

As dissimulações e incoerências na gestão da qualidade

André Ricardo de Alvarenga Barbosa – 1

arabrij@hotmail.com

Mara Telles Salles – 2

mara@civil.uff.br

1 Universidade Federal Fluminense

2 Universidade Federal Fluminense

RESUMO

O presente artigo propõe-se a apresentar uma análise das possíveis causas que levam administradores a atuarem em suas organizações de forma dissimulada e com a relação discurso x prática incoerente e ainda, as conseqüências deste tipo de gestão. Através de um amplo estudo, foi possível analisar os ambientes internos organizacionais favoráveis e desfavoráveis à gestão pela qualidade. Para a realização do estudo foram pesquisados cinco variáveis, adequação e satisfação dos funcionários com a política de treinamento e desenvolvimento, elaboração e desdobramento do planejamento estratégico, monitoramento e utilização de controles, seriedade da alta administração e resistência da alta administração quanto às mudanças. Espera-se com este trabalho levar a alta administração das organizações a refletirem sobre seus modelos de gestão, considerando que estes impactam nos comportamentos e desempenhos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão pela qualidade; papel da alta administração; ambiente interno da organização

1. INTRODUÇÃO

O tema desperta a atenção devido à intensidade e à frequência com que as dissimulações e incoerências ocorrem nas organizações brasileiras. Vicente Falconi no prefácio de seu livro Gerenciamento pelas Diretrizes (1996, p. 13), apresenta uma citação do livro A máquina que mudou o mundo, de J. P. Womack (1992) dizendo que “no Japão todos aplicam os conhecimentos sobre gestão pela qualidade total. No entanto, no mundo ocidental, todos conhecem a letra da canção, mas poucos se dispõem a cantá-la.”

Ou seja, se a alta liderança das organizações conhece os conceitos da qualidade e seus benefícios para a sociedade de um modo geral, cabe a questão de por que a prática difere do discurso, gerando assim uma grande incoerência e descrédito em sua organização. Por que os conceitos não são aplicados?

Mais grave ainda é percebermos que muitas vezes as incoerências entre discurso e prática vêm de um descaso de abrangência muito maior e de caráter ético:

“O desrespeito ao consumidor, a preocupação com o lucro imediato e a certeza da impunidade criaram raízes em nosso meio, invertendo as posições. Os fabricantes, que têm obrigações e deveres para com os consumidores, assumem a postura de fazedores de favores; os usuários, que têm o direito de ser bem atendidos, são relegados à condição de dependentes.” (Editor ABRH-Rio – Associação Brasileira de Recursos Humanos, 1992. p 136)

A empresa precisa ser de qualidade, em essência, para poder garantir uma imagem de respeitabilidade que garanta a confiança. Qualidade total deve abranger a empresa, seus produtos, serviços e conseqüentemente seus clientes.

Matos (1997, p. 33) afirma que a qualidade tem a ver, essencialmente, com a cultura da organização. A identificação empresa-mercado acontece de acordo com seus valores e filosofia.

No entanto, as empresas são pródigas em discursos, imaginando motivar as pessoas apenas através das palavras. Não reconhecem que quanto maior for a distância entre seu discurso e sua prática do dia-a-dia, maior será o descrédito perante o mercado e a deterioração do clima de sua organização.

De acordo com Ferreira (2004, p. 124), “não há notícia de programa de qualidade bem-sucedido quando as lideranças se omitem ou apenas simulam participação. Também não há notícia de liderança que tenha se firmado sem esforço de comunicação.”

“Não é difícil adivinhar: vivemos o império do útil, seguido do belo, do bom, deixando o verdadeiro por último (que o digam os balanços divulgados de certas companhias). Parece que a regra moderna é essa. Se for útil não precisa ser verdadeiro. Se for belo não precisa ser bom. É claro que não tem como dar certo desse modo.” (MUSSAK, 2003, p. 196)

Todo este contexto apresentado gera as incoerências e até mesmo, resultados trágicos para as organizações. Pois, pregam-se determinadas práticas, que não condizem com a realidade e a cultura da empresa. Os colaboradores que percebem nitidamente as dissimulações e incoerências, e conseqüentemente não as apóiam, buscam a demissão voluntária ou até mesmo, de forma inconsciente, a demissão involuntária, pois neste caso, pela desmotivação apresentam comportamentos e desempenhos não satisfatórios, não cumprindo horários, prazos e ainda, apresentando absenteísmo elevado. Observa-se que, na maioria das vezes, aqueles que mais se incomodam e buscam outros patrões, o fazem devido a seu alto desempenho e boa aceitação no mercado concorrente.

Muitas ainda implantam programas de qualidade total, e até obtêm resultados em seus desempenhos através deles. Porém, apesar destes resultados alcançados, além do cumprimento de exigências legais e melhoria em sua imagem (certificações), ignoram determinadas oportunidades de melhoria. Os programas são implantados de forma isolada do contexto organizacional e não se planeja uma mudança cultural efetiva, onde se atue baseado na Gestão pela Qualidade Total.

Suas práticas incoerentes a seus objetivos, impactam negativamente no motivacional das pessoas e no bom desempenho da organização como um todo. Geram, com isso, grande desperdício de esforços.

“... a deformação que é produzida no sistema, é a própria perda da Qualidade, Produtividade da empresa; é a perda e o desperdício da matéria-prima em processo; é o custo operacional afetado, é a má relação das pessoas com as pessoas; é a fofoca, é o desrespeito de um para com o outro; é a péssima interação de área para área. Este é o retrato das empresas que não possuem um direcionamento cultural para reger as relações das pessoas com as pessoas e com a cultura tecnológica.” (CERQUEIRA, 1999, p. 6)

Aliado a esses fatos, a alta administração faz cobranças e exigências, tanto de comportamentos quanto de desempenhos de suas equipes, sem preparar seus empregados para tal. No entanto, eles mesmos não seguem e/ou não acreditam em seus próprios preceitos. Não tomam o próprio remédio que receitaram. É como se diz na linguagem popular, *faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço*. Este tipo de pensamento gera o descrédito em suas equipes e o desalinhamento das ações.

2. QUESTÕES SOBRE AS DISSIMULAÇÕES E INCOERÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA QUALIDADE

Através do estudo bibliográfico realizado pelo autor, percebeu-se o quanto é fundamental que os colaboradores participem e conheçam as diretrizes da organização, pois é através desta participação que inicia-se o processo de comprometimento com a mesma. “O processo de conduzir uma análise organizacional, clarificar missão e visão pode significar que as pessoas na organização tenham mais poder em relação aos resultados e estejam mais comprometidos com eles.” (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 12)

O alinhamento cultural, através da participação dos funcionários, traz um sentimento de unidade e cooperação, resultando em níveis de confiança e trabalho em grupo. A comunicação melhora dentro dos departamentos e níveis da organização, criando assim condições que favoreçam a criatividade. Tudo isso resulta na melhoria da eficácia organizacional. Na verdade, o envolvimento dos funcionários está relacionado ao tipo de poder nela exercido (SCOTT; JAFFE E TOBE, 1998).

O comprometimento com as diretrizes advém da compatibilidade de objetivos da empresa e de seus empregados e do interesse destes nos resultados. Essa condição pode ser enormemente facilitada quando há oportunidade para o empregado opinar na definição dos objetivos, quando os mesmos são compartilhados e quando há claro benefício comum em sua obtenção. “Visões compartilhadas são a base para realizar a mudança. Sem uma visão compartilhada, novas formas de pensar ou agir são reprimidas pela força de como as coisas eram no passado.” (SCOTT; JAFFE E TOBE, 1998, p. 12).

Quanto aos controles, Garvin (2002) apresenta um estudo comparativo entre perfis da qualidade em fábricas de ar-condicionado norte-americanas e afirma que as fábricas classificadas como ótimas e boas empregavam uma variedade de técnicas para aferição de resultados e monitoramento de seus resultados. Já as classificadas como ruins, auditavam suas unidades com menor frequência e menor rigor. Suas auditorias eram menos inovadoras e completas. Quanto às metas, somente as fábricas ótimas e boas estabeleceram metas sistematizadas e acompanhavam seus resultados. É importante a coerência entre os objetivos e os incentivos traçados. Em duas das três piores fábricas avaliadas por Garvin, pagavam aos operários baseando-se em volume de produção, não excluindo deste volume os defeitos. Com esta atitude é estimulada a produção por volume sem o devido controle de qualidade. Ainda fica entendido que o impacto dos defeitos é pequeno.

2.2. POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os objetivos de um treinamento adequadamente elaborado é atuar nos campos cognitivo, psicomotor e afetivo do treinando, pois assim, adquirirá e sistematizará conhecimentos, desenvolverá suas habilidades e mudará comportamentos através de um processo de conscientização. Atuar nos três campos significa, respectivamente, preparar o empregado para que saiba o que fazer, como fazer e desperte seu interesse para querer fazer as

atividades propostas para sua função. Assim, para capacitar um empregado para exercer uma função é de extrema importância que este seja devidamente treinado.

Uma boa política de treinamento é um grande motivador, já que viabiliza o desenvolvimento e crescimento dentro da empresa. Esta possibilidade de crescimento gera um clima organizacional saudável e propício para o sucesso da qualidade.

“É muito comum nas empresas o desenvolvimento de programas de treinamento comportamental para chefias em geral. Normalmente esses programas introduzem conceitos culturais nas pessoas, fazendo o seu grau de maturidade crescer, a sua percepção ampliar, o seu comprometimento com a empresa aumentar.

Após o treinamento, eles ficam empolgados, com muita vontade de praticar os valores que aprenderam, tais como transparência, alavancagem, etc. Entretanto, ao voltarem para seus locais de trabalho, não conseguem praticar o que aprenderam, pois os demais colegas, os chefes, não falam a mesma linguagem, não entendem uma base de valores que não vivenciaram. Isso gera um choque cultural, pois as pessoas constroem as outras e são constrangidas.” (CERQUEIRA, 1999, p. 47)

2.3. O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA QUALIDADE

Na gestão pela Qualidade Total, o papel da liderança é de fundamental importância. Não só o da alta liderança, como também o da média gerência. Aliás, os “gurus” da qualidade afirmam que a maioria dos problemas estão relacionados a média gerência (BARÇANTE, 1998, p. 34). Seja por falhas na comunicação, monitoramentos inadequados, pecando pelo excesso ou escassez de acompanhamentos e cobranças, ou ainda, pelo estabelecimento de itens de controles não mensuráveis, entre outros fatores.

O sétimo dos 14 pontos do Dr. Deming (SCHOLTES, 1992), estabelece a necessidade de se instituir a liderança, já que seu objetivo é justamente o de ajudar as pessoas, máquinas e os sistemas a trabalharem melhor. Orienta também sobre a descentralização do poder dando, assim, autonomia para a equipe de acordo com seu nível de maturidade.

“Os programas de qualidade, embora valorizem o trabalho em equipe, não dispensam lideranças. Muito ao contrário, eles dependem criticamente da revelação de funcionários com um mínimo de capacidade para organizar, coordenar e motivar – líderes, afinal.

A comunicação é, sem dúvida, o instrumento por excelência, da liderança e o desenvolvimento de líderes é o esforço pedagógico mais importante do programa de qualidade.” (FERREIRA, 2004, p. 125)

Ainda, é o líder o principal fator impactante no clima organizacional. E sabe-se que o clima tem extrema relevância para as organizações que buscam a gestão pela Qualidade. Isto porque para que se tenha êxito neste modelo de gestão é necessário um alto grau de comprometimento dos funcionários com as suas empresas. Esta insatisfação interfere ainda, diretamente no trabalho em equipe e conseqüentemente no relacionamento interpessoal. Uma liderança saudável gera um ambiente saudável e relações de cooperação e confiança.

Podemos observar que equipes comandadas por gestores que os desrespeitam, humilhando-os, abusando de seu poder, não dando *feedback* sobre seus desempenhos, têm seus resultados aquém do que poderiam realmente alcançar.

3. LEVANTAMENTO DOS DADOS

Uma forma encontrada para melhor avaliar os níveis de maturidade das organizações objetos de estudo, foi a elaboração de três instrumentos para a coleta de dados, assim foram aplicadas pesquisas de clima em 22,9% do somatório de funcionários de seis empresas privadas, de porte médio, com número de funcionários entre 50 (cinquenta) e 350 (trezentos e cinquenta), nacionais e multinacionais, com fins lucrativos e segmentos de mercado diferentes entre si, com sede (matriz ou filial) no município do Rio de Janeiro e municípios vizinhos, sempre localizadas no estado do Rio de Janeiro.

Também foram aplicadas entrevistas pessoais com a alta administração das mesmas organizações. Ainda, foi utilizado um terceiro instrumento de validação dos dois anteriores, principalmente da entrevista com a alta administração, já que o tema é extremamente delicado, o que poderia levar a um resultado distorcido por não haver interesse e intenção em revelar o cenário real. Assim, a entrevista de validação foi aplicada a consultores que estão fora do quadro funcional da empresa, no entanto vivem ou viveram muito de perto as experiências e cultura da organização em estudo.

Os três instrumentos tiveram como objetivos identificar os obstáculos e dificuldades no processo de implantação e implementação de Gestão pela Qualidade Total; a real intenção e motivos que os levaram à implantação; o nível de conhecimento da organização sobre os conceitos de gestão pela qualidade total; os pontos fortes e pontos a serem melhorados da organização, na visão dos empregados; medir o grau de satisfação com relação à liderança e o grau de motivação e comprometimento dos colaboradores.

Para que fosse possível efetuar um estudo comparativo, as seis empresas foram divididas em dois grupos. Um grupo com um cenário negativo, apresentando em sua gestão dissimulações e incoerências. E outro, com um cenário positivo, apresentando em sua gestão um interesse real pela obtenção de melhorias e muita seriedade e comprometimento da alta administração.

Vale ressaltar que, na verdade as empresas não apresentam 0% ou 100% de incoerências e simulações em suas práticas. Estas se apresentam, muitas vezes de forma sutil, com frequência e intensidade inconstantes e variáveis. As empresas com maior frequência e intensidade de simulações e incoerências, é que terão maior impacto negativo em seu sucesso.

Para a classificação e divisão dos dois grupos de empresas, com cenários negativos e positivos, utilizamos os critérios de presença ou ausência de ações descontinuadas e interrompidas; divergências ou coerências entre seus discursos e suas práticas; interesse em obtenção por resultados sem a preocupação com a metodologia ou a forma de obtê-los e presença ou falta de envolvimento e comprometimento da alta administração com a gestão pela qualidade total.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. GRUPO 1 – CENÁRIO NEGATIVO

Analisando o indicador de resistência a mudanças observamos o alto grau deste, apontado pela entrevista com a alta administração que assumiu este aspecto e confirmado pela entrevista de validação, o que representa um grande obstáculo à implantação da qualidade.

O que se tornou uma surpresa no decorrer da pesquisa, foi quanto ao relacionamento interpessoal, que mesmo neste cenário, de um modo geral, apresentou um índice dentro de uma média não muito abaixo, comparando-se aos demais indicadores.

Estas empresas apresentam ainda dificuldades em comunicar suas diretrizes e metas, bem como carência em treinamento e desenvolvimento e alto potencial de *turn-over* (rotatividade de funcionários).

Outro aspecto a ser melhorado é quanto ao *feedback* dado aos funcionários, também apontado como falho pela pesquisa de clima. A entrevista de validação foi uma fonte interessante, em que apresentou informações referentes a uma certa falta de conhecimento dos conceitos e princípios da qualidade pela alta e média gerência, despreparo gerencial, ações descontinuadas e interrompidas e foco em culpados ao invés de se analisar as causas dos problemas.

4.2. GRUPO 2 – CENÁRIO POSITIVO

Ao comparar este grupo com as empresas do grupo 1, podemos destacar nestas, maior presença de ética nas relações patrão / empregado. Outro indicador com desempenho muito bom é quanto ao *feedback* aos funcionários.

Ainda, quanto ao ambiente de trabalho, bom relacionamento e satisfação com a liderança também foram aspectos muito bem avaliados pelos funcionários de um modo geral.

Em uma das empresas, denominada como empresa C, um dos destaques é quanto à comunicação como um todo e mais especificamente das diretrizes e metas. Com um forte veículo de comunicação interno, observado pelo autor durante a aplicação da pesquisa, a diretoria e o setor de marketing desta empresa, utiliza o veículo de uma forma muito profissional e séria. Com datas de veiculação pré determinadas e cumpridas rigorosamente, os jornais são colocados sobre as mesas de cada funcionário durante o horário de almoço, o que gera uma grande expectativa nestes por já saberem que o encontrarão ao regressarem. As diretrizes e valores da organização estão inseridos constantemente nas mensagens dos jornais. A escolha do editorial de cada número parte da diretoria, que sabendo da importância e da força do veículo opta em não delegar esta atividade.

4.3. ANÁLISE DOS DOIS CENÁRIOS

Os indicadores que mais se diferenciaram entre as empresas dos dois cenários são o potencial de *turn-over* (rotatividade de funcionários), a satisfação com a política de treinamento e a comunicação das diretrizes e metas, presentes nas três empresas deste grupo. Outros indicadores, com relevância bem razoável foram a presença de ética e ambiente de trabalho, sendo esta última apresentada nas respostas abertas.

Ficou muito perceptível o pronto interesse dos líderes das empresas que apresentaram um cenário positivo em abrir as portas para a pesquisa. Outro ponto a ser destacado com relação às empresas deste grupo, foi quanto ao *feedback* das pesquisas, aplicadas em suas organizações, em que percebeu-se sério interesse, sendo muito mais críticos com relação aos indicadores com baixo desempenho.

Todas as empresas apontaram capacidade técnica da média e alta gerência.

Como motivos para a implantação com maior presença nas empresas, destacamos o aumento da rentabilidade e redução de custos.

Quanto aos obstáculos para a implantação da qualidade percebidas nas empresas com cenário negativo, foram destacados o monitoramento inadequado das ações; acomodação à situação atual; falta de visão de longo prazo e falta de desejo de investir em melhorias.

Foram observadas através das pesquisas como conseqüências decorrentes da prática de dissimulações e incoerências em sua gestão, insatisfação e falta de comprometimento dos colaboradores e queda na produtividade.

De acordo com as análises das pesquisas foi observado na maioria das empresas classificadas com cenário negativo, a aderência ao modismo mercadológico e melhoria da imagem perante o mercado como motivos mais significativos que as levaram a implantarem a qualidade, diferentemente das empresas pertencentes ao grupo 2, que foram movidos por melhorias efetivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conseqüências da aplicação da qualidade “para inglês ver”, ultrapassam os muros das empresas e afeta diretamente a toda a sociedade, e não só aos seus acionistas e clientes internos e externos. O termo “para inglês ver” muito usado na linguagem popular, refere-se a tudo aquilo que é dito ou feito sem se acreditar ou efetivamente se cumprir, tendo como objetivo, apenas gerar uma imagem. O inglês, sujeito do tema, é representado pelo mercado como um todo, abrangendo os clientes internos e externos, os acionistas e a sociedade.

Cabe a cada profissional promover mudanças em seus próprios comportamentos e atitudes para então expandi-las para um âmbito maior, de forma a influenciar e causar impactos nas empresas e na sociedade de um modo geral, enfim promovendo uma mudança cultural em nosso país.

Analisando a evolução da qualidade no Japão pode-se observar que a obstinação e perfeccionismo foram fatores de extrema importância. Em suas fábricas há a preocupação com a limpeza e organização. Muitos países tentam imitar o chamado “milagre japonês”, no entanto não conseguem alcançar o mesmo sucesso. Há de se levar em consideração que o governo japonês e seus executivos perceberam a necessidade de modernizar sua economia e acreditaram em objetivos comuns de que a competitividade conduzida de forma ética e profissional seria vantajosa para todos.

Como se não bastassem os desvios de conduta e a distância do discurso e da prática nas organizações, o processo de qualidade por ser um processo de mudanças traz consigo diversos obstáculos em sua implantação. E promover mudanças não é das tarefas mais fáceis, pelo contrário. Para mudar, o homem precisa de vontade. E ainda, sair da zona de conforto, esforçar-se e partir para um novo campo. Tomando como exemplo o fumo, percebe-se o quanto é difícil largar este vício. Qualquer fumante sabe o quanto o fumo é prejudicial à saúde, porém continua a fumar. Falta uma vontade maior para sair do campo de acomodação, pois este caminho de mudanças muitas vezes é desconfortável. Principalmente quando nossa lógica interna teima em aceitar os comportamentos e hábitos anteriormente estabelecidos (HABARA, 1996, p. 23).

As mudanças devem ser estimuladas pelos líderes, de forma a extinguir aqueles atenuantes que desculpam as falhas e admitindo que precisamos reprogramar comportamentos face às novas exigências do mundo. Não deixando de considerar que as mudanças devem ocorrer progressivamente, pois de acordo com Mussak (2003, p. 189), a implementação de mudanças muito rápidas e bruscas, acabam confrontando-se com o fracasso. Ainda, de acordo com ele, quando as mudanças ocorrem de forma muito radical, é à custa de muito sofrimento. A mudança progressiva é a melhor forma para se chegar à melhoria e a incorporação dos novos comportamentos e atitudes.

O processo de implantação de um processo de Qualidade Total como toda mudança, é lento e gradual, e depende de fatores que muitas vezes variam de organização para

organização, como por exemplo o tipo de negócio, nível de integração, apoio e comprometimento de todos na organização, desde o líder até o mais baixo nível hierárquico, entre outros.

Considerando ainda, que algumas organizações têm seus conceitos sobre a qualidade ainda distorcidos ou inadequados aos dias de hoje, possuem em sua cultura resquícios dos conceitos de qualidade baseados em fases evolutivas anteriores às de hoje, Gestão pela Qualidade Total, assim, possuem em sua gestão por exemplo, conceitos focados na inspeção, com ausência de uma avaliação adequada às causas das falhas, esquecendo-se da importância do envolvimento e participação de todos os níveis organizacionais, do comprometimento da alta liderança, entre outras atitudes que devem ser consideradas para o sucesso da qualidade.

Infelizmente, nossa sociedade é regida pela ética da conveniência. Enquanto não houver um grande risco de punição, não se age corretamente, com ética. Não se percebe que comportamentos positivos refletem benefícios a toda a comunidade empresarial. “São os princípios éticos, de colaboração e de qualidade que fazem uma empresa crescer junto com o ambiente que a cerca”. (HABARA, 1996, p. 16)

Refletir sobre o “jeitinho brasileiro”, que inclui furar filas, sonegação de impostos e muitas vezes a corrupção e conscientizar-se dos impactos negativos a toda a sociedade, pode ser um primeiro passo para o amadurecimento social em nosso país. Já que esta iniciativa não parte do governo, cabe a cada profissional, a cada um de nós, dar o primeiro passo. Alguém tem que começar.

6. REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz César. *Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998. 176 p.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., 1999. 176 p.

Editor ABRH-Rio – Associação Brasileira de Recursos Humanos. *Recursos humanos: foco na modernidade: textos selecionados*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., 1992. 239 p.

FERREIRA, Alípio do Amaral. *Comunicação para a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2004. 145 p.

GARVIN, David. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2002. 359 p.

HABARA, Inês B. Yajima. *São os japoneses realmente diferentes?: o que as máscaras culturais escondem*. Rio de Janeiro, RJ: Grifo, 1996. 250 p.

MATOS, Francisco Gomes de. *Fator QF: Quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho*. São Paulo, SP: Makron Books, 1997. 122 p.

MUSSAK, Eugênio. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo, SP: Editora Gente, 2003. 204 p.

SCHOLTES, Peter R. *Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Ed., 1992. 332 p.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Denis T.; TOBE, Glenn R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1998. 104 p.