



# **Administrando as Incertezas: o Pensamento Estratégico, o Autodesenvolvimento e a Flexibilidade Organizacional.**

**Marco Túlio de Freitas**

*Se o século XVIII foi chamado o Século das Luzes, o atual pode ser chamado de o Século da Administração. Descobriu-se a existência de uma nova profissão - talvez a mais antiga de todas - e definiram-se suas características básicas. Foram explicitadas suas funções e os conceitos que devem balizar o comportamento de quem nela se aventura. E, finalmente, foram reconhecidas a importância, a dificuldade e a relatividade da profissão que lida com gente, que a psicologia ainda conhece pouco, e com entidades complexas, que têm que ser vistas como sistemas em que cada situação deve ser analisada à luz de suas características específicas. Bordou-se até o chavão de que "administrar é uma arte" - não contemplada no Século das Luzes.*

*O profissional da Administração chega ao fim do milênio na berlinda. Sua importância é reconhecida, pois já está*

mais do que provado que, entre empresas de igual porte, com acesso às mesmas tecnologias e recursos humanos e financeiros, sobrevivem e crescem as que têm visão gerencial e capacidade de operacionalização de idéias. Os colégios religiosos de Belo Horizonte e algumas de nossas grandes empresas de engenharia são exemplos históricos. A realidade que molda e cerca as organizações muda a cada instante. Dois são seus vértices: de um lado, a evolução social e econômica em curso, que transformou radicalmente as exigências do consumidor/cliente; de outro, a revolução tecnológica, que colocou na mão do administrador os instrumentos necessários para produzir de forma a atender às necessidades do mercado e criou uma capacidade fantástica de geração de informação e transmissão de idéias. Ambas mudaram o mundo, as empresas e as exigências que se fazem à profissão do administrador.

Diz o consultor mineiro Milton de Oliveira (1999) em seu trabalho O fim das certezas: as emoções, o autodesenvolvimento e as culturas organizacionais:

*"Estamos vivendo a era da informação e dos novos paradigmas científicos. Essa "nova aliança" da ciência está transformando a visão do mundo: estamos passando de uma visão mecanicista para as formulações da teoria da complexidade. O impacto dessas mudanças nos obrigará a*

*profundas transformações no nosso modo de pensar e de agir. Nessa nova concepção científica, o mundo será cada vez mais instável, mais imprevisível, e pequenos eventos poderão provocar grandes transformações"* (Oliveira, 1999).

Para se adequar à realidade e à complexidade dos novos tempos, o mundo empresarial começou a discutir nos anos 60 a idéia, hoje mais importante do que nunca, do Planejamento Estratégico. À época, foram desenvolvidos os modelos básicos (e talvez definitivos) do processo. Resumidamente: é necessário que a empresa analise sistematicamente seu ambiente externo, vendo nele o que são oportunidades e ameaças e definindo os fatores-chaves para se obter sucesso nesse ambiente; depois se auto-analisa, conhecendo seu perfil, suas capacidades, sua cultura, as expectativas de seus donos/administradores, enfim conhecendo seus pontos fortes e fracos; daí ela compatibiliza esses pontos com os fatores-chaves de sucesso, capitalizando nos fortes e desenvolvendo os fracos, definindo, assim, sua missão, seu diferencial competitivo, seus concorrentes e seus objetivos. Todo o resto, estruturas, controles, pessoal, estilos de liderança, capital necessário, canais de distribuição, propaganda, etc., são decorrência das chamadas "decisões estratégicas" da empresa.

Russel Ackoff (1975), em seu livro Planejamento Empresarial, ao discutir a natureza do planejamento, conta: "Perguntei, recentemente, a três executivos quais decisões eles haviam tomado no último ano que não teriam tomado se não fosse em decorrência dos planos de suas empresas. Todos tiveram dificuldade em identificar sequer uma decisão com esta

característica". Perguntando, depois, aos mesmos executivos como os concorrentes se beneficiariam se conhecessem seus planos, eles afirmaram que "de modo algum."

E conclui:

*"A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Porém, é ainda mais difícil tornar tal planejamento útil. Planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível é imperdoável". (Ackoff, 1975)*

Ao longo da minha experiência, vejo que a idéia do planejamento não tem se tornado útil às empresas por um desconhecimento básico: ao planejarem, principalmente suas estratégias, os administradores não sabem bem o que estão fazendo e desconhecem o próprio conceito e utilidade do planejamento. Planejam porque ouviram dizer que é importante ou porque sabem que as grandes empresas o fazem. Planejamento seria, para a maioria, uma solução mágica, que resolveu o problema das grandes empresas multinacionais e que deveria também resolver o deles. Não têm fé no que fazem. O planejamento é uma obrigação e não uma crença da organização.

Neste ponto, julgo que é fundamental o administrador, responsável por formular estratégias, conhecer e analisar bem o conceito de planejamento. Ackoff apresenta uma definição longa e desconjuntada, mas profunda:

*"Planejamento é o processo de se tomar e avaliar cada decisão num conjunto de*

*decisões numa situação em que se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, uma situação futura não deverá ocorrer e, se se fizer alguma coisa, a probabilidade de um resultado favorável pode aumentar". (Ackoff, 1975)*

O fim da frase é, aliás, uma das afirmativas mais relativas que já vi: a probabilidade de um resultado favorável pode aumentar.

Os administradores não têm atentado para o primeiro aspecto do conceito acima: o processual. A maioria das empresas vem considerando o planejamento como um ato que tem, inclusive, uma época certa para ser feito e concluído, via de regra os últimos dois meses do ano, quando se está muito preocupado com o iminente fechamento do balanço. Concluído, ele se transforma num documento de divulgação interna que contém algumas diretrizes importantes e que prevalece e é considerado útil durante dois ou três meses. Na primeira mudança de rumo exigida por uma mudança ambiental, o planejamento é criticado por não conseguir prever o futuro e por não ter a orientação certa para aquele momento imprevisível. É então jogado na gaveta, de onde só sai para servir de referência para o ato de planejar do fim do ano.

O processo de revisão do planejamento, o replanejamento, é inteiramente ignorado. Em planejamento não existe produto acabado. Nada é definitivo. Tudo não só está sujeito a revisão como precisa, necessariamente, ser revisto constantemente. É parte do conceito. É atribuída a Napoleão uma frase lapidar: "O planejamento da batalha vale até que ela comece". A sabedoria napoleônica não foi ainda absorvida. As empresas geram planejamentos rígidos,

não os adaptam quando as circunstâncias o exigem e depois culpam-no por não resolver seus grandes problemas.

O outro aspecto é que os administradores, quando planejam, esperam demais do planejamento, por não conhecerem bem a sua utilidade e importância. Achem que é a panacéia, o remédio para todos os males, aquilo que, se for feito, vai resolver por antecipação todos os seus problemas. E Ackoff diz muito bem: quando muito, ao planejarmos vamos conseguir "aumentar a probabilidade de um resultado favorável". Ou seja, é preciso estar consciente de que o melhor planejamento do mundo não garante nenhum resultado positivo. Mas, se o administrador se dedicar com afinco e competência a ele, fazendo dele parte do seu trabalho do dia-a-dia, e não apenas do fim do ano, de tomar e rever decisões, a sua probabilidade de sucesso é indiscutivelmente maior. O que já é, diga-se de passagem, uma grande coisa.

Além disso, planejamento é o segundo melhor instrumento de desenvolvimento gerencial que existe, depois da delegação de autoridade. Ao planejar, define-se o resultado desejado e analisam-se sistematicamente todos os meios que levam ao resultado. Fazem-se, detalhadamente, a análise do ambiente e a auto-análise. O executivo passa a conhecer melhor e metodicamente o sistema para o qual planeja e torna-se, assim, um melhor administrador daquele sistema.

Poucas empresas de porte médio para baixo internalizaram esse conceito e tornaram o

planejamento parte integrante e importante da função gerencial e da cultura organizacional, das crenças às quais a empresa dá valor. Apagar incêndios, tomar decisões rápidas, reuniões curtas para decisões objetivas são coisas cultuadas. A reflexão organizacional, que leva a análises profundas e decisões de longo prazo, que consome tempo dos principais executivos, não é parte do credo. Por isso, é feita de modo pior do que poderia ser e gera pouca utilidade para a organização

## **O pensamento estratégico**

Quando é entendido de maneira correta e feito como processo sistêmico, em empresas que o têm como parte da sua cultura, o Planejamento Estratégico leva à Administração Estratégica. Ou seja, se a empresa entende o planejamento como processo, envolve nele a cúpula e todos os setores da organização, faz com que ele afete constantemente toda a organização, revê continuamente metas e estratégias, adaptando-as às necessidades do momento, ela transforma o planejamento no principal instrumento de gerenciamento do dia-a-dia de toda a empresa, que passa, então, a ser gerida estrategicamente. Ai, sim, Ackoff diria que o planejamento tem utilidade para a organização.

Mais útil ainda ele seria se os administradores internalizassem o planejamento estratégico como uma linha de raciocínio permanente. A situação de mercado hoje, diante da globalização, da competitividade e das crescentes exigências do consumidor/cliente, requer do administrador um constante raciocínio estratégico, como

**O planejamento é o segundo melhor instrumento que existe, vindo logo depois da delegação de autoridade, do desenvolvimento gerencial.**

se ele estivesse permanentemente de olho num periscópio, perscrutando o mercado. Pensar estrategicamente, de maneira contínua e sistematizada, focando basicamente as conseqüências que qualquer conjunto externo de causas poderá ter na estratégia da organização e como agir rápido nessas circunstâncias, é a grande função do administrador no mundo de hoje.

E o que é pensar estrategicamente? É adotar como um novo modelo mental a permanente inquirição sobre si mesmo e sobre o mercado em que se atua.

Só que de maneira sistematizada, dentro de um modelo flexível, que contenha apenas os tipos de perguntas necessárias a serem constantemente feitas. Planejamento Estratégico nada mais é do que a arte de dar às perguntas certas respostas específicas para cada empresa. Desde: "qual é a minha missão e qual a necessidade do cliente que atendo e por quê?"; passando por: "quem é o meu cliente, o meu concorrente, quais as barreiras de entrada no mercado, quais os canais de distribuição, etc.?" até "o que devo fazer amanhã para chegar onde quero daqui a três anos ou mais?". Boas respostas são dadas a partir de perguntas bem feitas. Volto a citar o consultor Milton de Oliveira (1999): "As pessoas não percebem que o pensamento inovador exige esforço de raciocínio".

O pensamento estratégico tem que estar presente em todos os pontos de toda e qualquer empresa. O dono da padaria tem que pensar estrategicamente e tem que convencer o padeiro de que ele pode e deve pensar estrategicamente. Da mesma forma, o dono da mercearia, da empresa média de prestação de serviços e da grande empresa produtora de bens de capital. Cabe

aos administradores criar o clima de abertura apropriado dentro da empresa para novas idéias e estratégias. Esse é o grande trunfo das organizações que pretendem sobreviver.

O pensamento estratégico pode ser aprendido? Sim. Mas exige um esforço consciente e continuado. Para aprender a pensar sistematicamente, as empresas precisam de um processo formal de planejamento estratégico? Necessariamente, não. Aliás, acredito

que poucas das grandes estratégias de empresa saíram de seus processos formais de planejamento. Foram, seguramente, oportunidades aproveitadas no momento específico por quem estava pensando estrategicamente. Mas um processo formal ajuda muito, principalmente como momento de a empresa tomar consciência de si mesma e de seu mercado, e como processo de treinamento de seus executivos.

Em qualquer hipótese, duas coisas são necessárias: escrever as estratégias e comunicá-las a quem de direito dentro da organização. Lee Iacocca (1985), em sua autobiografia, cujo capítulo 5, "A chave da administração", é uma excelente aula de administração, diz que escrever as decisões é o primeiro passo para vê-las concretizadas. E, como a estratégia só é válida se gerar comportamentos e resultados, tem que ser bem comunicada internamente e, quando implantada, externamente. O papel do administrador como comunicador às vezes é tão importante quanto o de estrategista.

O pensamento estratégico, portanto, é a

***Acredito que poucas das grandes estratégias de empresa saíram de seus processos formais de planejamento. Foram, seguramente, oportunidades aproveitadas no momento específico por quem estava pensando estrategicamente.***

principal arma do administrador moderno para administrar as incertezas.

## O autodesenvolvimento

Pensar exige inteligência, sistematização de raciocínio e conteúdo, em termos de informação e conhecimento. Que vivemos hoje a era da informação já é até chavão. É uma realidade. Agora, dizem que vivemos também a era do conhecimento. Bom, pelo menos é verdade que conhecimentos estão por aí, disponíveis. Mas será que as empresas em geral estão preocupadas com o conhecimento e agindo de forma a adquiri-lo e espalhá-lo por sua estrutura? Não acredito, em função do pseudopragmatismo em que pensam viver.

Como professor universitário e instrutor de treinamento gerencial, estou habituado a ouvir que alguns assuntos de que tratamos são teóricos e que as empresas precisam é de coisas práticas. É uma verdade. Porém, as pessoas se esquecem de que não existe prática dissociada de um contexto teórico ou conceitual. E não atentam para o fato de que toda a conceituação gerencial foi desenvolvida a partir da observação sistematizada da prática empresarial. Foi o que fizeram Taylor, Mayo, Weber, Drucker, Porter, entre muitos outros. E que são os conhecimentos básicos que sustentam a nossa capacidade de adquirir novos conhecimentos técnicos e servem de embasamento para o nosso raciocínio prático.

Peter Senge (1990), em seu livro *A Quinta Disciplina*, usou a expressão *learning organization* ou "organização que aprende", que David A. Garvin (1993) definiu em

artigo na *Harvard Business Review* como sendo "uma organização preparada para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seu comportamento em função dos novos conhecimentos". Senge cita Aric de Geus, da Shell, que afirma que a capacidade de aprender mais rapidamente que os concorrentes pode vir a ser a única vantagem competitiva sustentável no futuro.

A aprendizagem, diz Senge, faz parte da nossa natureza. A responsabilidade da empresa, digo eu, é criar o hábito do aprendizado. A empresa precisa

***A empresa precisa aprender a ver o conhecimento como um produto, ou pelo menos, um insumo, que precisa ser administrado.***

aprender a ver o conhecimento como um produto ou, pelo menos, um insumo que precisa ser administrado. O primeiro passo para que uma organização aprenda é a criação dentro dela de um clima que conduza ao aprendizado, e isso implica aceitar e implantar idéias novas. Tenho visto gerentes que

dizem incentivar a geração de idéias na empresa, mas colocam dificuldade na implantação de qualquer uma, o que desestimula o clima de abertura a novas idéias. A receptividade é fundamental. É ela que demonstra o comprometimento da organização com o aprendizado, condição necessária para a melhoria continuada da organização.

Trata-se de aprender com os próprios erros, com os sucessos, com a experiência e a história da empresa, com a experiência dos outros, o já famoso benchmarking, com a experimentação, enfim, buscar conhecimento que interesse à empresa onde ele estiver. Prahalad e Hamel, em

seu livro *Competindo pelo Futuro*, dizem que duas características fundamentais para que o administrador sobreviva no complexo mundo de hoje são a curiosidade e a criatividade. A curiosidade implica buscar conhecimento e informações, e a criatividade implica usá-los na empresa, pôr idéias em prática, mudar o comportamento da organização em função de novas idéias.

As empresas, ainda que timidamente, estão começando a absorver essa "idéia da idéia nova". Para voltar ao exemplo da padaria, a da esquina da minha casa parece ter entendido bem a questão, pois lá sempre encontro novidades e, este ano, ela já se ampliou uma vez. O ramo de panificadoras, aliás, tem se mostrado nos últimos anos muito inovador, respondendo às expectativas da clientela e ao crescimento da concorrência. Se a padaria pode, as empresas em geral podem usar a sua capacidade de aprender e de inovar, de se autodesenvolver.

Prahalad e Hamel (1995) dizem, ainda, que nada do sucesso passado garante a uma empresa sucesso futuro. É que as empresas que tiveram sucesso costumam a entender que, para se manter na mesma posição, têm que estar atentas à evolução dos tempos e se adaptar enquanto ainda têm capacidade para tal. Mas, infelizmente, muita empresa boa fica presa aos louros do seu passado e pensa que estamos sendo chatos e repetitivos quando lhes dizemos que o autodesenvolvimento sistemático é uma grande arma para se administrar as incertezas que as esperam.

## **A flexibilidade organizacional**

A inovação num mundo tão mutável como o atual exige rapidez de pensamento e de ação e que as empresas sejam flexíveis. Raramente tenho visto uma definição de flexibilidade organizacional que seja coerente e operacional. Sabe-se, apenas, que a agilidade no processo decisório é fundamental e que, quanto maiores as empresas, mais se tornam burocratizadas, mais lenta é a decisão, mais difícil a implantação de novas idéias, e mais rígidas e compartimentalizadas as suas estruturas.

Nos últimos tempos, quatro conceitos têm sido utilizados com muita propriedade para tentar dar flexibilidade às organizações: 1) terceirização, 2) mecanismos de coordenação, 3) empowerment e 4) comprometimento com os objetivos-fins da empresa. Apenas a terceirização nos traz alguma novidade conceitual, pois o empowerment nada mais é do que a disseminação pela organização da delegação de autoridade (talvez o mais importante conceito desenvolvido pelos estudos da Administração); os mecanismos de coordenação são amplamente conhecidos e o comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa vem sendo pregado desde a idéia da Administração por Objetivos.

A terceirização permite não apenas que a empresa se concentre em seu negócio propriamente dito, que focalize o seu core business, mas também que os serviços que compõem a sua estrutura possam, em grande parte, ser "ligados/desligados" com rapidez e sem grandes traumas. Parceiros desempenhando funções importantes dos seus processos liberam a administração de questões nas quais não reside sua competência básica, reduzem custos fixos, diminuem investimentos e preocupação com novas

tecnologias que não as essenciais para o negócio. Essa possibilidade de "ligar/desligar" serviços com rapidez gera flexibilidade.

Nos pontos de interseção dos sistemas e processos, inclusive do decisório, estão os gerentes. Sua função básica: coordenar. Numa única estrutura que usa a terceirização como estratégia, diversas, às vezes dezenas de empresas e prestadores de serviço se esforçam para atender bem ao cliente. Cada um na sua função, no seu serviço ou no produto que agrega ao produto final. O esforço de coordenação é brutal e tem que ser desempenhado por gerentes competentes, com habilidades técnicas, humanas e conceituais e com visão de negócio. Eles se tornam os elos de ligação que dão flexibilidade ou rigidez à organização.

Empresas do setor automobilístico já se autodenominaram montadoras, quando colocavam nas suas linhas de montagem peças produzidas de dezenas de fornecedores para confeccionar o seu carro. Hoje, tendo levado a terceirização ao extremo, chamam-se de "gerenciadoras de sistemas". Trabalham em cima do seu conhecimento do mercado e da sua capacidade de coordenação. Essa capacidade de coordenação, aliada à visão empresarial, leva à flexibilidade.

Não coloco o downsizing como um fator destacado de flexibilização organizacional. A empresa não pode ter como objetivo diminuir seus níveis hierárquicos. Ela precisa ter uma estrutura do tamanho certo para implementar e não emperrar a sua estratégia. A terceirização e o azeitamento dos mecanismos de coordenação como estratégia têm gerado, muitas vezes, o downsizing. Mas isso é uma consequência e não um objetivo.

O empowerment também leva à flexibilidade. Espalhar pelos vários pontos de coordenação da organização a capacidade e o poder de decisão leva a decisões, obviamente, mais rápidas, mais fundamentadas e que atendam especificamente às circunstâncias e ao momento. O fato de os gerentes poderem responder sem burocracia às necessidades de mudança gera flexibilidade, principalmente se os mecanismos de coordenação e os sistemas verticais de informações estiverem azeitados.

Cito mais uma vez o livro *Competindo pelo Futuro*, de Prahalad e Hamel (1995): empowerment sem direção é o caos. O papel da alta administração, em todo e qualquer caso de gerenciamento, por mais participativo e democrático que seja, é fundamental para dar orientação e sentido único às decisões que gerentes com autonomia tomam. O trabalho de explicitação de expectativas de desempenho, de se esclarecer com precisão como cada um contribui para o resultado da empresa, é decisivo para o empowerment. O conceito de Diagrama de Meios e Fins, ou de Ishikawa, pode ser de grande utilidade aqui.

O comprometimento dos gerentes com os objetivos-fins da empresa é determinante da capacidade de tomarem decisões rápidas e corretas. E aí entram quase todos os conceitos usados aqui: enfoque sistêmico, visão geral, visão de negócios, empowerment, expectativas claras de desempenho, etc. O fato de o gerente de produto, de processo, funcional, seja ele quem for, conhecer bem o que a empresa quer, seus compromissos com o cliente, sua filosofia de qualidade, sua visão de lucro, seu conceito de responsabilidade social, não só conhecer, mas acreditar e ter consciência de que a empresa os tem para valer, é o que faz dele um agente capaz de contribuir para flexibilizar a estrutura de uma empresa e ajudá-la a se adaptar às constantes mudanças no seu meio ambiente.

Aí também entra o papel motivador da alta administração. É a sua capacidade de coordenar a definição de objetivos e estratégias, dar orientação e demonstrar o seu compromisso com aquilo que a empresa quer e em que acredita, que faz com que as peças colocadas nos elos de coordenação, os gerentes, decidam e ajam com rapidez, com comprometimento e direcionados para objetivos sistêmicos. A capacidade de comunicação da alta administração também é determinante do comprometimento dos gerentes com os objetivos e valores da organização.

O difícil objetivo de ser grande e ainda ser flexível vem sendo buscado continuamente como forma de se administrar as incertezas. De alguma maneira, esses quatro conceitos estão contribuindo.

## **A morte de Napoleão**

Por duas vezes, fiz referência à descentralização/delegação de autoridade como um dos conceitos mais importantes na "ciência" da Administração. Fayol foi quem o explicitou primeiro. Mesmo nada tendo a ver diretamente com o cerne do meu tema, isto é, a administração das incertezas via pensamento

estratégico, autodesenvolvimento e flexibilidade, gostaria de reafirmar sua importância. A função do administrador é decidir. E só se aprende a decidir decidindo. É mais ou menos como dirigir automóvel. Não adianta fazer o melhor curso com excelentes recursos audiovisuais; se você não praticar, não aprende. Na empresa, só a delegação de autoridade nos ensina mesmo a decidir e, portanto, a ser bons administradores.

É encurto com uma idéia fictícia, mas válida, do que é pensamento estratégico. Em seu delicioso livro, *A Morte de Napoleão*, editado pela Companhia das Letras, Simon Leys (1993) conta que o Imperador teria fugido da Ilha de Santa Helena, onde teria ficado e morrido um sócio seu, e voltado para a França para retomar o poder. Lá, todas as suas tentativas fracassaram e ele casou-se com uma viúva que comercializava melões. Sem o que fazer, sem mesmo ter sido reconhecido pelo povo, Napoleão ficava observando o movimento de compra e venda das frutas até que teve uma idéia: montou uma estratégia de guerra para distribuir melões pelas ruas da cidade e se tornou, por saber pensar estrategicamente, um próspero comerciante na Paris do século XIX. O século seguinte ao Século das Luzes.

## **Referências bibliográficas**

1. ACKOFF, Russel. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
2. GARVIN, David A. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, pág. 87 a 91, Julho/Agosto 1993.
3. GONÇALVES, Reynaldo de Souza. *Peritagem Contábil*. Rio de Janeiro: Forense, 1982.
4. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
5. IACocca, Lee. *Iacocca: uma autobiografia*. São Paulo: Cultura, 1985.
6. RAMOS, Alfredo Torrecillas. *Palestra de Abertura do Seminário*. In: SEMINÁRIO SOBRE PERÍCIAS CONTÁBEIS. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 1986.
7. LEY, Simon. *A morte de Napoleão*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.
8. OLIVEIRA, Milton de. *O fim das certezas: as emoções, o autodesenvolvimento e as culturas organizacionais*. Incêdito, 1999.
9. SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

**Marco Túlio de Freitas** é advogado, formado pela UFMG, M.B.A. pela universidade de Columbia, de Nova Iorque, e Professor de Teoria Geral da Administração e Política e Planejamento Empresarial da FACE - FUMEC.

E-mail: [mediar@gold.com.br](mailto:mediar@gold.com.br)