

Modernidade organizacional: estudo do impacto de um curso MBA em clínicas médicas

Manuel Meireles (FACCAMP) profmeireles@uol.com.br
Edson Yamamoto (UNIFESP) yamamoto.edson@terra.com.br
Rogério Marques (Tancredo Neves) roge.marques@terra.com.br
Marinho Jorge Scarpi (UNIFESP/EPM) scarpi@terra.com.br

Resumo

Pesquisa no campo da aprendizagem de competências que busca demonstrar que a aquisição de novas competências individuais por responsáveis de clínicas, por meio de um curso MBA Gestão em Saúde, eleva nestes a percepção de se estender tais competências aos demais funcionários operacionais da clínica. Survey utilizando questionários aplicados a alunos e ex-alunos do curso e a gestores de clínicas médicas na área da oftalmologia, não vinculados ao curso (n=30 cada um). A análise foi feita por meio de métodos estatísticos: r de Pearson e Q de Yule; testes t de Student, da soma de séries, da mediana e Teste U de Mann-Whitney. Os resultados mostram que transformações organizacionais das clínicas em busca da modernidade organizacional podem ser alcançadas se o esforço de aprendizagem for realizado pelos principais responsáveis, e indicam que a Modernidade Organizacional será conseguida caso se atue sobre os principais responsáveis pelas organizações.

Palavras-chave: Modernidade Organizacional, Aprendizagem de competências, Aprendizagem individual.

1. Introdução

A presente pesquisa tem como tema a aprendizagem de competências, especificamente a aprendizagem individual adquirida por meio do MBA Gestão em Saúde do Instituto da Visão (doravante denominado apenas por MBA) e seu potencial impacto na modernidade organizacional. O tema da aprendizagem individual vem adquirindo um especial interesse por parte dos pesquisadores como Bartlett & Ghoshal (1987), que argumentam que as organizações que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competir também por um recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano.

O objetivo da presente pesquisa é (i) averiguar até que ponto a aquisição de novas competências individuais dos responsáveis de clínicas oftalmológicas (por meio do MBA) eleva nestes a percepção de se estender tais competências aos demais funcionários operacionais da clínica. A pesquisa investiga também (ii) a relação entre a Excelência do MBA e Modernidade Organizacional.

A Excelência do MBA foi operada pelo construto *Qualidade do Ensino*, que buscou avaliar a percepção do corpo discente sobre a qualidade de um serviço educacional por meio da aplicação do modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman et al. (1991) e adaptado ao serviço educacional por Boulding et al. (1992). As dimensões da escala SERVQUAL, adaptadas por Boulding et al. (1992) para o serviço educacional, procuram atender às características do setor, permitindo a adequada mensuração e categorização de cada uma delas para o ambiente do ensino, a saber: a) confiabilidade: a capacidade de prestar o curso prometido de modo confiável e com precisão, satisfazendo as necessidades primárias dos alunos; b) tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do curso; c) empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos alunos; d) segurança: o conhecimento e a cortesia de

empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão; e e) responsividade: a disposição para ajudar o aluno e proporcionar com presteza o serviço. Portanto, para o presente construto considerou-se o modelo proposto por Parasuraman et al. (1991), com as oportunas adaptações ao serviço educacional elaboradas por Boulding et al. (1992).

Desta forma o conceito de Excelência do MBA está vinculado à forma como um curso procede à desconformação das expectativas dos seus alunos. O serviço educacional, de acordo com Lovelock (1983), é um serviço de ações intangíveis, dirigido à mente das pessoas, de entrega contínua, realizado por meio de uma parceria entre a organização de serviço e seu aluno, e que, apesar de proporcionar um alto contato pessoal, é de baixa customização. Para Morales et al. (1999), este serviço não se resume apenas à atividade de aprendizagem mas também às demais dimensões dos serviços.

Quintella et al (2001), afirmam que surpreendentemente, até há pouco tempo, não havia uma preocupação evidente com a qualidade dos serviços de ensino. Segundo Xavier (1996), o interesse por conhecer melhor a qualidade e a organização interna de uma instituição de ensino (que pode ser determinante no desempenho dos profissionais dela oriundos) somente adquiriu fôlego no Brasil a partir dos anos 90, seguindo uma tendência que despontava nos EUA e na Europa.

Para Quintella et al (2001), pode ser facilmente constatado, no caso de serviços no âmbito do ensino, e particularmente do ensino superior, ou seja, o aluno “é uma entrada no processo do serviço”, sendo portanto, em princípio, tão mais modificado quanto melhor for o serviço. Essa preocupação em salientar tal distinção também se faz presente em outros autores, a exemplo de Albrecht & Bradford (1992), Albrecht (1993), Normann (1993), Lamprecht (1994), Berry (1996), e Desatnick & Detzel (1995), e que, em geral, consideram que o setor de serviços quando comparado à indústria é distinto o suficiente para que tenha uma abordagem diferenciada. Além disto, consideram a necessidade de haver uma categorização dos serviços apontando a existência de serviços puros, não agregados a bens materiais (ex.: consultoria, serviço jurídico) e os serviços agregados, prestados com bens materiais (ex.: restaurantes, que oferecem alimentos e serviços). Os serviços puros podem até envolver produtos na sua prestação, mas eles são o principal, enquanto os produtos são meros agregados.

O construto *Modernidade Organizacional* é aqui entendido de acordo com a abordagem de Análise dos Padrões de Modernidade Organizacional, proposta por Eboli (1996), agregando perspectivas de vários autores: Motta (1992), Faoro (1992) e Zajdsznajder (1993). Esta abordagem estabelece um conjunto significativo de indicadores de modernidade, abrangendo as dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações.

Eboli (1996) destaca que estabelecer os indicadores de modernidade organizacional constitui etapa fundamental para a realização de pesquisas nesta área, uma vez que somente a partir da identificação e seleção das principais variáveis pode-se avaliar de forma mais completa e abrangente a modernidade na gestão empresarial. A modernidade organizacional é impulsionada por fatores: (1) que valorizam a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; (2) que estimulam um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem; (3) que conduzem a um regime democrático e a um processo decisório descentralizado; (4) que estimulam a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; (5) que encorajam a interação social e a participação das pessoas nos processos organizacionais; (6) que favorecem um nível de informação de tal forma que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos; (7) que conduzem à formulação clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas organizacionais; (8) que induzem a adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; (9) que instiga a subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos; e (10) que

induz ao uso da tecnologia para favorecer a interação entre pessoas e áreas bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas..

2. Métodos

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de campo, realizado por meio da técnica de survey. É também uma pesquisa de natureza descritiva, na medida em que atende à caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kelinger (1980): determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações.

Sujeitos. O estudo debruçou-se de forma preponderante sobre alunos e ex-alunos do MBA, gestores de clínicas ou de consultórios oftalmológicos. Os sujeitos foram divididos em três grupos, cada um com n=30: Grupo 1 (veteranos):alunos que concluíram o MBA ou estavam prestes a concluir; Grupo 2 (calouros): alunos acabados de ingressar no MBA; e Grupo 3 (externos): médicos Administradores de Clínicas Oftalmológicas sem MBA em Administração

Coleta de dados. Foram utilizadas escalas tipo Likert com 11 pontos que permitem que o tratamento das variáveis seja feito considerando-as como contínuas (Gonçalves Filho et al. 2003), embora isto não seja pacífico. Prenovost (1999) afirma que os dados provenientes de escala Likert são de natureza estritamente ordinal e lamenta que ainda hoje as variáveis de nível ordinal formem a base de muitos dos dados usados em modelos paramétricos, quando esse tipo de processo de agregação assume no mínimo um nível intervalar de mensuração.

A coleta de dados foi feita por questionários especialmente projetados para cada tipo de amostra: isto é: cada grupo de respondentes recebeu um questionário composto de partes específicas. O questionário 1 destinado a avaliar a Excelência do ensino do MBA é o mesmo aplicado por Dutra et al. (2002) e foi ligeiramente modificado para ser utilizado na presente pesquisa. Este questionário estrutura-se no modelo proposto por Parasuraman et al. (1991), com as adaptações ao serviço educacional elaboradas por Boulding et al. (1992). O questionário 1 está baseado no modelo SERVQUAL adaptado ao serviço educacional, sendo composto por 48 proposições sobre as quais os alunos opinaram dentro de uma escala Tipo Likert com diferencial semântico de onze pontos. Dutra et al. (2002) testaram a consistência interna deste questionário, utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. O resultado obtido foi de 0,80 constituindo resultado satisfatório de acordo com Churchill (1995), que afirma como tais os valores entre 0,60 e 0,80. Desta forma pode-se considerar esta escala como sendo consistente e validada.

O questionário 2 (ver tabela 1) destinou-se a aferir a Modernidade Organizacional pretendida pelos respondentes. Sant'anna et al. (2002), fizeram a análise da confiabilidade do questionário obtendo coeficientes Alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 estando, desta forma, em conformidade com o proposto por Hair Jr. et al.(1998).

A análise dos questionários contemplou, além das já citadas, a análise das validades convergente –grau em que um dado fator se correlaciona positivamente com as outras medições da mesma escala–, e discriminante (grau em que uma dada medida não se correlaciona com outras variáveis para os quais se supõe diferir) e monológica (aderência entre os resultados obtidos e o previsto na literatura) de acordo com Hair Jr. et al. (1998) e Bagozzi et al. (1991), tendo obtido tal análise resultados satisfatórios. Desta forma considera-se que os questionários utilizados pela presente pesquisa são validados.

Procedimentos. Os passos referentes à operacionalização da pesquisa, foram os seguintes: (1) obteve-se a lista de todos os alunos egressos (grupo 1– veteranos) e acabados de ingressar (grupo 2– calouros), do MBA ; (2) selecionaram-se aleatoriamente duas amostras dos grupos 1 e 2 com n>30; (3) obteve-se o endereço dos respondentes para aplicação do questionário; (4) imprimiram-se os questionários; (5) aplicaram-se os questionários aos alunos

selecionados. (O indivíduo selecionado não encontrado em três tentativas foi substituído por um outro também selecionado aleatoriamente). Os questionários foram aplicados pelo Pesquisador. (6) Para aplicar o questionário a Médicos Administradores externos realizou-se o seguinte procedimento: (6.1) selecionou-se aleatoriamente 30 Clínicas Oftalmológicas de um rol de Clínicas Oftalmológicas; (6.2) aplicou-se o questionário ao Médico Administrador das clínicas selecionadas.

Questionário 4- Modernidade Organizacional pretendida		
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	p.4.01	01-O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
	p.4.02	02-A organização é fortemente orientada para resultados
	p.4.03	03-Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho
	p.4.04	04-A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação
	p.4.05	05-As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua
	p.4.06	06-Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
	p.4.07	07-A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas
	p.4.08	08-A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
	p.4.09	09-As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas
	p.4.10	10-A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
Modernidade Política	p.4.11	11-As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
	p.4.12	12-De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
	p.4.13	13-O processo decisório na organização é descentralizado
	p.4.14	14-A organização favorece a autonomia para tomar decisões
	p.4.15	15-No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático
	p.4.16	16-Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes
	p.4.17	17-A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas
Modernidade Cultural	p.4.18	18-A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais
	p.4.19	19-O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes
	p.4.20	20-O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas
	p.4.21	21-O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho
	p.4.22	22-Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar
	p.4.23	23-A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

Tabela 1: Questionário referente à Modernidade Organizacional. Fonte: Sant'anna et al. (2002), adaptado

O questionário foi aplicado por auxiliares do pesquisador. (6.3) respondentes que, até à terceira tentativa, não foram encontrados ou não se dispuseram a responder ao questionário, foram substituídos por outros, escolhidos também aleatoriamente; (7) tabularam-se as respostas recebidas e calcularam-se as estatísticas amostrais; e (8) procedeu-se à análise dos resultados.

Técnicas utilizadas na análise dos resultados. A análise dos dados coletados foi feita por meio de métodos paramétricos e não paramétricos para testar as hipóteses: a) r de Pearson e Q de Yule para testar as hipóteses com vistas a averiguar se existe correlação linear e positiva entre duas variáveis; b) testes t de Student, da soma de séries, da mediana e Teste U de Mann-Whitney, para verificar se há diferença significativa entre duas variáveis. A análise fez uso dos softwares SPSS v12; Minitab v13, KyPlot 2.0 e Grapf Pad InStat 3. Sempre que aplicável fez-se uso de estatísticas descritivas, tais como média, mediana e desvio padrão.

Análises do nível de aprovação. O aspecto mais problemático do uso das escalas não se prende à forma de apresentação, mas sim, à sua análise. “Interpretar” corretamente o que as escalas indicam tem uma grande importância para a presente pesquisa, pois possibilita entender as opiniões dos respondentes. Pereira (1999) discute a interpretação dos resultados da aplicação de escalas considerando o sentido semântico da medida. Segundo este autor, 50% do valor central ou indiferente é atribuído para aprovação e 50% para desaprovação. Desta forma e considerando que os questionários utilizam notas de 0 a 10, o percentual de desaprovação considera a soma dos percentuais das notas de 0 a 4 mais 50% da nota 5; o

porcentual de aprovação considera a soma dos percentuais das notas de 6 a 10 mais 50% da nota 5. Assim esta análise permite que se sintetize a avaliação dos respondentes, mas desloca a resposta para um conceito bipolar: aprovação versus desaprovação sem uma interpretação intermediária ou mais objetiva.

Com vistas a averiguar se existe a correlação linear e positiva entre duas variáveis utilizaram-se os testes r de Pearson, Q de Yule e Coeficiente de Correlação por Postos de Spearman. Para verificar se há diferença significativa entre duas variáveis foram utilizados os testes t de Student (quando aplicáveis ou com função orientativa), da soma de séries, da mediana e Teste U de Mann-Whitney

3. Resultados

Os testes das hipóteses foram realizados utilizando-se testes não-paramétricos e, sempre que possível, desde que as amostras tivessem passado no teste de normalidade, testes paramétricos.

Hipóteses não rejeitadas. São as seguintes as hipóteses testadas e não rejeitadas ao nível de significância de 0,05:

H_a : há diferença significativa entre alunos veteranos e alunos calouros, do MBA quanto à necessidade de se ampliar as capacidades individuais que o curso MBA fornece, aos demais funcionários operacionais da Clínica

Existe diferença significativa ao nível de significância 0,0364, pelo teste Mann-Whitney. Esta hipótese parece confirmar a tese da presente pesquisa de que a aprendizagem de competências individuais dos responsáveis pelas clínicas oftalmológicas eleva nestes a percepção de se estender tais competências aos demais funcionários operacionais da clínica.

H_b : há diferença significativa entre alunos veteranos do MBA e Médicos Administradores (externos), quanto à necessidade de se ampliar as capacidades individuais que um curso de desenvolvimento de capacidades (MBA ou semelhante) fornece, aos demais funcionários operacionais da Clínica oftalmológica

Existe diferença significativa ao nível de significância 0,0057, pelo teste Mann-Whitney. Esta hipótese complementa o resultado do teste anterior.

H_c : há diferença significativa entre alunos veteranos do Curso MBA e alunos calouros quanto à importância da modernidade organizacional para as clínicas oftalmológicas

Existe diferença significativa ao nível de significância 0,0001, pelo teste Mann-Whitney. A não rejeição deste hipótese parece reafirmar a importância do MBA para a modernidade organizacional.

Hipóteses rejeitadas. As hipóteses abaixo foram testadas e rejeitadas pelo menos ao nível de significância de 0,05:

H_d : existe correlação linear e positiva entre o desenvolvimento de capacidades dos alunos veteranos do MBA e a modernidade organizacional pretendida para as clínicas oftalmológicas

Hipótese rejeitada ao nível de 0,335 de acordo com ρ de Spearman. Esperava-se que o desenvolvimento de capacidades dos veteranos se expressasse por uma busca maior de modernidade organizacional e isso não se verificou

H_e : há diferença significativa entre veteranos do MBA e Médicos Administradores (externos) de clínicas oftalmológicas sem graduação em Administração ou MBA, quanto à Percepção de Hiatos Organizacionais

Hipótese rejeitada, pois não existe diferença significativa, ao nível de significância 0,8245, pelo teste Mann-Whitney. Este resultado foi surpreendente e não se dispõe de pesquisas adicionais capazes de explicar por que motivo tal hipótese não se verifica. Uma possível explicação pode residir numa possível maior experiência dos externos: os externos são responsáveis por clínicas com um maior número de anos de existência.

Hf: não há diferença significativa entre alunos calouros do MBA e Médicos Administradores (externos) de clínicas oftalmológicas sem graduação em Administração ou MBA, quanto à Percepção de Hiatos Organizacionais

Hipótese rejeitada ao nível de significância de 0,05. A diferença é significativa ao nível de significância 0,0062, pelo teste Mann-Whitney. A lógica da pesquisa considerou calouros e externos no mesmo nível de percepção de hiatos organizacionais.

4. Conclusões

Os resultados sugerem que o curso de MBA deva chamar a atenção para modelo conceitual de Qualidade de Serviços proposto por Zeithaml et al. (1990), especialmente quanto à capacidade de perceber e avaliar causas potenciais de falhas de qualidade em serviços. O resultado observado também corrobora pesquisa de Yamamoto (2004), que encontrou hiatos num conjunto de clínicas oftalmológicas numa proporção elevada: 82,0%.

Os resultados tendem a evidenciar que a aprendizagem de competências individuais dos responsáveis pelas clínicas oftalmológicas eleva nestes a percepção de se estender tais competências aos demais funcionários operacionais da clínica. Ou seja: a aprendizagem individual de competências por um sujeito, dentro da organização, leva-o a buscar ampliar as competências para os demais membros da organização.

É possível concluir o MBA contribui significativamente para o processo de aprendizagem – um processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento (Caravantes & Pereira 1985). Dado que as organizações que aprendem passam a estar capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insight (Garvin, 1993), a modernidade organizacional passa a ser buscada, significando que os alunos egressos do MBA : (a) valorizam a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; (b) estimulam um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem; (c) conduzem a cultura organizacional a um regime democrático e a um processo decisório descentralizado; (d) estimulam a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; (e) encorajam a interação social e a participação das pessoas nos processos organizacionais; (f) favorecem um nível de informação de tal forma que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos; (g) conduzem à formulação clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas organizacionais; (h) induzem a adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; (i) instigam a subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos; (j) e induzem ao uso da tecnologia para favorecer a interação entre pessoas e áreas bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Em síntese, os resultados sugerem i)– que a aquisição de novas competências individuais dos responsáveis de clínicas oftalmológicas (por meio do MBA), eleva nestes a percepção de se estender tais competências aos demais funcionários operacionais da clínica; ii)–confirmou-se a correlação linear e positiva entre a Excelência do MBA e o Desenvolvimento de Capacidades dos alunos egressos, bem como a existência de diferença significativa entre alunos egressos do Curso MBA e alunos acabados de ingressar quanto à importância da modernidade organizacional para as clínicas oftalmológicas; e iii)–os resultados obtidos são consistentes, de forma geral, com a hipótese substantiva da pesquisa: a excelência do MBA, contribui significativamente para a modernidade organizacional, para o desenvolvimento de competências dos alunos egressos, e, ainda de forma substancial para a percepção de hiatos organizacionais.

Referências

- ALBRECHT, K. *The Only Thing that Matters*. São Paulo: Pioneira; 1993.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. *Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron Books/Down Jones Irwin; 1992.
- ARSHAM H. *Razonamiento estadístico para la tomada de decisiones gerenciales*. Madrid: PHA; 2001
- BAGOZZI, R.P.; PHILLIPS, L.W. Assessing construct validity. In: *Organizational research*. Administrative Science Quaterly, Cornell, v. 36, p.421-58, 1991.
- BANDEIRA, M.L.; GONÇALVES, C.A.; VEIGA, R.T.; HUERTAS M.K.Z. Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: *Anais do XXII Congresso Enanpad*. Rio de Janeiro:Anpad;1998.
- BARTLETT C.A.; GHOSHAL, S. Uso das subsidiárias para uma estratégia de alcance global. In *Estratégias: A Busca da Vantagem Competitiva*. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus; 1987
- BERRY, L.L. *Serviços de satisfação máxima*. Rio de Janeiro: Campus; 1996.
- BOULDING, W.; KAIRA, A.S.; ZEITHAML, V. A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of marketing research*. (30) Feb 1992 p.7-27.
- CARAVANTES, G.; PEREIRA, M.J.L. *Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico*. Porto Alegre: Fapergs; 1985.
- CHURCHILL, Jr. G. *Marketing research –methodological foundations*. Orkando: The Dryden Press; 1995.
- DESATNICK, R.L.; DETZEL; D.H. *Gerenciar bem é manter o cliente*. São Paulo: Pioneira; 1995.
- DUTRA, H.F.O.; OLIVEIRA, P.A.S.; GOUVEIA, T.B. Avaliando a Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior. In: *Anais do XXVI congresso ENANPAD*. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- EBOLI, M.P. *Modernidade na gestão de bancos*. São Paulo:FEA/USP,1996 (Tese de Doutorado em Administração)
- FAORO, R. A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, São Paulo, (6) (14) jan./abr. 1992.
- GARVIN, D.A. *Managing quality*. New York: The Free Press; 1993.
- GONÇALVES, F.C.; GUERRA, R.S.; MOURA, A. Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de Equações Estruturais. In: *Anais do XXVII Congresso Enanpad*. Rio de Janeiro: Anpad; 2003

HAIR, JR.J.F. ; ROLPH, E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Multivariate Data Analysis. 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall; 1998.

KELINGER, F. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EDPV-EDUSP, 1980.

LAMPRECHT, J. ISO 9000 e o Setor de Serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1994.

LOVELOCK, C.H. Classifying services to gain strategic marketing insights. Journal of Marketing,(47) summer, 1983, 9-20.

MORALES, M.; CALDERÓN, L.F. Assessing service quality in schools of business: dimensions of service in continuing professional education (CPE). Balas – Proceedings of Latin America's New Millennium, 1999 524-536.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, (35) (2) 12-16, mar./abr. 1992.

NORMANN, R. Administração de serviços - estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas; 1993.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. Delivering quality service. New York: Free Press; 1991.

PEREIRA, J.C.R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: Edusp; 1999.

PRENOVOST, L.K. Books reviews: statistical models for ordinal variables. Structural Equation Modeling, (6) 2, p.212-215, 1999.

QUINTELLA, R.H.; MELO, P.V.; LEAL, R. Qualidade em Serviços Educacionais: o Caso da Certificação ISO 9002 do Curso de Especialização em Administração da UFBA. In: Anais do XXV Congresso Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad; 2001

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury MTL, Oliveira Jr MM. Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001.

SANT'ANNA, A.S.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: Anais do XXVI Congresso Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

XAVIER, A.C.R. A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua implantação. Disponível em <http://www.ipea.gov.br>. Brasília, 1996.

YAMAMOTO, E.Y. Disfunção competitiva: uma contribuição à gestão da estratégia de serviços das clínicas médicas. São Paulo: UNIFESP-EPM, 2004 (Tese de doutorado)

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: Boletim Técnico do SENAC, (19) (3) 10-9, set./dez. 1993.

ZEITHAML, A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Delivering Quality Service - Balance Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press; 1990.