

A Integração Estratégica: realizando o ajuste organizacional para suportar o sistema de gestão estratégica de uma agência reguladora brasileira

Rodolfo Cardoso¹, Raquel Carvalho¹, Matheus Prieto Ladario¹

¹ Universidade Federal Fluminense.
rodolfo_cardoso@vm.uff.br, carvalho_r@hotmail.com, matheus.ladario@gpi.uff.br.

Resumo

Este artigo tem como objetivo aprofundar a discussão científica sobre o processo de gestão estratégica no que se refere às condições mínimas de definições e ajustes organizacionais que são necessárias para constranger o processo de planejamento estratégico de forma a estabelecer estratégias claras e direcionadas a superação dos desafios impostos pelo ambiente de negócio. Neste sentido, tais condições de estrangulamento estratégico obrigam definições mínimas e ajustadas sobre a estrutura funcional, a cadeia de valor de processos, as formas de funcionamento e decisão, entre outras.

Palavras-chave: estratégia, ajuste organizacional, integração, execução operacional

1. Agências Reguladoras: Contextualizando a pesquisa

A partir dos anos 90, segundo Martinelli e Ventura (2008), começaram a surgir as agências de regulação no Brasil. Estas são voltadas para a normalização, controle e fiscalização tanto das concessões e parcerias nos serviços públicos quanto das atividades produtivas de interesse coletivo. O movimento se fez necessário devido à intenção de crescimento e de melhoria do bem estar da população, buscando ordem e harmonia para todos os setores sob regulação, o que significa um avanço importante para o país depois de décadas de estagnação.

O interesse pelos temas da regulação estatal de mercados e do papel das agências reguladoras tem ganhado cada vez mais espaço na atualidade. Em todo o mundo, recrudescer o debate sobre o modelo de desenvolvimento das nações da participação do Estado na sociedade.

O novo sistema regulatório brasileiro, criado a partir do surgimento das agências reguladoras durante a reforma regulatória da década de 1990, ainda está em fase de consolidação. Com pouco mais de uma década, as dez agências reguladoras federais encontram-se em momento-chave para o ajuste de seu desenho institucional e de sua atuação regulatória (ANVISA, 2009).

De acordo com Martinelli e Ventura (2008) um dos problemas é que parte delas não tem uma estrutura organizacional clara e definida que faria com elas exercessem suas funções de forma mais eficaz e, também, falta coordenação entre os níveis de poder ou agrupamentos e definição das atribuições para cada divisão ou unidade. Para eles, existem vários fatores que causam esses problemas, o mais importante é o fator político que leva à morosidade na

formação dos quadros dirigentes, além da instabilidade destes cargos, e de pressão do governo na tomada de decisões, uma vez que são priorizados assuntos de seu interesse.

A partir da problemática nas agências reguladoras brasileiras, surge o desafio de transformá-las em organizações de excelência, que cumpram o dever de trazer o bem estar social à população por meio de estratégias bem definidas, indicadores e metas coerentes e um desenho organizacional ajustado ao ambiente em que se insere.

É sobre esse contexto que o artigo pretende semear discussões científicas, com objetivo de avançar a fronteira do conhecimento sobre a relação entre visão sistêmica (SENGE, 1990; MORGAN, 2007) ajuste organizacional (ROBERTS, 2005; HARRISON e SHIRON, 1999), sistema de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 2009) e desenho organizacional (MINTZBERG, 1993; GALBRAITH, 2002; GIBSON et. al., 2006). Para ilustrar, o artigo sustenta-se na pesquisa-ação realizada em uma agência reguladora brasileira.

2. Base conceitual

Kaplan e Norton (2009) citam que para a formulação da estratégia, os gestores não devem somente acordar a missão, os valores e a visão. Em pesquisas realizadas, eles constataram que as organizações, em geral, não conseguem efetivar a estratégia por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes, que integrem e alinhem as duas funções vitais da organização: a estratégia e as operações. Isto é, o desenvolvimento da estratégia e a ligação entre a estratégia e a operação ainda são isolados, não-padronizados e fragmentados, o que evidencia a necessidade das empresas de investir em sistemas gerenciais abrangentes que integrem e alinhem essas duas funções.

Neste sentido, os Kaplan e Norton (2009) propõem um sistema gerencial para a integração de planejamento estratégico e execução operacional, cuja arquitetura abrange seis estágios: Desenvolver a Estratégia; Planejar a Estratégia; Alinhar a Organização; Planejar Operações; Monitorar e Aprender, e; Testar e Adaptar. Os seis estágios gerenciais formam um sistema integrado e abrangente, que interliga o planejamento estratégico com planejamento operacional. Os autores, ainda ressaltam que, todos precisam atuar como um sistema, em vez de como um conjunto de processos descoordenados, ou seja, para seu sucesso é fundamental que todos os processos em curso na organização devam ser modificados, coordenados e integrados. Os autores, ainda ressaltam que, todos precisam atuar como um sistema, em vez de como um conjunto de processos descoordenados.

Percebem-se nos estudos de Kaplan e Norton (1997 e 2009) as indicações para a necessidade que as estratégias estejam ajustadas aos principais componentes que estabelecem a execução operacional: Pessoal, Arquitetura Organizacional, Rotinas de Trabalho e Cultura. Para Roberts (2005), a idéia de ajustar o ambiente de negócio, as estratégias e os principais elementos que norteiam a operação das organizações não é nova, e que essas relações podem ser identificadas, compreendidas e previstas.

2.1. Ajuste Organizacional

A idéia de que a organização deva conter um ambiente interno integrado, consistente e com relações ágeis para alcançar o seu objetivo estratégico já foi discutido por diversos autores da área. Dentre os quais, Porter (2008) destinou um capítulo à importância do tema Ajuste, onde ressaltou que a escolha de posicionamento não determina apenas as atividades que uma companhia irá desempenhar, mas como estas se relacionam umas com as outras.

O autor descreve três tipos de ajuste: o de primeira ordem, que é a simples consistência entre as atividades e a estratégia global; o de segunda ordem, que ocorre quando as atividades são reforçadas; e o de terceira ordem quando os esforços são otimizados. Assim, quanto mais o posicionamento de uma organização baseia seus sistemas de atividades nestes três tipos de ajustes, mais sustentável será a vantagem competitiva da organização.

Neste contexto, Miles e Snow (1984) ressaltam que alinhamento é ao mesmo tempo um resultado e um processo. E, como um processo, algumas ações para promover o alinhamento estratégico interno devem ser tomadas e devem estar sempre sendo revistas, de modo, a manter a complementaridade, a convexidade e a concavidade dos ajustes adotados.

De acordo com Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), o conceito de alinhamento tem origem nos estudos da abordagem contingencial. Estes estabeleceram a conexão entre o alinhamento e o desempenho organizacional, que, em geral, apresenta uma correlação positiva, ou seja, o bom desempenho está associado a um alinhamento adequado entre as variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos gerenciais) e as variáveis exógenas (incerteza, ambiental e tecnológica).

2.2. Sistema Integrado de Gestão Estratégica

Como já citado, Kaplan e Norton (2009) propõem um sistema integrado e abrangente, que interliga o planejamento estratégico com o planejamento operacional e para seu sucesso, é fundamental que todos os processos em curso na organização devam ser modificados, coordenados e integrados. Em sua proposição, o sistema gerencial para a integração do planejamento estratégico e execução operacional possui seis estágios inseridos em uma lógica cíclica (KAPLAN e NORTON, 2009, p. 9):

Estágio 1: formulação das estratégias

Estágio 2: planejamento das estratégias com base nas ferramentas do Balanced Scorecard.

Estágio 3: alinhamento da organização com a estratégia, por meio do desdobramento dos mapas estratégicos e Balanced Scorecard interligados.

Estágio 4: planejamento da operação utilizando métodos de gestão de processos, reengenharia, orçamentação dinâmica, entre outros.

Estágio 5: monitoramento e aprendizado sobre os problemas, barreiras e desafios na execução das estratégias.

Estágio 6: teste e adaptação das bases e hipóteses estratégicas.

O entendimento da proposição dos autores Kaplan e Norton (2009) orienta que o Ajuste Organizacional é foco dos estágios 3 e 4. Os autores também propõem o estabelecimento de uma unidade de gestão da estratégia, que responde pelo processo do sistema de gestão estratégica. Essa unidade deve orientar todos os diversos processos existentes e atuar como elemento de integração entre eles.

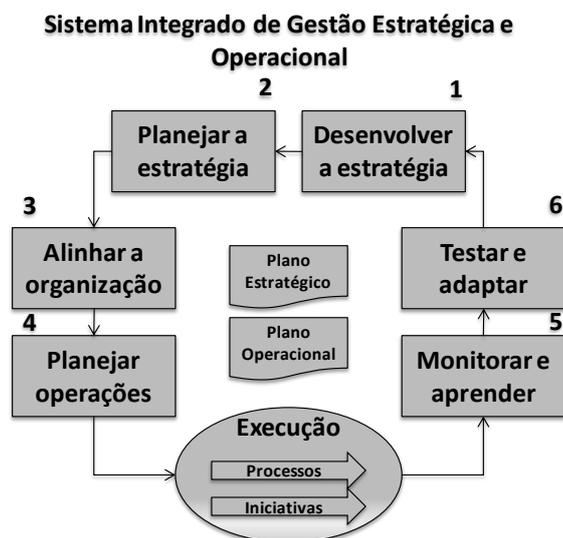


Figura 1 – Sistema Integrado e Gestão Estratégica e Operacional de Kaplan e Norton (2009)

2.3. Pensamento Sistêmico e Ajuste Organizacional

A questão do ajuste organizacional é ainda mais relevante em sistemas sociais, por natureza altamente complexos. Para Morgan (2007), a complexidade de sistemas sociais e organizacionais conduz a utilização de sistemas abertos. Para o autor, sistemas abertos consideram as organizações como “organismos” que são “abertos” para o seu ambiente e que precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Um paralelo ente sistemas abertos com os sistemas biológicos e os sistemas fechados com os sistemas físicos e mecânicos é utilizado pelo autor para espelhar o entendimento dele sobre o assunto.

Segundo Senge (1990), as organizações que aprendem utilizam-se de 5 disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico. Esta última, responsável pela integração das demais em um arcabouço coerente de teoria e prática. A ligação entre o Pensamento Sistêmico com a Evolução e Sobrevivência das organizações é algo destacado por Morgan (2007).

Das discussões apresentadas por Roberts (2005), Morgan (2007) e Senge (1990) emerge naturalmente a relação entre o Pensamento Sistêmico e o Ajuste Organizacional. Morgan (2007) afirma que a evolução das organizações sempre decorre da evolução das relações que abrangem os organismos e seus ambientes. Quando se acredita que as organizações estão inseridas em “ecossistemas organizacionais”, um paralelo torna-se natural, onde essas organizações são capazes de desempenhar um papel ativo na influência do ambiente, e por sua vez em sua evolução.

Morgan (2007) argumenta que em função dessa complexidade, os sistemas organizacionais possuem diferentes formas de chegar a um mesmo resultado. Essa indicação de Morgan vem ao encontro de conclusões do estudo de Roberts (2005). Segundo o autor, uma das características das organizações que interagem com o ambiente externo é a equifinalidade, isto é, os mesmos resultados podem ser alcançados de várias maneiras, com diferentes recursos, processos de transformação, e vários métodos ou meios. (ROBERTS, 2005). Por consequência, possui-se um conjunto de escolhas com diferentes resultados de desempenho para a organização. Desta forma, existirá uma escolha ótima e um conjunto de escolhas que

decrecerão o desempenho. A propriedade da equifinalidade é relevante a medida que contraria a visão organizacional de “one best way” proposta por Taylor (1995). De acordo com a qual existiria apenas um único e ótimo meio, caminho, ou estratégia para atingir o objetivo.

Outra questão associada à realidade das escolhas de uma organização, indicada por Roberts (2005), é que podem existir várias formas de ajuste para aumentar o desempenho. A primeira, consiste na busca gradual e contínua de fazer melhor as coisas. Também apresentada por Hayes *et al* (2008) como melhoria incremental, a adoção de uma série de pequenos passos, em conjunto, com o objetivo de alcançar um impacto coletivo significativo no futuro. Adicionalmente, em uma escolha multidimensional, nenhuma alteração, mesmo que grande, em apenas algum subconjunto das variáveis escolhidas pode melhorar o desempenho. Assim, se a organização estiver em um ponto de ajuste, mesmo que demonstre desempenho fraco, pode acontecer de os gerentes não conseguirem encontrar uma solução melhor, a menos que todos os elementos que compõem esse ajuste sejam mudados em um padrão coordenado.

Para esta segunda realidade, deveria-se pensar na melhoria através de saltos ou ruptura (HAYES *et al*, 2008). Ao invés da organização passar por um processo de melhoria “um a um”, um planejamento de mudança deve ser realizado para que se crie ajuste entre o novo estágio dos elementos.

3. O caso: a implantação de um Sistema de Gestão Estratégica em uma Agência Reguladora

Convidado por uma agência reguladora brasileira, uma equipe da Universidade Federal Fluminense iniciou projeto para implementação de um sistema de gestão estratégica, em alinhamento as proposições estabelecidas por Kaplan e Norton (2009).

Inicialmente os seis estágios apresentados pelos autores foram traduzidos em termos de atividades de projeto, considerando a alocação de recursos, prazos, objetivos e métricas. A primeira etapa, denominada de “mobilização”, responderia pela sensibilização dos integrantes da agência com o projeto e por um levantamento preliminar de informações a respeito do funcionamento, atribuições, marcos legais, processos e cultura.

Esse levantamento identificou fortes fragilidades na estrutura organizacional e dinâmica funcional da agência. Essa era uma situação esperada face à própria indicação de pesquisas realizadas nas agências reguladoras brasileiras, mas o grau das fragilidades identificadas surpreendeu os pesquisadores. A situação levantada conduziu ao repensar do projeto enquanto uma reprodução dos estágios apresentados por Kaplan e Norton (2009).

Uma sequência de discussões foram realizadas internamente na UFF e com representantes da agência, onde foi identificado o risco em estabelecer, ao final do desenvolvimento da estratégia (estágio 1) e do planejamento da estratégia (estágio 2), esforços estratégicos de curto prazo voltadas para a própria correção das fragilidades da arquitetura organizacional, processos e forma de funcionamento e decisão, cultura, entre outros. Esse é um risco previsto por Porter (2008, p. 62):

“O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem todas as coisas – e não apenas algumas – e da interação entre elas. Se não houver ajuste entre elas, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade. A gerência se volta para a

tarefa mais simples de supervisionar os departamentos independentes, e a eficácia operacional determina o desempenho relativo de uma organização”.

O risco foi entendido como a possibilidade de que as fragilidades, tão expostas e discutidas pelos integrantes da agência, ocupassem toda a agenda estratégica, produzindo estratégias voltadas somente para um ajuste organizacional. Essa situação resultaria, por sua vez, em um reducionismo indesejado, pois as estratégias formuladas representaria os próprios estágios 3 (alinhar a organização) e 4 (planejar operações) da proposta de Kaplan e Norton (2009).

A decisão foi então conduzir uma investigação detalhada sobre as fragilidades destacadas no levantamento, a fim de alcançar as causas-raiz. Como consequência, percebeu-se que a raiz das fragilidades estava na inexistência de uma escolha ajustada para os elementos básicos de um desenho organizacional: forma de funcionamento e sistema decisório, coordenação lateral, estrutura e agrupamentos funcionais, cadeia de processos, entre outros.

Galbraith (2002) sustenta que a construção de estruturas mais maleáveis e que reproduzam a integração entre a estratégia, a estrutura organizacional, os processos, as recompensas e as pessoas, mitigariam os esforços no ajuste entre as mudanças internas e as mudanças externas. Essa discussão entre a estratégia e os elementos da organização, é apresentada no que o autor denominou como modelo Estrela (Figura 2).

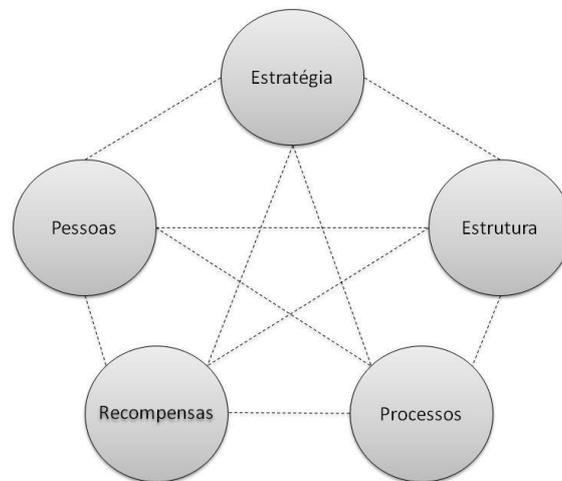


Figura 2 – Modelo de Desenho Organizacional sugerido por Galbraith (2002), denominado de modelo estrela.

Seguindo ainda o mesmo raciocínio, Mintzberg e Goshal (2003) explicam que formulação e implementação estão interligadas como processos interativos complexos nos quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos gerenciais determinam ou constroem determinadas decisões estratégicas.

Pode-se concluir que a organização deve realizar uma escolha de ajuste, consistente certamente, mas que poderá ser modificada dentro de um sistema contínuo de melhoria. Assim, era necessário que o projeto determinasse essas premissas de desenho organizacional, ajustando de forma coerente escolhas em termos de estrutura organizacional, dinâmica funcional e processos, pessoas e cultura.

Essa situação conduz a uma pergunta não respondida no corpo da ciência. Formula-se estratégias para posteriormente ajustar a organização ou ajusta-se a organização para construir uma arcabouço que constanja, como citou Mintzberg e Goshal (2003), as decisões

estratégias. Sabemos que tal resposta depende de uma tênue percepção do gestor sobre a atual situação do desenho organizacional como capaz de suportar as estratégias necessárias pelo negócio.

No entendimento do caso da agência reguladora deste estudo, principalmente face aos riscos identificados, definiu-se avançar na proposição de um ajuste organizacional de forma a alicerçar as decisões estratégicas do planejamento.

3.1. A construção da proposição do Ajuste Organizacional: o método utilizado

A construção da proposição do ajuste organizacional iniciou-se pelo levantamento de um quadro conceitual necessário para a condução da pesquisa e levantamento das referências bibliográficas, legislações e documentações da agência. A figura 3 representa os temas que conformaram este quadro conceitual.

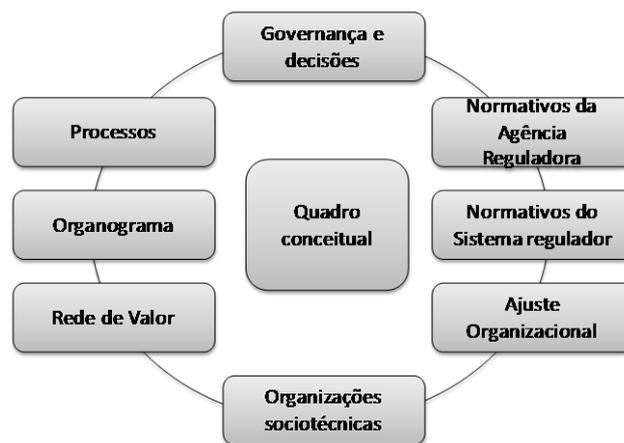


Figura 3 – Quadro conceitual para condução das atividades de proposição do ajuste organizacional.

Estabelecido o quadro conceitual, iniciou-se três pesquisas sobre os temas de interesse: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de arcabouço legal. A pesquisa documental compreendeu documentos internos e externos que permitiram consolidar a trajetória de evolução da agência reguladora estudada. O arcabouço legal, analisado por especialistas, estabeleceu os limites legais que a proposição de ajuste poderia alcançar.

Finalizada as pesquisas bibliográficas, documental e legal foram conduzidas entrevistas internas e externas a fim de diagnosticar as principais causas das fragilidades da agência que conduziram a necessidade do ajuste organizacional. Essas entrevistas produziram um extenso material que somadas as informações do quadro conceitual permitem um diagnóstico completo e adequado.

Foram estabelecidos dois seminários para discutir, em grupos de foco, questões específicas sobre ajuste organizacional; o primeiro com líderes da organização e o segundo com operadores de cada uma das áreas. Neles foram abordados: formas de funcionamento da organização, sistema decisório, coordenação lateral, divisão de atribuições e área, superestrutura funcional, dimensionamento, entre outras.

Paralelamente com as entrevistas e seminários, foram inseridas perguntas específicas sobre os temas de ajuste na pesquisa interna de clima organizacional, visando levantar visões coletivas

sobre esses assuntos. Os resultados da pesquisa representaram importantes validações das principais questões a serem “ajustadas” na proposição de redesenho organizacional.

3.2. Um sobrevôo pelos resultados

Os resultados sobre os temas de interesse confirmaram a importância do ajuste organizacional. Mais que as necessidades de estabelecer coerências entre os diferentes elementos de uma organização, a existência de indefinições de diversos desses elementos conduzia a incertezas que não permitiriam avançar na formulação das estratégias. Confirmando as suposições iniciais, é necessário um alicerce de premissas organizacionais capazes de sustentar as definições estratégias, ou as incertezas sobre o desenho organizacional reduzirão a precisão dos direcionamentos estratégicos a serem tomados.

O sistema decisório da agência representava a primeira das necessidades de redesenho ou ajuste. Originalmente, o principal nível decisório da organização foi concebido para atuar de maneira fortemente colegiada. As revisões documental e legal indicaram que essa lógica buscava reduzir as influências de governo sobre a autonomia de uma agência reguladora. Uma diretoria, construída por indicações de composições políticas, ao decidir de forma colegiada reduz posturas parciais ou atendimento de interesses exclusivos. Por outro lado, a realidade da agência demonstrou uma diretoria executiva, com autonomia de cada diretor sobre sua área de influência.

A existência de diretorias executivas estabelecia áreas na organização subordinadas a cada diretor, desajustadas à diversos mecanismos do desenho organizacional que foram definidos para uma diretoria colegiada. O desdobramento das decisões fortalecia essa incoerência, pois a organização fora construída sobre a premissa de um segundo nível organizacional horizontalizado voltado para uma postura executiva de coordenação lateral. Assim, a postura de uma diretoria executiva, com áreas subordinadas, reduzia a integração lateral deste segundo nível decisório da organização.

A definição da superestrutura foi a segunda grande fragilidade identificada. Não há uma lógica de agrupamento para o estabelecimento das áreas e foram identificados agrupamentos por processo, área de conhecimento, produto ou saída. Entre as atribuições dos diferentes agrupamentos funcionais, é percebida existência de redundâncias, lacunas e divergências de entendimento. Essa fragilidade, além de conflitos internos, leva a dúvidas nas principais atribuições da agência reguladora, é um aspecto de alto impacto sobre as decisões de planejamento estratégico.

As subordinações dessas áreas a cada diretoria também não segue uma lógica pré-estabelecida. A vinculação desses agrupamentos funcionais em cada diretoria fortaleceu o desbalanceamento da atuação das atribuições. Há atribuições da agência com um elevado número de gerências envolvidas ou efetivo, enquanto outras ficam limitadas a poucas pessoas e executadas de forma secundária e pulverizada em diversas áreas.

Quanto aos mecanismos de coordenação lateral, diagnosticou-se que, apesar de diversas tentativas de criarem-se algum mecanismo de coordenação na agência, nenhum foi eficiente para alcançar o objetivo da integração entre as áreas.

A modelagem de processos na agência é pouco internalizada e não existe uma cadeia de valor de processos capaz de encaminhar solução à integração da organização. Discussões sobre quais as atribuições, produtos e processos da organização são recorrentes e ainda não estão

consolidadas. Segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009) os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, idéias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo. Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança.

4. Conclusão

A condução do diagnóstico realizado sobre a agência reguladora confirmou a importância de definições que minimamente ajustem algumas indefinições ou fragilidades das organizações de forma a estabelecer as condições de contorno em termos de ambiente interno sobre as quais as estratégias serão construídas.

As entrevistas e pesquisas quantitativas confirmaram que as indefinições e desajustamentos existentes na agência, tamanha a preocupação que produzem nos gestores, consumiriam a pauta de discussões da formulação de estratégias, “embaçando” a capacidade dos decisórios de estabelecer uma visão “mais nítida” de futuro.

Nas entrevistas e seminários, quando os gestores eram postos frente às principais decisões estratégicas, identificada na formulação de cenários prospectivos, estes viam-se sem capacidade de indicar caminhos estratégicos frente a necessidade de definições ou ajustes sobre as questões organizacionais acima expostas. Quando simulava-se definições e situações ajustadas no sistema decisório, cadeia de valor, organização do trabalho etc., esses decisores eram capazes de estabelecer claras estratégias para a organização.

É inquestionável, como indicado na literatura, que um ciclo virtuoso de gestão estratégica, onde estratégias e ajustes organizacionais são estabelecidos seqüencialmente como parte do aprendizado organizacional resolverá o problema evidenciado nesta agência reguladora. Mas por onde começar esse ciclo é a questão. O caso apresentado por este artigo demonstra que em situações de grandes necessidades de ajustes e definições organizacionais há que se preocupar com o impacto sobre a definição das estratégias.

Há que se lembrar que uma relevante parcela das organizações, como as agências reguladoras brasileiras, não possui uma escolha ajustada de desenho organizacional. Nestes casos, é necessário identificar uma proposição de ajuste organizacional, perpassando pelo desenho da estrutura organizacional, dinâmica funcional, processos, organização de pessoas e estabelecimento de premissas culturais, onde se consiga organizar e rearranjar a organização visando criar uma cultura de coletivismo e integração.

Mas, a principal conclusão do artigo é sobre a necessidade de aprofundar as discussões científicas sobre estratégia organizacional e as condições mínimas de ajuste e definições organizacionais para viabilizar a definição de estratégias claras e consistentes de superação dos desafios do ambiente externo de uma organização.

Referências

Anvisa (2009). Regulação e Agências Reguladoras: governança e análise de impacto regulatório / Pedro Ivo Sebba Ramalho (Org.) – Brasília.

Galbraith, J.R. (2002), Design Organizations: an executive guide to strategy, stucture, and process., John Wiley & Sons. □

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly JR, J. H., Konopaske, R. (2006). Organizações: comportamento, estrutura e processos. McGraw-Hill, São Paulo.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. & Wheelwright, S (2008). Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva. Porto Alegre: ed. Bookman.
- Harrison, M.I., Shirom, A. (1999); Organizational Diagnosis and Assessment. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2009). A Execução Premium. Editora Elsevier, Rio de Janeiro. □
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). Kaplan e Norton na prática. Editora Campus, 11ª edição. São Paulo. □
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997). A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. Editora Campus, 14 Edição. São Paulo.
- Martinelli, D. e Ventura, C. (2008); O desafio das agências reguladoras no Brasil, HSM Management Update, n. 51, Fevereiro.
- Miles, R. E; Snow, C.C (1984). Fit, Failure and the hall of fame. California management Review, v. 26, n. 3, pp 10-28.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Five – Designing Effective Organizations. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall. □
- Mintzberg, Henry.; Ghoshal, Joseph L. (2003). O Processo da Estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Edição. Editora Bookman. São Paulo.
- Morgan, G (2007). Imagens da Organização: edição executiva. Tradução Geni G. goldschmidt. Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo.
- Paim, R; Cardoso, V; Caulliraux,H; Clemente, R. (2009). Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. 1ª Edição. Editora Bookman. São Paulo.
- Porter, M. (2008). On Competition. Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Book. Boston, Massachussets.
- Prieto, V.C; De Carvalho, M.M.; Fischmann, A.A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. Produção, v. 19, n. 2, pp. 317-331.
- Roberts, J. (2005). Teoria das Organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Tradução Ana Beatriz Tavares e Daniela Lacerda. Editora Elsevier, Rio de Janeiro.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Dicine: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday 1a edição, New York.
- Taylor, F (1995). Princípios da Administração Científica. São Paulo: Atlas.