

INTRODUÇÃO

UM NOVO MODELO DE GESTÃO

A NEW MODEL OF MANAGEMENT

Claudia Pereira de Pádua SABIA¹

RESUMO: O objetivo deste trabalho é identificar as mudanças na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, na década de 90, pela ótica da estratégia e da estrutura. A metodologia adotada foi a pesquisa de campo qualitativa, a partir da consideração da bibliografia reunida até o momento sobre o assunto. A pesquisa de campo foi realizada em três Instituições de Ensino Superior do Estado de São Paulo não-universitárias, para que se pudessem avaliar as mudanças em curso, uma vez que um survey preliminar detectou a presença de transformações significativas no processo de gestão.

UNITERMOS: Gestão; Instituições de Ensino Superior; estratégia; estrutura.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to identify the changes in the management of private colleges in the nineties, through the qualitative field research, starting with the bibliography available on the subject. The research was done in three colleges (non Universities) in the State of São Paulo, so that we could assess the changes in process, since a preliminary survey had detected significant changes in the management process.

UNITERMS: Management; colleges; strategy; structure.

¹ Mestranda em Educação pela Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP. Câmpus de Marília(SP) e Professora da Disciplina Teoria Geral de Administração da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR. Marília(SP), Brasil.

INTRODUÇÃO

Acreditamos que um novo modelo de gestão esteja sendo delineado nas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, contrapondo-se ao modelo de gestão tipicamente familiar adotado anteriormente, na qual os membros da família ocupavam as principais funções diretivas nas instituições.

Entre os aspectos mais latentes que podemos observar, identificamos alguns fatores que têm acelerado e intensificado o ritmo de mudanças na gestão das IES, como o aumento do número de instituições privadas no país, maior exigência da sociedade por uma formação que corresponda às necessidades do mercado de trabalho em um mundo globalizado, surgimento de novas determinações governamentais na área educacional como, por exemplo, o início do processo de avaliação das IES (Provão)¹ e o credenciamento das instituições e dos cursos.²

Entretanto, sabemos que a preocupação com a gestão não ocorre apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Almeida (1997), em relato sobre o Seminário "Ensino Superior: Estruturas Institucionais para o século 21", realizado em Salzburgo (Áustria), em abril de 1995, que reuniu 72 especialistas de 36 países, destaca que o mesmo

reforçou a idéia consensual de que a Universidade, sem deixar de continuar respondendo por seu papel de produtora de conhecimento, também precisa atender às novas e emergentes demandas e transformações deste final de século, através de novas formas de gestão, de ensino e de organização de trabalho. (o grifo é nosso).

¹ Decreto n.º 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelecer procedimentos para o processo e a avaliação dos cursos e Instituições de Ensino Superior. CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA), *Anais II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração*, p.101.

² Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1997. Art. 14 - A autorização e o reconhecimento de cursos e respectivas habilitações e o credenciamento das instituições de ensino superior do sistema Federal de Ensino, organizadas sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, serão concedidos por tempo limitado e renovados periodicamente após processo regular de avaliação. *Ibid.*, p. 117.

Primeiramente, torna-se necessário esclarecer sobre gestão, palavra de origem latina (gerere), que significa conduzir, dirigir ou governar. Portanto, nosso estudo está relacionado com a gestão acadêmica, ou seja, como as IES privadas estão sendo dirigidas após 1990.

Tachizawa e Andrade (1999, p.63) propõem um modelo de gestão aplicável às instituições de ensino.

O modelo de gestão, como uma abstração da realidade, foi estabelecido com o fim de representar instrumentos e técnicas de gestão que, de forma integrada, possam constituir suporte ao gerenciamento de uma instituição de ensino típica. Procura fixar suas linhas genéricas, mas os detalhes e a forma de interação entre aqueles instrumentos e técnicas dependem das particularidades de cada IES.

A proposta é que o papel inerente ao gestor em uma instituição de ensino seja determinado pelas tarefas e regras de gestão que lhe competem e não pela personalidade de quem, eventualmente, o ocupa.

Neste sentido, observa uma tendência para a profissionalização da gestão acadêmica com alterações nas estratégias, nas estruturas organizacionais, nas formas jurídicas e/ou organizações acadêmicas, nos projetos pedagógicos dos cursos, nos investimentos realizados, nas qualificações exigidas para a contratação de diretores, coordenadores e professores pelas IES.

Para que se possam entender estas alterações, faz-se necessário a definição de cada aspecto mencionado acima.

Estratégia

A estratégia é o conjunto de objetivos e principais políticas capazes de orientar o comportamento da organização a longo prazo. De acordo com Ferreira (1997, p.117).

Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organiza-

ção ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Já Ansoff (1990), considerado o pai do planejamento estratégico, define estratégia como as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Portanto, as decisões estratégicas são aquelas que permitem à empresa desenvolver-se e perseguir seus objetivos da melhor forma, considerando suas relações com o ambiente em que se insere.

Assim, acreditamos que as IES deveriam definir quais estratégias seriam implementadas para que pudessem desenvolver-se com sucesso, pois a partir das estratégias é elaborado o planejamento estratégico para, finalmente, estabelecer-se o plano estratégico. Necessário se faz também o envolvimento de técnicos e gestores da IES para garantir maior eficiência na implementação das estratégias institucionais.

Segundo Tachizawa e Andrade (p.85), o desenvolvimento do planejamento estratégico deve ser realizado por meio das seguintes etapas:

- coleta de dados e informações;
- análise de informações;
- análise ambiental;
- análise dos aspectos internos;
- análise da estratégia vigente;
- análise comparativa da missão versus campo de atuação;
- formulação do plano estratégico;
- implementação e controle.

O plano estratégico deve ser encarado como um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela IES no cumprimento de sua missão.

Nas organizações pesquisadas não encontramos suas missões definidas e impressas em qualquer documento. Entretanto, a idéia básica de missão verbalizada foi a de formar alunos excelentes, "top de linha". Segundo Oliveira (1986, p.57), "a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou

seja, a determinação de 'onde a empresa quer ir'. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

É a finalidade própria da organização o que a diferencia de suas semelhantes.

Drucker (1995)”, em seu livro *Administrando em tempos de grandes mudanças*, nos relata que, nos últimos cinquenta anos, nunca houve tantas novas técnicas gerenciais como hoje: redução downsizing, terceirização, gerenciamento da qualidade total, análise de valor econômico, benchmarking, reengenharia, etc. Entretanto, todas essas são ferramentas de “como fazer” e, por sua vez, o grande desafio encontrado pelos dirigentes das organizações não está no “como” mas em “o que fazer”.

Drucker esclarece ainda:

A causa básica de quase todas essas crises não é o fato de as coisas estarem sendo malfeitas, nem erradas. Na maioria dos casos, estão sendo feitas as coisas certas – mas inutilmente. Qual é o motivo deste aparente paradoxo? As hipóteses sobre os quais a organização foi construída e está sendo dirigida não mais se encaixam com a realidade. (p.3)

O que conhecemos como missão, Drucker chama de teoria do negócio em um nível mais abrangente e relata que toda organização tem uma teoria do negócio. Uma teoria válida que seja clara, consistente e focalizada é extraordinariamente poderosa.

É necessário que a missão seja conhecida e compreendida em toda a organização e seja constantemente testada. Acreditamos que as IES devem procurar definir qual é a sua missão ou teoria de negócio, pois será imprescindível para a sua sobrevivência no mercado e para o seu desenvolvimento.

Nas instituições pesquisadas pudemos identificar algumas estratégias que estão sendo implementadas como alterações: formas de organização acadêmica; projetos pedagógicos dos cursos; investimentos em recursos humanos, instalações, acervos, equipamentos; formação de centros de atividades complementares e outros que começam a efetivar a extensão e a pesquisa; editoração, etc., que serão explicitados neste trabalho.

Estrutura Organizacional

A estrutura é o desenho configurador, ou seja, a instância que compõe a organização e que determina as relações de interdependência entre as pessoas. A estrutura de uma organização nos demonstra como o trabalho será dividido e atribuído entre departamentos, divisões, grupos, posições e cargos; esses aspectos são geralmente divulgados em organogramas, manuais de procedimentos e descrições de cargos.

Segundo Vasconcellos (3.ed. 1997)

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. (p.3)

De acordo com Ferreira (1997), “a estrutura envolve a hierarquia administrativa, os sistemas e processos de trabalho interno, o fluxo de comunicação e a definição da missão, objetivos e políticas organizacionais” (p.69).

Na instituições onde realizamos a pesquisa de campo, identificamos alterações em suas estruturas organizacionais após 1990. Nas três instituições, as atividades ainda estão sendo agrupadas de acordo com as funções (Estrutura Funcional³). Entretanto, novos departamentos foram criados para outras atividades específicas como, por exemplo, Departamento de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Atividades Complementares (que em alguns casos refere-se à extensão), etc.

Tachizawa e Andrade (p.149) confirmam a estrutura funcional como a forma de organização mais utilizada nas IES:

³ Também denominada agrupamento por função, departamentalização por funções ou, ainda, departamentalização funcional. É a organização feita na base das funções que requerem atividades similares e são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, como finanças, recursos humanos, mercadologia, produção, etc.

A configuração organizacional é uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino. O que normalmente prevalece nas IES é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional. Esse tipo de estrutura caracteriza-se pela existência de áreas estanques, em que se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas.

A proposta de configuração organizacional de Tachizawa e Andrade para as IES é a estrutura por processo ou, ainda, a funcional e por processos coexistindo como forma de organização. Eles acreditam que este tipo de estrutura define o caminho para a concretização dos objetivos e estratégias.

Os autores sugerem, independentemente do tipo de configuração organizacional adotada, seguir o Decreto 2.026/96, que regulamenta a matéria, pois, na avaliação individual das IES, esses aspectos estarão sendo verificados. No decreto devemos observar os seguintes itens:

- administração geral: efetividade do funcionamento dos órgãos colegiados, relações entre a entidade mantenedora e a instituição de ensino, eficiência das atividades-meio em relação aos objetivos finalísticos;
- administração acadêmica: adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução, adequação do controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar;
- integração social: avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade, local e regional, por meio de programas de extensão e de prestação de serviços;
- produção científica, cultural e tecnológica: avaliação da produtividade em relação à disponibilidade de docentes, qualificados considerando-se o seu regime de trabalho na instituição.

Embora as instituições pesquisadas tenham confirmado alterações nos seus organogramas na década de 90, em nenhuma

foi possível identificar a configuração organizacional já estabelecida e documentada no papel, o que demonstra baixo nível de formalização. Acreditamos ser fundamental que as pessoas saibam qual é o seu papel, a sua função e a sua contribuição em relação aos objetivos da organização. E, ainda, qual o seu poder de decisão e a quem deverá se reportar.

Forma Jurídica e Organização Acadêmica

Após o Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1997,⁴ as Instituições de Ensino Superior tiveram que se enquadrar como entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa ou sem finalidade lucrativa e atender as determinações deste decreto.

O decreto fez com que as IES, que eram associações ou fundações – mas que na realidade possuíam finalidade lucrativa – se enquadrassem como tais e fossem submetidas ao regime da legislação mercantil.

Uma vez que nosso interesse neste estudo refere-se as IES privadas, vamos destacar o artigo 7.º deste Decreto:

“As instituições privadas de ensino, classificadas como particulares em sentido estrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual.”

O novo enquadramento obriga as IES privadas com finalidade lucrativa a recolherem impostos como se fossem uma empresa. Isto significa aumento nos custos das IES e, como consequência, diminuição no lucro.

Quanto à organização acadêmica, de acordo com o Decreto n.º 2.306 (19/08/97), em seu artigo 8.º, as Instituições de Ensino Superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

- I – universidades;
- II – centros universitários;

⁴ CONSELHO Federal de Administração (CFA), *Anais do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração*, p.113.

- III – faculdades integradas;
- IV – faculdades;
- V – institutos superiores ou escolas superiores.

Nas instituições pesquisadas alguns relatos de pessoas ligadas a essas IES dão conta de que, após o Decreto n.º 2.306, “optou-se” por “com finalidade lucrativa”, já que as novas exigências lhes impossibilitavam de continuar como antes. Em relação à organização acadêmica, uma das instituições mudou de “faculdades” para “faculdades integradas”.

Projeto Pedagógico

De acordo com Valle (1995)

Todo projeto (seja educacional, econômico, cultural etc.) é, sempre, uma ação consciente voltada para a criação de uma realidade futura. O projeto é a ação consciente porque planejada com vistas ao futuro; é sempre um misto de realidade e supra-realidade, um além da realidade que pretende transformar. É da natureza de todo projeto não se contentar com o presente existente; todo projeto quer alterar o presente moldando-o segundo objetivos e metas. (p.2)

O projeto pedagógico tem por finalidade o aperfeiçoamento significativo da política e da prática universitária, trazendo para o primeiro plano a questão da qualidade de ensino, nas dimensões política, social e técnica. Sob este prisma, o processo educativo deve estar voltado para a formação do aluno com competência técnico-científica e compromisso social.

Ainda retomando Vale

Num sentido bem pragmático o projeto pedagógico de um curso é uma ação racional que procura articular meios e fins visando atingir um objetivo futuro com eficiência (interna) e eficácia (externa). O projeto é, portanto, a tentativa planejada de realizar concretamente a síntese de razão, ação e vontade (p.2).

Alguns aspectos devem ser considerados na elaboração do projeto pedagógico de acordo com as propostas de Vale:

1. O coletivo deverá decidir de modo claro e objetivo para quê? e a quem? serve o curso. Quem ganha com a existência do curso? Na elaboração coletiva do projeto pedagógico de um curso não se poderá fugir à reflexão coletiva sobre a distinção social do curso que está ou será executado, reformulado, redefinido, planejado ou implantado.

2. O projeto pedagógico de um curso para ser conseqüente deverá ter como ponto de referência uma proposta de formação. Quando se discute o sentido de um projeto pedagógico avalia-se, na verdade, um projeto de formação profissional. ...

3. As características que um aluno deverá ter ao sair da IES impõem ao curso uma série de tarefas importantes. A principal diz respeito à estrutura curricular. ... É a estrutura curricular que garante o mínimo de conteúdo disciplinar indispensável à apropriação do conhecimento relevante; é ela que garante a síntese necessária do teórico e do prático. ... (p.6-7)

Com relação à estrutura curricular, com a promulgação da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece em seu artigo 53 que as universidades deverão fixar o currículo de seus cursos, observadas as diretrizes gerais pertinentes, iniciou-se uma discussão nacional em torno das diretrizes curriculares dos cursos de graduação.

O Ministério da Educação e Cultura (MEC), por intermédio da Secretaria do Ensino Superior (SESu), lançou o Edital de n.º 4, em dezembro de 1997, convocando todas as instituições de ensino superior a apresentar propostas para as novas diretrizes curriculares dos cursos de graduação. As comissões do Exame Nacional de Cursos (ENC) discutiram, definiram e publicaram propostas de Diretrizes Curriculares para os vários cursos de graduação, mas ainda se aguarda do MEC a definição final das Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação, a qualquer

momento. De qualquer maneira, as propostas das Comissões do Exame Nacional de Cursos nos fornecem uma série de informações relevantes para os projetos pedagógicos.

Em relação às instituições pesquisadas, todas fizeram e ainda estão fazendo alterações no projeto pedagógico; disciplinas tiveram sua carga reduzida ou aumentada e outras simplesmente foram eliminadas após debate com os professores. E, ainda, novas disciplinas foram adotadas com objetivo de contribuir efetivamente para o perfil de egresso desejado para os alunos. Um exemplo prático disso foi o caso de uma Faculdade de Direito que introduziu a disciplina "Direito do Consumidor", devido à aprovação do Código de Defesa do Consumidor.

Outras alterações poderiam ainda ser citadas, como a mudança no sistema de avaliação. A metodologia utilizada não se resume apenas à prova, mas a um referencial de desempenho. Cada aluno terá sua avaliação de desempenho por meio de diversas atividades como trabalho em sala de aula, participação em projetos, seminários, etc. de tal maneira que a cada aula os alunos sejam sendo avaliados.

Em uma das Instituições pesquisadas, além da carga horária do curso já incluir o estágio obrigatório, o aluno precisa cumprir 220 horas de atividades complementares. A Instituição oferece curso de Línguas como Português, Redação Forense, Espanhol, Italiano e Francês em outro período. Além de poder participar desses cursos, também são computados as horas de participação em palestras e simpósios, artigos escritos e projetos de pesquisa.

Paralelamente a essas questões, todas as instituições pesquisadas estão revendo o Plano de Ensino com suas ementas, questionando a validade e os conceitos que estavam sendo ministrados.

Investimentos

Na década de 90, as IES aumentaram consideravelmente os investimentos em comparação à década de 80, principalmente após o início do processo de avaliação do ensino superior implantado pelo MEC.

Não foi possível obter os valores ou percentuais identifican-

do claramente onde as instituições mais investiram, mas foi possível identificar os crescentes investimentos nos itens:

- 1 - Instalações
- 2 - Acervos
- 3 - Equipamentos e material de apoio
- 4 - Recursos Humanos
- 5 - Propaganda e Publicidade.

Os investimentos em Propaganda e Publicidade, de acordo com os pesquisados, é menor se comparada aos demais. Não existe departamento de Marketing nestas instituições e nem contratos com terceiros para realização deste trabalho.

Qualificações Exigidas

As qualificações exigidas para professores, coordenadores e diretores aumentaram consideravelmente após a promulgação da nova Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, pois o artigo 52 exige que, nas universidades ou IES, pelo menos um terço do corpo docente deve ter título de mestre ou doutor.

Portanto, nas instituições pesquisadas, a exigência mínima para os cargos de professores, coordenadores e diretores é o Mestrado. Além disso, a experiência profissional, os artigos publicados, os projetos desenvolvidos, a didática (algumas instituições estão exigindo uma aula perante banca antes da contratação do professor) etc. têm sido valorizados.

As instituições estão incentivando seus professores sem titulação a ingressar em cursos de Mestrado e Doutorado, arcando inclusive com as despesas e ou deixando-os com carga horária menor para que possam desenvolver a dissertação ou tese.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão das IES privadas na década de 90 caracteriza-se pela complexidade. São muitas as variáveis que as afetam e exigem resposta. Transformações tecnológicas, econômicas, sociais e governamentais necessitam ser assimiladas e desenvolvidas nas instituições.

O enquadramento destas instituições como "com finalidade

lucrativa”, após o Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, transforma-as em empresa comercial com todos os encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, aumentando o seus custos.

O grande número de IES que iniciaram suas atividades nos últimos anos trouxe uma maior competitividade. Na região de Marília, considerando uma média de 80 km ao seu redor, há em torno de oito cursos de Administração.

Essas transformações requerem flexibilidade, agilidade e produtividade na organização do trabalho das IES. O gestor deverá ter conhecimento das técnicas administrativas para poder conduzi-las ao crescimento e desenvolvimento com responsabilidade social.

BIBLIOGRAFIA

1. Ansoff, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
2. Almeida, C. R. S. O Brasão e o Logotipo: um estudo das novas universidades na cidade de São Paulo. São Paulo, 1997. 199p. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo.
3. Conselho federal de Administração (CFA). Anais do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração.
4. Drucker, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
5. Ferreira, A. A., Reis, A. C. F., Pereira, M. I. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.
6. Oliveira, D. de P. R. de . Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1986.
7. Tachizawa, T.; Andrade, R.O.B. Gestão de Instituições de Ensino. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
8. Vale, J. M. F. Projeto Pedagógico como Projeto Coletivo. In: III CIRCUITO PROGRAD - ANAIS (UNESP). O Projeto Pedagógico de seu curso está sendo construído por você? São Paulo: Unesp, 1995. p.2-11
9. Vasconcellos, E.; Hemsley, J. R. Estrutura das Organizações. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

faculdade, após o Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, nas-
forças em empresas com todas as tarefas ligadas
partida de 70 trabalhadores, somando o seu custo.

O estudo abrangeu de 11.5 que incluem suas atividades nos
últimos anos trouxe uma maior competitividade. Na região de
Maringá, considerando uma média de 80 km ao seu redor, há em
torno de oito cursos de Administração.

Essas transformações requerem flexibilidade, agilidade e pro-
atividade na organização de trabalho das IES. O gestor deverá
ter conhecimento das técnicas administrativas para poder ges-
tionar o crescimento e desenvolvimento com responsabilidade
da faculdade.

BIBLIOGRAFIA

1. Anís, M. J. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
2. Anís, M. J. O Brasil e o Logotipo: um estudo das novas
universidades nas cidades de São Paulo, São Paulo, 1997. Tese
(Dissertação em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de
São Paulo.
3. Conselho Federal de Administração (CFA). Anais do II Seminário Nacional
sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração.
4. Orsatti, P. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo:
Pioneira, 1997.
5. Pimenta, A. K. A. C. F. Faria, M. J. Gestão empresarial de Taylor
nos anos 1900. São Paulo: Pioneira, 1997.
6. Orsatti, P. de R. R. de. Planejamento estratégico. São Paulo: Atlas,
1988.
7. Tardes, J. ; Andrade, K. O. B. Gestão de Instituições de Ensino. Rio de
Janeiro: FGV, 1997.
8. Vain, M. P. Projeto Pedagógico como Projeto Coletivo. In: III ENCONTRO
NACIONAL - ANAIS UNESP. O Projeto Pedagógico de um curso está
sempre em construção por nós. São Paulo: Imprensa, 1995. p. 3-11.
9. Faria, M. J. E. Vain, M. P. R. Exatidão em Organizações. São
Paulo: Pioneira, 1997.