades (instituições de ensino superior) são organizações centradas no conhecimento cujo trabalho é desenvolvido por profissionais especializados, as técnicas de gestão necessitam ser adequadas a este contexto, caso contrário sua eficácia ficará ameaçada.

Esta adaptação exige dos gestores universitários habilidades artesanais para poder implantar um processo de planejamento que orienta o trabalho na organização e, ao mesmo tempo, respeite a autonomia dos indivíduos e grupos presentes na área acadêmica e os motive a produzir e contribuir para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária.

Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico se concentra mais em decisões do que na elaboração de planos, análises, previsões e metas. O mesmo autor ressalta que o planejamento estratégico concentra-se em ações orientadas para o cumprimento dos objetivos pretendidos. Por esta razão o planejador universitário terá de reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal combinando interesses institucionais e pessoais de forma a obter a colaboração das pessoas na implementação de objetivos e ações estratégicas os quais ajudaram a definir.

A prática do planejamento e formulação de estratégia nas organizações acadêmicas, segundo Keller (1983), implica em uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância. Ao se examinar a realidade complexa da gestão das universidades observa-se que o planejador universitário, para cumprir o seu trabalho, necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização.

11. Conclusões

Não existe uma única forma ou único padrão de se formular e implementar o planejamento estratégico nas universidades. Qualquer que seja a abordagem a ser adotada irá exigir dos gestores universitários mais do que o domínio de habilidades técnicas racionais ou

mesmo de competências políticas no trato dos interesses dos indivíduos e grupos. A prática do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior exige do gestor habilidades de um artesão ao combinar as dimensões racional e política com aspectos subjetivos como intuição e criatividade presentes em qualquer ação humana e críticos para o sucesso do processo. Sem esta capacidade artesanal o planejamento nas instituições de ensino superior perde sua eficácia, tornando-se um processo de benefícios duvidosos, comprometendo o futuro da instituição.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BALDRIDGE, J. V. et al. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In: J. V. Baldrige & T. Deal (editors). **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley: McUtchan, 1983, p.38-59.
- CASTRO, Luiz Manuel Mota de. Planejamento Estratégico. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- CASTOR, B. V. J e SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n.22 (1), p.102-122, Jan/mar, 1988.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. A Competência Essencial da Organização. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- KELLER, George. **Academic Strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.
- KELLER, George. Examining What Works in Strategic Planning. In: Peterson, Marvin W., Dill, David D., Mets, Lisa A., and associates. **Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: Finger, Almeri Paulo. **Universidade: Organização, Planejamento e Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- MEYER Jr., Victor e LOPES, Maria.Cecília B. **Planejamento Universitário: mito e realidade**. In: Anais do XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife, 2003.
- MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração de Empresas: como entender a Babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**. New York: The Free Press, 1989.
- MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Freeman, 1994.

- MINTZBERG, Henry. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- OHMAE, Kenichi. **The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- OHMAE, Kenichi. Voltando a Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1997.
- PFEFFER, Jeffrey. **Managing with Power**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- QUINN, J. B. e VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.