

UMA ANÁLISE EMPÍRICA SOBRE A AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR SOB A ÓTICA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Auristela Felix de Oliveira Teodoro
auristelafelix@ufba.br
FCC/UFBA

Josenildo Coelho Teodoro
josenildoadv@hotmail.com
ESMAPE

Daniela Luiza de Macedo
auristelacontabil@msn.com
UNIP

Vagner Nunes Costa
josenildodireito@hotmail.com
FCC/UFBA

Danilo da Silva Tosta
tostadanilo@hotmail.com
FCC/UFBA

Resumo: Este trabalho teve como objetivo analisar e evidenciar se o comportamento das organizações (Instituições de Ensino Superior - IES) impacta o seu desempenho diante do sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES). Para se atingir o objetivo proposto foi utilizado além das fontes bibliográficas, um formulário, aplicado mediante entrevistas pessoais com funcionários de duas IES codinominadas de Alfa e Beta. A amostra foi escolhida intencionalmente, pois que são duas IES que tiveram resultados díspares, apesar do quantitativo de empregados, serem privadas e estabelecidas na região metropolitana do Recife - PE. Observou-se, que o comportamento nas organizações, os estímulos à criatividade, inovação e a tomada de decisões compartilhadas pelos membros estão subjugados à questão econômico-financeira. Desta forma, pode-se concluir que a avaliação atual diante do sistema proposto pelo MEC é influenciada pelo tratamento dispensado aos funcionários das IES pesquisadas.

Palavras Chave: Avaliação - Educação - Sociedade - -

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo mostrar se há influência do comportamento das organizações (Instituições de Ensino Superior - IES) em seu desempenho diante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o qual foi instituído pelo MEC em 14 de Abril de 2004 em substituição ao antigo “provão”. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o Sinaes é formado por três componentes principais “a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes”, ou seja, “todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos” (INEP, 2013).

Pode-se verificar que a avaliação das Instituições de Ensino busca atingir todo o sistema empresa e suas influências internas e externas e diante disto o reflexo social conseqüente que esta organização traz.

Assim, para se atingir o objetivo proposto pela pesquisa, foi utilizado além das fontes bibliográficas, um formulário, aplicado mediante entrevistas pessoais com funcionários de duas IES codinominadas de Alfa e Beta. A amostra foi escolhida intencionalmente, pois que as entidades pesquisadas tiveram resultados díspares (uma foi conceituada com “A” e a outra com “E”), apesar do quantitativo de empregados, valores de mensalidades quase idênticos e de proximamente estabelecidas, ou seja, na Região Metropolitana do Recife.

Diante do contexto, insurge o problema deste estudo: Será que a avaliação de Instituições de Ensino Superior é impactada pelo comportamento organizacional?

2. O AMBIENTE EMPRESARIAL NA PERSPECTIVA SISTÊMICA

Michael Porter apud Shank & Govindarajan (2003, p.59) define que:

cada empresa é parte, mas apenas parte, de uma cadeia de valor que existe o tempo todo desde a tabela periódica dos elementos até a última poeira e, no mundo de hoje, passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor.

Nos dias atuais não há como se pensar em perspectivas de longo prazo para as organizações sem inseri-las num conceito macro de influências. Sejam internas ou externas. Não há como gerenciar custos, alavancar lucros, criar valor sem se entender com as contingências e as mutabilidades, as quais e cada vez mais estão presentes no dia-a-dia das organizações. As empresas que ficarem alheias as externalidades e absortas neste processo de mudança contínua, com toda certeza irão se extinguir. Assim, o envolvimento e as influências decorrentes das mudanças são inevitáveis, o que se faz necessário é uma flexibilização às novas realidades.

Buguslaw apud (BERTALANFFY, 1977) assente que:

os sistemas estão em toda parte [...] são o verdadeiro núcleo de uma nova tecnologia e tecnocracia. Seus executantes são os ‘novos utopistas’ de nosso tempo, que - em contraste com a raça clássica cujas idéias permaneciam entre as capas dos livros - estão em ação criando um Mundo Novo, admirável ou não.



Vale lembrar que a tecnologia tão bem-vinda e tão ovacionada, nesta nova realidade é mais uma ferramenta, como a estatística ou o poliglottismo, entre outras. Entender-se com as mais “novas” tecnologias de informação do tipo *Data warehousing*, MRP, MRP II, ERP (*enterprise resource planning*), portais corporativos, dão embasamento a algo imprescindível neste ambiente mutável: o conhecimento. Conhecer-se a si mesmo, a empresa que trabalha, os colegas pelo nome (e não por números), a empresa do lado, a organização do outro lado do mundo, as conseqüências das atitudes tomadas e o que fazer para se antever as mudanças e adequá-las favoravelmente, se faz necessário a fim de uma adequação a este ambiente rico de incertezas. E conforme Ribeiro (2001),

dentro de mais alguns anos, haverá uma preocupação muito menor com o desenvolvimento da administração (isto é, com a adaptação do indivíduo às exigências da organização e muito maior com o desenvolvimento da organização (ou seja, com a adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

É realmente complexo o comportamento humano. E, como cada qual tem suas aspirações, seus desejos próprios que advieram decorrentes de culturas próprias. Torna-se complicado também, para as empresas convergirem seus interesses com aqueles dos seus funcionários. Segundo Anthony & Govindajaran (1998, p.215)

não existe uma perfeita congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização. Razão óbvia é o fato de que os participantes da organização desejam geralmente a maior remuneração que podem obter; já do ponto de vista da organização, há um limite de salário além do qual os lucros seriam adversa e desnecessariamente afetados. (*Tradução nossa*).

Neste mesmo sentido, Atkinson et al (2000, p.157) assente que a situação ideal para a gerência ocorre quando os funcionários, “voluntariamente, alinham suas metas individuais com as da empresa. [...] Referimo-nos a essa situação como conseguindo coerência de metas.”(*grifo nosso*). Como esta situação “ideal” quase sempre não pode ser alcançada, Atkinson et al (op. cit.), propõe caminhos que possibilitam a coerência de metas: “propiciar uma liderança organizacional forte, tarefas satisfatórias, recompensas apropriadas, oportunidades de crescimento e uma infra-estrutura para apoiar os funcionários na realização das tarefas da empresa.”

3. O SEGREDO DA LONGEVIDADE EMPRESARIAL: UNIR ESFORÇOS

É comum se ouvir falar que o mundo dos negócios “é uma selva”, referindo-se as dificuldades encontradas cotidianamente. Alguns chegam assegurar que “tudo o que faz resulta em erro à sua empresa”. E, há ainda outros mais pessimistas que chegam a dizer que “tudo decorre de sorte”. Será? Caso parassem para refletir o como e o porquê dessas afirmações verificariam que alguns têm atitudes passivas, outros ativas ou proativa. E o que tudo isto significa? Churchman (1972, p. 17) orienta a fazer uma “lista dos problemas do mundo de hoje que em princípio podem ser resolvidos pela moderna tecnologia”. E, este autor (op. cit) pontua que,

em princípio temos a capacidade tecnológica de alimentar, abrigar, vestir adequadamente todos os habitantes do mundo [...], de oferecer suficiente educação a todos os habitantes do mundo [...], a capacidade de criar em todas as sociedades uma liberdade de opinião e uma liberdade de ação que reduzirão ao mínimo os constrangimentos ilegítimos impostos pela sociedade ao indivíduo.

E, conclui seu raciocínio com uma pergunta constrangedora: “se o ser humano tem a capacidade de fazer todas essas coisas por que não as faz?” O próprio autor entende que estes problemas formam um todo interligado, indivisível e conseqüente, e que apenas a habilidade tecnológica não os resolveria, pois que a complexidade inerente a cada um deles exerce sobre nós uma força que estremece até os mais insensíveis. Tais questões não serão solucionadas por máquinas, mas por homens motivados e agrupados. Faz-se necessário toda uma estrutura sistematicamente montada em sinergia para a solução, para que diante de suas habilidades/capacidades se chegue ao fim comum. Então, quando se diz “não ter sorte” ou “tudo que faz resulta em erro”, é necessário um pensar crítico do comportamento, das atitudes tomadas: se são antecipatórias ou não.

Chiavenato (2003), assegura que pessoas com comportamentos pró-ativos são mais propensos à adaptabilidade em ambientes complexos. Conforme pode ser demonstrado no quadro a seguir:

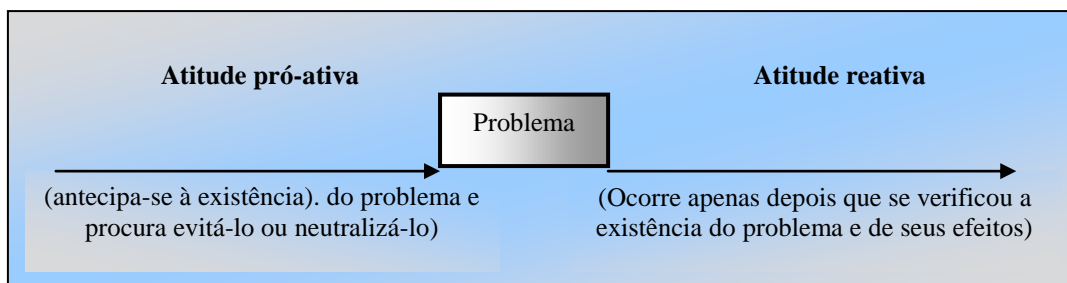


Figura 1 - Atitudes
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Na figura anterior pode se observar, que analogamente no mundo real, os problemas, as dificuldades fazem parte do cotidiano humano e das organizações empresarias. Porém, alguns tomam a iniciativa de solução antecipatória, para que as intempéries não o arrefeçam abruptamente, outros esperam o problema “inesperado” chegar-se. Estes dois tipos de atitudes comportamentais, possivelmente, fazem parte da estrutura interior e exterior de todas as organizações. As empresas rumam na busca da agregação de valor: algumas caminham a passos cautelosos, examinando os custos de oportunidade, avaliando riscos e atentas às mudanças; outras seguras de que tudo o que já fez foi positivo até aqui e, se encontram subitamente em terrenos tortuosos podem desaparecer sem ater-se às novas necessidades. As primeiras entendem que uma maneira possível de competir é desenvolvendo suas atividades em co-competitividade, a exemplo disto tem-se *business combinations*, *clusters*, cadeia de valor com ética e responsabilidade social.

4. AS EMPRESAS E O MEDO DA MUDANÇA

Observa-se uma revolução nas empresas. Assim como a Revolução Industrial impingiu um novo comportamento nas organizações, este novo momento, chamado outrora de era da informação agora é marcado como era do conhecimento. Porém, esta realidade de modificações e flexibilizações não é a mesma para todas as empresas. Em assim sendo, será que as empresas têm medo de mudar? Evidencia-se uma forte resistência à não aceitação do “novo” na organização. Segundo Argyris e Kaplan apud Atkinson et al (2001, p.63 e 785), “as pessoas habituadas no sistema velho ficam preocupadas se suas experiências e perícias são transferíveis a um novo sistema, formando um gatilho para reações contra a mudança”. Atkinson et al elencam as dificuldades:

1. Uma resposta defensiva quando, em conjunto, empresas e pessoas são forçadas a mudar seus hábitos;
2. O custo da mudança, que pode ser bem alto, tanto em termos da compensação dos funcionários como em termos de outras recompensas e pelo tempo que leva para realizar a mudança;
3. A mudança no equilíbrio de poder da empresa.

Desta maneira, percebe-se que as empresas só incorporam as mudanças quando não conseguem mais evitá-las. Este comportamento conservador é mantido segundo Chiavenato (2003, p.43) por conta da adoção de paradigmas organizacionais e culturais. Os **paradigmas organizacionais** são o a) caráter burocrático, b) estrutura organizacional do tipo funcional e c) divisão do trabalho.

a) caráter burocrático: modelo de organização cujo objetivo é a previsibilidade do comportamento para a máxima eficiência. Com isto, se esquece dos resultados e do fim precípuo da empresa que é atender as necessidades e as exigências do cliente. O modelo burocrático de Weber funcionou muito bem quando foi implementado, porém, diante das adversidades do mundo atual, o modelo possivelmente funcionará como uma âncora segurando a empresa, impedindo-a de acompanhar as “novas” realidades do ambiente das organizações.

b) estrutura funcional: é a estrutura caracterizada por ser a preferência nacional, independentemente do porte da empresa, também chamada de departamentalização. Segundo Chiavenato (2003), este tipo de estrutura reduz o mundo das pessoas da organização a seus respectivos departamentos, conseqüentemente o problema em gerar lucros (como um todo) não lhes pertence, esta questão é responsabilidade da alta administração. E, como cada departamento representa um feudo (em pleno século XXI), não interagem, e questões surgidas a nível tático e operacional sobrecarregam a alta direção que também absorve esta tarefa, quando deveria se preocupar com questões estratégicas. Desta maneira, pensar no futuro, pensar na continuidade da empresa como um todo é algo de que não se dispõe de tempo, nem interessa as partes (feudos). O interessante mesmo é manter-se no poder.

c) divisão do trabalho: implementado a partir das idéias de Frederick Winslow Taylor. Na época de sua criação aumentou a produtividade do trabalho a ponto de possibilitar um incremento considerável na qualidade de vida de toda a sociedade. Porém, hoje o trabalho divisionado é um limitador da capacidade humana. Ocorre que, a empresa deixa de ser sinérgica para ser retrógrada e excessivamente racional.

Os **paradigmas culturais** são os padrões de comportamento aceitos pelo grupo social no qual se compõe a empresa. Tais paradigmas são evidenciados pela cultura organizacional de cada empresa. Conceito que saído da antropologia nos anos 70 para figurar na psicologia organizacional (FERREIRA & ASSMAR, 1999) representa a maneira como as pessoas se comunicam, como se vestem, o que aceitam como “atitudes corretas” ou não, a forma como são dispostos os móveis da empresa, o *layout*, enfim a “cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”. (CHIAVENATO, 2003, p.60).

Entende-se, portanto, que as mudanças nas empresas passam pelo crivo da cultura e do comportamento das pessoas nas corporações, ressaltando-se que por mais sofisticados que sejam os sistemas de informações, por mais adaptados à realidade, eles são operados por pessoas. Isto significava ainda dizer que por mais preparadas que sejam as pessoas, elas tem seus problemas, valores e crenças pessoais, os quais podem impactar o desempenho de suas funções, agindo como um possível determinante de sucesso ou insucesso às empresas.

5. ORGANIZAÇÕES MECÂNICAS, ORGÂNICAS E A TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Os estudos de Burns & Stalker (1961), chegaram a conclusão que há dois tipos de organizações: mecânicas e outras orgânicas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECANÍSTICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e de tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas.
Comunicações	Quase sempre verticais	Quase sempre horizontais
Confiabilidade colocada sobre	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa	As pessoas e as comunicações são informais entre as pessoas.
Ambiente	Estável, rotineiro, permanente previsível	Instável, mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível

Quadro 1: Sistemas Mecânicos e Orgânicos

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003.

Percebe-se que as primeiras organizações (sistemas mecanísticos) são consideradas como um sistema fechado. São sistemas isolados de seu ambiente e as segundas (sistemas orgânicos), como um sistema aberto. Segundo Bertalanffy (1977, p.63) as empresas, assim como outros sistemas, mantem-se em um contínuo fluxo de entrada e de saída, conservando-se mediante a construção e a decomposição de componentes, nunca estando, enquanto vivo, em um estado de equilíbrio, constituindo a própria essência do sistema.

Outros pesquisadores (LAWRENCE e LORSCH, 1973, p.24); (STEPHEN P. ROBBINS apud RITA WINDER, 2003), também chegaram a conclusão que o comportamento das organizações dependem, inclusive de circunstâncias fortuitas e casuais, considerou-as dentro de uma teoria denominada de Teoria da Contingência:

1. A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto;
2. As variáveis organizacionais apresentam complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente. Isto explica a íntima relação entre as variáveis externas e os estados internos da organização, bem como o tipo de solução utilizado nos conflitos interdepartamentais e interpessoais;
3. As variáveis ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as variáveis organizacionais são variáveis dependentes daquelas.

Como pode ser evidenciado na figura a seguir:

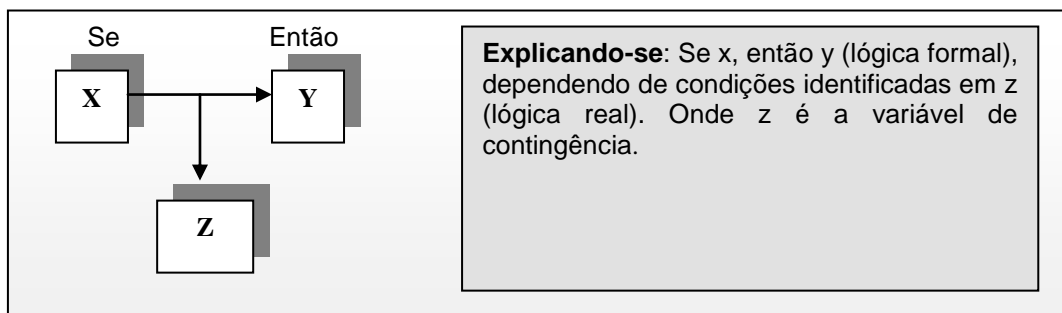


Figura 2: Teoria da contingência

Fonte: Adaptado de Stephen P. Robbins (1991) *apud* Rita Winder (2003).

6. METODOLOGIA

Foi utilizado um formulário de pesquisa, contendo 9 (nove) questões, referentes ao comportamento da organização, sendo as respostas destas últimas apresentadas neste artigo. Assim sendo: 1. A empresa adota a estrutura divisional? 2. As decisões são tomadas pela direção? 3. Como se processa a comunicação: canais formais ou informais? 4. Qual o tipo de vínculo empregatício? 5. Verifica-se a realização de atividades de lazer/recreativas entre os funcionários da empresa? 6. Está plenamente satisfeito com a empresa? 7. Está plenamente satisfeito com o seu salário? 8. A empresa tem plano de carreira que objetiva a ascensão funcional? 9. Você tem interesse em permanecer na empresa?

O formulário foi aplicado mediante entrevistas pessoais e a amostra foi escolhida intencionalmente, pois que são duas IES que tiveram resultados díspares (uma foi conceituada com “A” e a outra com “E”), apesar do quantitativo de empregados e valores de mensalidades (entidades privadas) quase idênticos (a empresa Alfa tem 55 funcionários e a Beta tem 62), ambas estabelecidas na Região Metropolitana do Recife.

Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991) trata-se de uma pesquisa descritiva, pois que visa descrever as características de determinada população/amostra ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados; e, explicativa, por buscar esclarecer a influência do comportamento organizacional na avaliação da IES.

E, segundo os procedimentos técnicos utilizados (Gil, 1991) é uma pesquisa bibliográfica por fazer uso de material de acesso público e de campo, por ter também seus dados coletados empiricamente.

Por solicitação dos gestores das IES pesquisadas nesta pesquisa codinominou-se de Alfa, a IES com resultado “A” e Beta aquela com resultado “E”, respectivamente o melhor e o pior desempenho.

Outrossim, neste estudo não se verificou a matriz curricular dos cursos, que também pode ser observada como um possível indicador para um bom ou mau desempenho, como também os planos de ensino ou estrutura física do estabelecimento, ou qualquer outra variável que poderiam ou não, exercer influência na avaliação. Contudo, tendo em vista o escopo do trabalho, a investigação limitou-se ao comportamento dos funcionários, incluindo o corpo docente da IES e se este comportamento tem interferido na avaliação do Sinaes.

7. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados estão expressos no quadro abaixo:

Perguntas	Empresas (IES)			
	Alfa		Beta	
1	Estrutura divisional		sim	
2	As decisões são tomadas pela direção		Não	
3	76% responderam que sim		14% responderam que não	
4	82% responderam que não		18% responderam que sim	
5	Comunicação		Formal	
6	Vínculo dos Funcionários com a Instituição		Informal	
7	100% responderam que são celetistas, contratados por tempo indeterminado		20% é celetista contratado por tempo indeterminado	
8	84%, não		16%, sim	
9	93%, sim		7%, não	
10	Satisfação com a Empresa		100%, sim	
11	40%, sim		60%, não	
12	Satisfeito com o seu salário		80%, sim	
13	20%, sim		20%, não	
14	80%, sim		10%, sim	
15	80%, não		90%, não	
16	Empresa tem plano de carreira para ascensão funcional		70%, sim	
17	30%, não		10%, sim	
18	90%, não		90%, não	
19	Tem interesse em permanecer na empresa		90%, sim	
20	10%, não		40% sim	
21	60%, não		60%, não	

Quadro 2: Resultados da Pesquisa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012

8. CONCLUSÃO

Verificou-se que a empresa Alfa adota um tipo de estrutura mecânica, onde a comunicação se apresenta como formal. Porém, a maioria dos funcionários desta IES sente-se bem-remunerados, mostrando-se todos satisfeitos com a empresa, até porque esta tem um plano de carreira que possibilita ascensão funcional. Desta forma, os funcionários apresentam interesse em continuar nesta empresa, inclusive, todos são pertencentes ao quadro funcional na condição de celetistas com contrato por tempo indeterminado. Mas não são chamados a

tomar nenhuma decisão (exceto os gestores), o que não alterou no desempenho positivo da empresa.

Já na empresa Beta a empresa adota uma estrutura orgânica. Como a maioria dos seus funcionários (80%) é terceirizada, percebe-se que a citada IES adota uma abordagem de redes, ou seja, apenas gestores e alguns docentes têm vínculo empregatício com a IES. A comunicação é por via informal, ou seja, privilegia-se a interação e a oportunidade de criação e inovação, verificando-se um ambiente onde o diálogo não apenas é possível, mas estimulado. Porém, não estão satisfeitos com o seu salário, conseqüentemente, insatisfeitos com a empresa, inclusive (60%) afirmaram que não têm interesse em permanecer nesta organização.

Observa-se, portanto, que o comportamento nas organizações, a maneira como os seus colaboradores se tratam, os estímulos à criatividade, inovação e a tomada de decisões compartilhadas pelos membros estão subjugados à questão econômico-financeira. Pois que muito embora, a empresa Alfa ser tida pelos estudos acadêmicos como “mecânica”, com estrutura divisional, o desempenho desta empresa suplantou o desempenho da empresa Beta. Desta forma, pode-se concluir que o desempenho positivo ou negativo é influenciado pelo tratamento dispensado aos funcionários. Assim, a congruência dos interesses da organização, estarão correlacionados ao interesse de seu pessoal, à medida que remuneração, segurança no emprego (vinculo empregatício sem tempo determinado) e possibilidade de ascensão funcional, apresentam-se como “mais interessantes” aos funcionários do que estímulo à criatividade, comunicação informal ou outras características tidas academicamente como importantes à adaptação da empresa ao ambiente e seu conseqüente resultado positivo.

9. REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. & GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. Irwin/McGraw-Hill, 1998.

ATKINSON, Anthony A. et al tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Institute, 1961.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron Books, 1994.

CHURCHMAN, C. West. **Introdução a Teoria dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1972.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. **Revista educação e tecnologia**. v. 4, Jun. 1999.



GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTTER, John P. HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**.

New York.:The Free Press, 1992.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1991.

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Disponível em:<<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em 10 jun. 2013.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, Renato Vieira. O imbatível executivo de Resultados. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 45-52, set./dez. 2001.

WINDER, Rita. Strategic management. **Futurics**. v. 27, p. 30, St.Paul: 2003.