

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE ENSINO DA GESTÃO ESTRATÉGICA: CONSTRUINDO UMA VISÃO NÃO LINEAR PELO PRISMA DA COMPLEXIDADE

Miler Franco D'anjour;¹
Bruno Campelo Medeiros;²
Miguel Eduardo Moreno Anez³

Resumo

Este trabalho tem como objetivo propor uma metodologia de ensino da gestão estratégica à luz da teoria da complexidade. Para desenvolver este estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter intervencionista e delineamento qualitativo, conduzida por meio de um relato de experiência, no Campus Natal – Zona Norte do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Os dados foram coletados por meio da triangulação entre a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a utilização do diário de pesquisa. A análise dos dados foi guiada pela transcrição das realidades a partir do campo, que foi realizada tomando por base a teoria que norteou o relato de experiência. Como principais resultados identificou-se a construção coletiva de uma metodologia vivencial para o ensino da gestão estratégica a partir do processo de simulação estratégica desenvolvido com os sujeitos da pesquisa, observando os elementos complexos, das interações entre os processos organizacionais e as pessoas em busca em busca por objetivos. De forma conclusiva o estudo possibilitou aos participantes vivenciar o processo de formação do conhecimento em estratégia observando a complexidade presente nas relações entre a formação da teoria e sua vivência real no mundo organizacional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Ensino. Complexidade.

¹ miler.danjour@ifrn.edu.br. IFRN

² bruno.campelo@ifrn.edu.br. IFRN

³ anez1951@yahoo.com.br. UFRN

1. Introdução

Ao se observar os alicerces funcionalistas do ensino da administração estratégica identificam-se limitações mecanicistas a lógica do plano formal atrelado aos conceitos do planejamento estratégico (MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL 2000).

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em meados do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL e PRAHALAD, 1995; HAMEL, 2000), o que aumenta a complexidade para se analisar as diversas variáveis que contemplam as decisões estratégicas nestas organizações.

Assim, observa-se que a organização, diferentemente do que se era trabalhado em uma lógica de relativa estabilidade na qual predominava a linearidade e a centralização, por uma questão de adaptação é obrigada figurar com as pessoas, recursos e estrutura alinhadas às suas estratégias de forma indissociáveis, correlacionados e interdependentes (MINTZBERG, 2003; MILES E SNOW, 2003; MINTZBERG et al., 2006; DOZ; PRAHALAD, 1991).

Neste contexto, observa-se que a modernidade definida apenas na linha tecnológica leva à frustração e retrocessos (GRAMIGNA, 1995). É necessário rever as práticas contemporâneas e, para tanto, é indispensável repensar os métodos tradicionais do ensino e enriquecer os recursos didáticos de aprendizagem através de formas de vivência, o que possibilita ao estudante da estratégia perceber esse processo de forma complexa, indo além do que se tem trabalhando em sala de aula o qual se reduz a estratégia a uma lógica simplista (SENGE 2005).

Por conseguinte, quando se pensa no uso de novas ferramentas didáticas no apoio ao ensino e pesquisa da estratégia, observa-se uma utilização tradicional dessas ferramentas, sendo direcionadas apenas às aulas presenciais em sala de aula. Todavia, para se possibilitar uma compreensão dos estudantes quanto à complexidade do fenômeno é necessário a formação de uma visão sistêmica quanto ao processo de formação da estratégia (MINTZBERG et al., 2006 SENGE 2005). Assim, o presente estudo buscou transcender a visão pragmática da estratégia que é ensinada e desenvolvida como um processo mecanicista, atrelada a modelos genéricos. Pelo contrário partiu-se da visão de Bourgeois (1984), que reconhece a pluralidade da estratégia afirmando que esta necessita de uma maior abertura teórica, sendo desenvolvida de forma criativa.

Contribuindo com essa visão criativa da estratégia, Mintzberg et al. (2006, p.130) metaforiza o estrategista como um artesão e a estratégia como a argila, o qual vai moldá-la, esse processo de construção vai além do conhecimento racional, necessita de um envolvimento íntimo, no qual contempla as experiências e o comprometimento com a trabalho, a implementação se dar por meio de “um processo fluido de aprendizado pelo qual as estratégias criativas se desenvolvem”.

Desta maneira, observam-se novas ferramentas de ensino da estratégia que podem contribuir na amplitude da formação e na abordagem complexa da estratégia organizacional, gerando a possibilidade de oferecer uma formação mais integrada e interconectada entre alunos e professores, preenchendo a necessidade de se enxergar ainda na sala de aula as organizações como um “todo, sendo ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes” (MORIN, 2011, p. 86).

Dentre estas novas ferramentas educacionais, o uso da Simulação da Estratégia Organizacional constitui-se em uma sistemática de ensino que possibilita aos alunos irem além das técnicas convencionais de ensino que estão centradas em aulas expositivas e resolução de exercícios como estudos de caso. Assim, a adoção de técnicas simuladas de ensino permite, de maneira simplificada, a um estudante ou a um professor desenvolver o ensino da estratégia de

forma cognitiva, possibilitando uma ressignificação crítica e reflexiva da teoria frente à realidade complexa da prática, conforme relatam Leitão & Gesualdi Junior (2006); Barçante & Pinto (2003); Amboni et al (2012).

Neste contexto, o presente artigo apresenta como questão central de estudo identificar por meio de um relato de experiências: Como o ensino simulado da estratégia organizacional pode proporcionar ao aluno uma maior vivência da dinâmica presente no mundo organizacional?

Assim se propõem como objetivo geral da pesquisa desenvolver uma metodologia de ensino da gestão estratégica à luz da teoria da complexidade. Para isso, foi realizada uma pesquisa junto aos alunos do curso de técnico em comércio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, campus Zona Norte, onde eles colocaram em prática alguns conceitos sobre Gestão Estratégica ensinados em sala de aula, porém dentro de um contexto metodológico considerando os aspectos da teoria da complexidade. O estudo, além desta parte introdutória, está constituído em quatro partes. Na primeira, tem-se o referencial teórico, composto de conceitos centrais sobre planejamento estratégico e gestão estratégica, seguido por uma discussão acerca do ensino em gestão estratégica, levando em consideração os aspectos da teoria da complexidade. Em seguida, tem-se a metodologia. A terceira parte trata dos resultados acerca do estudo, e a última parte contempla as considerações finais com questionamentos relacionados ao ensino sobre Gestão Estratégica.

2. Conceitos e evolução do planejamento e estratégia

O Planejamento Estratégico teve sua origem no início da década de 1960, em um contexto de expansão e diversificação dos negócios, onde o seu principal objetivo era buscar um alinhamento entre o ambiente interno e o externo às organizações (WOOD JR, 1999).

Dentro de uma perspectiva tradicional, o planejamento era visto como um modelo documental que apresentava resultados eficientes, tomando por base um ambiente pouco mutável onde a competição não era tão intensificada como a vivenciada nos dias de hoje.

Assim, Drucker (1998) definiu planejamento estratégico como o planejamento do futuro a longo prazo para a empresa, incluindo a fixação dos principais objetivos globais, a determinação dos caminhos básicos a usar na persecução desses objetivos e os meios a empregar para conseguir os recursos necessários para tanto.

Todavia, com a evolução do ambiente organizacional, formou-se cenários dinâmicos e complexos. Zaccarelli (2000, p. 15) afirma que o planejamento estratégico já “passou o bastão” e foi substituída pela força do seu jovem sucedâneo, a estratégia moderna. Pois, para um ambiente altamente conectado e complexo, Anderson (1999, p. 228) afirma que “as mudanças adaptativas devem ser evolutivas e não, rigidamente planejadas”.

Contribuindo com essa visão, Mintzberg (2006, p. 38-39) diz que “planejamento estratégico não pode ser sinônimo de formação estratégica, que abrange tudo isso, e certamente não é eficaz neste processo. A implicação disso é que o planejamento pode ter menos a ver com formação de estratégia do que geralmente se alega”, todavia, o autor afirma que os indivíduos envolvidos com o planejamento têm mais trabalho a fazer do que eles percebem.

Esse modelo de planejamento “incrementalista” em meio às incertezas e mudanças do mundo organizacional dificilmente apresenta valor agregado, sendo eficiente apenas em ambientes de relativa calma. Hamel e Prahalad (1995 p. 327) afirmam que: “Para ampliar a previsão do setor e desenvolver uma arquitetura estratégica de apoio, as organizações precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser estratégico”.

Pode-se observar que esse novo modelo enfatiza a elaboração da estratégia como modelo de aprendizado organizacional, quebrando com o modelo formal de criação de estratégia, que pregava a participação apenas do setor de planejamento com seus sistemas formais de informação, desconsiderando no processo a “sabedoria coletiva da empresa”,

Aprofundando ainda mais essa discussão, Hamel e Prahalad (1995) apresentam um exercício que é necessário os estrategistas desenvolverem para formular estratégias dentro de uma lógica de aprendizado. Utiliza-se um modelo baseado na dialética hegeliana que trabalha a formação da síntese das ideias subjacentes para se identificar as competências essenciais da organização, ou seja, esse modelo quebra uma perspectiva restrita, que não permitia aos gestores verem estrategicamente as competências essenciais da organização, permitindo interação e troca de experiências entre diversos ambientes organizacionais o que favorece a formulação de estratégias efetivas para que as organizações possam sobreviver em meio a essa turbulência ambiental.

Quadro 01 – Paralelo entre tese, antítese e síntese

Tese	Antítese	Síntese
Corporação	Unidades de Negócios	Interligação
Centralizada	Descentralizada	Coletiva
Burocrática	Investida de empowerment	Orientada
Clones	Renegadas	Ativistas
Voltada para a tecnologia	Voltada para o cliente	Voltada para os benefícios
Diversificada	Negócios essenciais	Competências essenciais

Fonte: Hamel e Prahalad (1995 p. 340)

Finalmente, Prahalad (2004 p. 233) apresenta um novo paradigma que vai completar o ciclo para formulação de estratégias para um futuro. Para ele, em um mundo de co-criação “a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.”

Por sua vez, Mintzberg et. al. (2006) apresentam a formação artesanal da estratégia. Esse modelo é desenvolvido dentro de uma metáfora que compara gestores a artesões e a estratégia à argila, onde eles se posicionam entre o passado das capacidades da organização e um futuro de possibilidades.

Esses conceitos e modelos abordados fornecem uma visão atual acerca da estratégia, desarticulando o planejamento estratégico (inicialmente desenvolvido para um ambiente de estabilidade e poucas mudanças), pois foi visto anteriormente a incapacidade do modelo em dar uma resposta eficaz a atual dinâmica de complexidade organizacional. Em contrapartida, essas novas formas vêem a estratégia como um fator chave para enfrentar o processo turbulento de mudanças vivenciado hoje. Assim, pode-se fazer um paralelo onde se apresenta a lógica tradicional de planejamento estratégico versus a visão moderna de estratégia (Quadro 2).

Quadro 02 – Lógica tradicional e moderna da estratégia

Lógica Tradicional de Planejamento Estratégico	X	Visão Moderna de Estratégia
Lógico	X	Consenso
Linear	X	Processo
Documental	X	Síntese
Formal	X	Futuro
Burocrático	X	Dinâmica
Centralizador	X	Cooperação
Romântico	X	Complexo

Fonte: D’anjour; Añez e Lemuel (2006, p.10).

Após apresentado como a estratégia vem sendo trabalhado em um contexto de grandes mudanças, serão apresentados, algumas das principais visões conceituais, que marcaram o processo estratégico nas organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) apresentam de forma metafórica as diferentes visões conceituais a cerca da estratégia como partes de um único animal que é a própria “estratégia”, os indivíduos que se aventuram a desvendar esse grande animal, muitas vezes agem como cegos, distorcendo a visão do todo em detrimento de sua percepção isolada acerca de uma parte do animal. Todavia esse indivíduo continua em “total ignorância” acerca do que é a estratégia. Desta forma, os autores dividiram o estudo da estratégia em dez escolas de pensamento que ajudam a formar a imagem do que deve ser o processo estratégico nas organizações. Assim serão apresentadas a baixo as dez escolas da estratégia com suas principais características:

Quadro 03 – Escolas da Estratégia

	Escolas da Estratégia	Pensamento	Base Científica
Escolas Prescritivas	Escola do design	Vê a estratégia como uma um processo de concepção informal que consiste na busca de alinhamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas, nessa escola	Engenharia
	Escola do planejamento	Considera práticas formais separadas e sistemáticas para o processo de formulação da estratégia.	Teoria de Sistemas
	Escola do posicionamento	Vê a formulação da estratégia como um processo analítico que focaliza a seleção de posicionamento no mercado, onde afirma que o desempenho de toda a empresa depende da sua rentabilidade e de seu setor.	Economia
Escolas Descritivas	Escola empreendedora	A principal percepção desta escola está na “visão”, ou seja, uma representação mental da estratégia, desenvolvida, ou pelo menos presente, na mente dos líderes.	Economia
	Escola cognitiva	Esta escola busca sondar a mente do estrategista para compreender a visão estratégica e o seu processo de formação.	Psicologia
	Escola de aprendizado	Trata o processo de formação de estratégias como ações de aprendizado coletivo, embora exista a atuação individual dos indivíduos, esta escola defende que o aprendizado coletivo sobre uma determinada situação reflete na capacidade da organização em lidar com esta situação.	Teoria do Caos
	Escola do poder	Considera o processo de formulação de estratégia como um jogo de influências que usa o poder e a política para elaborar estratégias que venham a favorecer um grupo em detrimento do outro.	Ciência Política
	Escola cultural	Esta escola apresenta a formação de estratégias organizacionais como um processo de interação social, essas crenças culturais são adquiridas pelos indivíduos nas organizações por meio de um processo de socialização.	Antropologia e Sociologia
	Escola ambiental	Parte do pressuposto que a organização está dentro de um ambiente que exerce uma forte influência direcionando o seu processo de formulação de estratégias	Biologia

Escola Integrativa	Escola de configuração	Esta escola se divide em duas correntes: a primeira descreve a situação da organização e de todo o seu ambiente – como configuração; a segunda por sua vez, trata do desenvolvimento de estratégias – como transformação. ela possibilita a reconciliação o que poderia gerar uma integração entre os discursos das demais escolas	Complexidade / História
---------------------------	------------------------	--	-------------------------

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000).

Ao se identificar cada uma das dez escolas que compõem o processo de formação das estratégias e seus pressupostos básicos é necessário agora formar uma visão do que venha a ser o animal metafórico proposto por Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2000), quando falam do processo de formação da estratégia em nossos dias.

Assim pode-se concluir este tópico destacando a complexidade existente no processo de formulação e implementação de estratégias nas organizações, no qual não se identifica uma corrente de pensamento que venha a emergir como uma verdade absoluta acerca do pensar estratégico, por consequente, observa-se uma tendência de articulação de pensamentos de forma a possibilitar a organização desenvolver o seu processo estratégico de forma a se adaptar ao seu contexto ambiental.

3. Construindo uma visão complexa para o ensino da estratégica

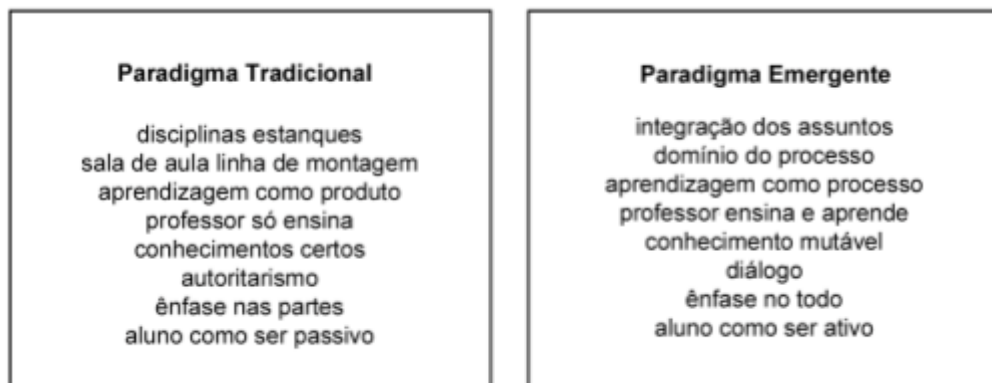
Uma das principais razões para a existência de uma lacuna entre teoria e prática no ensino da administração estratégica atual está diretamente relacionada ao modelo mecanicista que exerce uma forte influência tanto no ensino superior, quanto em todos os níveis educacionais tradicionalmente aplicados (LEITÃO; GESUALDI JUNIOR, 2006). Esta visão aborda o sistema escolar e acadêmico como construído por componentes discretos, em que se encaixam como engrenagens de uma máquina. Assim, Morin (2002, 2005, 2008, 2011) afirma que para romper com essa visão mecanicista do saber, é necessário formar uma visão complexa que seja capaz de promover a contextualização, a integração e a globalização dos saberes.

Vasconcellos (2005) e Morin (2011) apresentam a necessidade de se construir uma visão alternativa a percepção de que o saber funciona de forma isolada. Como por exemplo, no campo real não existe uma realidade econômica, que está desvinculada de uma realidade psicológica, política, dentre outras.

Desta maneira, a compreensão do saber para Morgan (1996) está vinculada à aquisição de uma visão que transcenda a miopia de se analisar os fenômenos organizacionais de maneira isolada, gerando uma análise sistêmica e complexa dos diferentes saberes que formam a organização. Por conseguinte ele afirma que se alguém realmente pretende “compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a participar da premissa de que organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.” (MORGAN, p. 320, 1996).

Dentro desta perspectiva, Amboni et al (2012), apresenta na Figura 01, um contraponto entre as visões tradicionais e o paradigma emergente na educação, a qual a visão emergente possibilita uma compreensão integradora, contínua e dialogada, na qual os sujeitos assumem um papel duplo de ensinar e aprender. Desta forma, Bostock (1998) afirma que a preocupação no processo de ensino não deve ser com a busca pela verdade plena, mas, com a aproximação dessa verdade, que vai estar em processo de mudança, podendo ser substituída por outra verdade mais adequada. Nesse sentido, Senge (2004, 2005) considera que o ensino-aprendizagem significa construir um novo conhecimento baseado em modelos mentais.

Figura 01 – Os reflexos do paradigma tradicional e da complexidade na educação



Fonte: Amboni et al (2012, p. 310)

Na busca pela construção do ensino da estratégia que vá além de uma metodologia isolada e fragmentada, que trabalhe os conhecimentos organizacionais em uma disciplina distinta e sem relacionamentos relevantes entre os conhecimentos adquiridos ao longo da formação do aluno, Barçante; Pinto (2003) ressaltam a necessidade de se adotar novas metodologias que permitam que o aluno tenha condições de atuar de forma ativa por meio de um processo de ensino-aprendizagem, dentro de um ambiente simulado que o possibilite desenvolver um pensar crítico e reflexivo.

Assim, Maturana e Varela (2002, p. 40) afirmam que “todo conhecer é um fazer daquele que conhece, ou seja, que todo conhecer depende da estrutura daquele que conhece”. Dessa forma, o resultado final não é o mais importante, e sim o exercício de se pensar a estratégia organizacional dentro do ambiente de interações que o aprendiz está inserido.

Entretanto, Sterman (2000) alerta para o risco de impacto reduzido na adoção de didáticas que utilizam abordagens de simulação de estratégia enquanto “caixas-pretas” no aprendizado efetivo dos “alunos”, uma vez que a aluno como estrategista exerce o processo decisório sem uma preocupação crítica com as características do ambiente ao qual estão inseridos, bem como a forma que essas decisões irão se comportar ao longo do tempo.

Assim, Morin (2011, p. 79) afirma que ao se trabalhar com o conceito da estratégia não se pode gerar uma noção vaga de aplicação “*ne variatur no tempo*”. Ao contrário, a decisão estratégica inicial permite a visualização de certos números de cenários, que podem sofrer modificações de acordo com a obtenção de novas informações e de acordo com o “acaso” que irão perturbar a ação estratégica.

Contribuindo com essa visão, Minzberg (1990; 1991; 1996; 2004) afirma que o processo de se definir as estratégias necessita de uma ênfase contingencial, gerando flexibilidade para formar soluções criativas em ambientes dinâmicos. Sendo a possibilidade de se pensar a estratégia apenas em bases racionais e lineares, criticada por Senge (2004), onde ele afirma que a realidade é feita de forma circular, porém a vemos de forma linear, o que gera limitações ao pensar a estratégia de forma sistêmica.

Dentro dessas limitações de perceber a realidade tal qual ela se apresenta, Senge (2005) define a “educação sistêmica” como uma maneira de se compreender a dinâmica do ensino da estratégia em ambientes escolares e acadêmicos como sistemas vivos, no qual este processo estará fortemente vinculado à figura aluno, e não apenas no professor.

Assim, Wittmann, Lübeck e Nelsis (p. 131, 2013) propõem a construção de uma visão “dinâmica e complexa da realidade” que possibilitem gerar um processo de aprendizado que se autor recrie a partir de ambientes autopoieticos. A autopoiese, na visão de Guerreiro Ramos (1989) e Varela (1989) a autocriação do conhecimento organizacional que se desenvolvem pelas relações entre as partes e todo em um processo contínuo de ordem e desordem.

Desta maneira é importante pensar em uma metodologia para trabalhar os conteúdos na disciplina de estratégia, de forma que possibilite aos alunos visualizarem a realidade organizacional sistemicamente. Assim, destaca-se a formação do que Fernandes (2001; 2003) chamou de micromundos, ou seja, o desenvolvimento de exercícios de simulação que vão além das propostas tradicionais de aulas expositivas e resoluções de estudos de casos para o ensino da estratégia. Por conseguinte, o presente estudo será baseado na formação do aluno em busca de uma emancipação para se construir um pensar crítico e reflexivo acerca da estratégia organizacional e seus impactos no ambiente. Desta forma busca-se construir o que Morgan (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000); Morin, (2011) chamam de visão integrativa do conhecimento, estruturando a estratégia não como uma visão única e linear, e sim, como uma visão sistêmica de interação das partes para formação de um todo e um todo visto pela interação das suas partes.

Por fim, é importante sair de uma visão multidisciplinar em busca da construção de uma nova visão interdisciplinar, ou até mesmo transdisciplinar, gerando a união da fragmentação do conhecimento organizacional, para levar alunos e professores em conjunto a pensar complexamente uma nova estratégia para um mundo em constante mudança (NICOLESCU, 2001; MAISSIAT 2013).

4. Metodologia

Por se propor a desenvolver uma metodologia para o ensino da gestão estratégica a presente pesquisa quanto aos seus objetivos é considerada como intervencionista. Conforme Vergara (2006, p. 47) esse tipo de pesquisa tem como objetivo “interpor-se, interferir na realidade estudada, para modifica-la”, assim esse tipo de pesquisa se propõe a desenvolver uma série de praticas em sala de aula de forma a possibilitar ao aluno vivenciar os conteúdos proposto para disciplina estratégia empresarial de forma dinâmica, diferenciando-se da metodologia tradicional de ensino. Quanto à postura teórica o presente artigo classifica-se como construtivismo, essa postura segundo Flick (2009, p. 79) permite ao pesquisador analisar “a relação com a realidade ao tratarem dos processos construtivos em suas abordagens”, assim observa-se que o processo de formação de conhecimento sobre o mundo não pode ser estabelecidos por fatos, mas por uma sistemática de produção ativa. Desta maneira, observa-se no presente estudo uma busca pela construção do conhecimento acerca da estratégia empresarial a partir de uma resignificação dos modelos mentais dos sujeitos participantes a partir dos conceitos da teoria da estratégia, trabalhadas de acordo com a ação cotidiana, formando construções mais próximas das práticas organizacionais. Assim, Flick (2009, p. 80) conclui que o conhecimento trabalhando desta forma “permite a cognição do mundo além do sujeito, [...] sendo essas experiências estruturadas e compreendidas por meio dos conceitos e dos contextos construídos por esse sujeito.”

Quanto aos procedimentos este estudo classifica-se com sendo um relato de experiência, que, segundo Polit & Hungler (1995) consiste em: desenvolver, compreender, analisar e registrar praticas importantes ao desenvolvimento do indivíduo ou a seus problemas, sendo o pesquisador um observador passivo ou ativo, neste processo de maneira que seja capaz de relatar de forma clara e objetiva as experiências dos indivíduos envolvidos. Quanto à natureza, o estudo é qualitativo, visto que permite gerar uma prática de interação entre sujeito e objeto dentro da vida cotidiana, sendo o mais adequado para o problema de pesquisa, uma vez que permite o sujeito visualizar as realidade organizacional e suas inter-relações complexas.

Para esta pesquisa a população compreendeu as turmas do curso técnico em comércio integrado regular do Câmpus Natal – Zona Norte do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, matriculadas na disciplina de Estratégia Empresarial no ano letivo de 2013. Desta forma, a população deste estudo foi formada pela turma 4.4506.1M (4º ano do curso técnico integrado regular em Comércio), composta por 33 alunos regularmente matriculados na disciplina Estratégia Empresarial. O estudo utilizou a amostragem crítica que consiste na seleção de indivíduos que são particularmente importantes para o funcionamento da atividade desenvolvida (FLICK, 2009), sendo neste estudo os alunos matriculados na disciplina. A amostra crítica justifica-se no presente estudo, pois se deu por meio da escolha dos alunos matriculados na única turma que cursava a disciplina estratégia empresarial no ano letivo de 2013, o que de acordo com Flick (2009), estes sujeitos apresentavam relativa importância para realização da investigação proposta no objetivo do trabalho.

No tocante aos procedimentos éticos, o presente estudo buscou atender alguns procedimentos apresentados por Gibbs (2009, p. 130), quanto à avaliação e autorização formal da proposta de pesquisa pela Direção Acadêmica e Equipe Técnica Pedagógica do Campus Natal Zona Norte, bem como o “consentimento informado” ou seja, a uma concordância formal dos sujeitos da pesquisa mediante as informações que foram fornecidas pelo pesquisador quanto ao objetivo da pesquisa, bem como a metodologia e resultados esperados com a pesquisa, além de garantir o bem estar, o respeito a dignidade e direitos e o anonimato dos participantes. Os alunos civilmente capazes, ou seja, com idade de 18 anos ou mais, puderam assinar os seus termos. Para os alunos com idade inferior a 18 anos de idade, o pesquisador realizou uma reunião com os pais explicando os objetivos da pesquisa, metodologia e resultados esperados, além de garantir o bem estar, o respeito a dignidade e direitos e o anonimato dos participantes. Após estas informações foram coletados os termos de consentimentos assinados por esses pais. Todos os termos foram assinados, assim os 33 alunos definidos na amostra participaram da pesquisa.

Como técnica de coleta dos dados foi utilizada a triangulação entre a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a utilização do diário de pesquisa, tal justifica-se, pois segundo Flick (2009) possibilita a combinação de diversos métodos dando igual relevância, com o foco de enriquecer e complementar o conhecimento desenvolvido neste estudo.

A análise documental é definida por Flick (2009, p. 234) como “uma versão específica da realidade construída para objetivos específicos”. Para a presente pesquisa, os documentos utilizados foram o Projeto Político Pedagógico do IFRN (PPP) e o Projeto Pedagógico do Curso de Comercio do IFRN (PPC), com o objetivo de contextualizar a proposta do relato de experiência com os direcionamentos curriculares e pedagógicos propostos pela instituição para o curso e disciplina objeto de estudo na presente pesquisa.

Em relação ao diário de pesquisa, Flick (2009, p. 269) afirma que essa técnica permite ao pesquisador “documentar o processo de abordagem de campo, as experiências e os problemas encontrados”. De forma prática o diário de pesquisa foi utilizado no presente estudo durante o ano letivo de 2013 que compreendeu os meses de abril a dezembro deste ano, com o objetivo de registrar: as etapas propostas para a presente pesquisa, as atividades desenvolvidas em sala de aula durante todo período letivo, a aceitação da proposta pelos participantes, as relações cooperação e aprendizado entre alunos, a relações de cooperação e aprendizado entre professor e alunos, suas dificuldades, o envolvimento dos alunos com os conteúdos teóricos e atividade práticas e as percepções dos alunos acerca do seu aprendizado na disciplina.

Como resultado da pesquisa bibliográfica, optou-se por utilizar os conceitos metodológicos para modelagem do sistema baseadas no conceito de Dinâmica de Sistemas, ramo de conhecimento que busca identificar características gerais dos sistemas a partir dos padrões de comportamento entre as suas partes e das estruturas determinantes destes padrões

trabalhada por Senge (2004, 2005), Sterman (2000), Fernandes (2001; 2003) bem como as visões de estratégia trabalhadas por Morgan (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000); Morin, (2011).

Dessa forma, objetivando o desenvolvimento de práticas pedagógicas sistêmicas para o ensino da estratégia organizacional a principal atividade realizada na pesquisa foi à construção de um modelo de desenvolvimento de simulação da estratégia organizacional, base para ser aplicados em sala de aula. Esta atividade foi realizada mediante as seguintes etapas:

Figura 02 – Etapas Constituintes do Processo Estratégico Simulado

Fases do Relato	Atividades desenvolvidas na Pesquisa	Metodologia	Principais Resultados	Envolvidos
<p>A gênese da experiência</p> <p>Construindo a experiência</p> <p>Retornando a gênese da experiência</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definição da metodologia de trabalho para desenvolver a atividade de simulação com a turma. Alinhamento teórico - Morgan (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000); Morin, (2011) 	<p>Pesquisa bibliográfica (levantamento teórico) e análise documental (levantamento do plano de curso e projeto político pedagógico do IFRN).</p>	<p>- Construção de uma compreensão compartilhada acerca da complexidade organizacional</p>	<p>- Professor e Alunos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Divisão da turma em grupos, no qual cada grupo iria constituir uma empresa comercial. Os alunos foram motivados a inovar observando as características social, econômica e cultural da região administrativa Norte do Natal/RN, à qual eles estão inseridos. Elaboração do protótipo do produto ou fluxo do serviço a ser comercializado pela organização. Elaboração de um processo estratégico simulado para as empresas constituídas - foi considerado a visão integrativa Morgan (1996); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) bem como a visão de sistemas dinâmicos de Senge (2004, 2005), Sterman (2000), Fernandes (2001). 	<p>Nesta etapa trabalhou-se os principais conceitos acerca de estratégia propostos na ementa da disciplina desenvolvendo em sala de aula e no laboratório de comércio as práticas propostas. Durante as atividades o pesquisador tomou notas do envolvimento dos alunos, interação, dificuldades e questionamentos.</p>	<p>- Formação de sete empresas fictícias para similar a estratégia;</p> <p>- Formação de uma visão crítica do ambiente ao quais os alunos estão inseridos;</p> <p>- Vivência prática dos processos organizacionais;</p> <p>- Cooperação;</p> <p>- Formação de um pensar estratégico.</p>	<p>- Professor e Alunos</p> <p>- Alunos</p> <p>- Professor e Alunos</p> <p>Alunos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> A última etapa foi constituída pela apresentação dos trabalhos em uma feira de empreendedorismo realizada dentro do Campus Natal - Zona Norte/IFRN. Na oportunidade os Planejamentos Estratégicos Simulados foram avaliados por alunos, professores e empresários. Avaliação da disciplina entre alunos e professor 	<p>Após a conclusão da atividade o professor promoveu um momento de discussão de avaliação da prática com a turma a qual, pode registrar a percepção do grupo acerca de toda atividade.</p>	<p>- Ressignificação da prática após as vivências do processo.</p>	<p>Professor e Alunos</p>

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Cada etapa da pesquisa foi registrada no diário de pesquisa através da construção de um arquivo dos acontecimentos ou pensamentos usados para captar, registrar o desenvolvimento do projeto “Processo Estratégico Simulado no Ensino”, até a sua finalização com a apresentação do resultado da aplicação da atividade na Feira de Empreendedorismo do Campus Natal – Zona Norte. Estas informações foram registradas observando o objetivo geral da pesquisa bem como a teoria que norteou o desenvolvimento da pesquisa.

Os dados coletados com o uso do diário de pesquisa resultaram na transcrição das realidades a partir do campo, que foi realizada tomando por base a teoria que norteou o relato de experiência. Assim, Flick (2009, p. 273) afirma que a “transcrição de realidades sociais está sujeita a condições e a limitações técnicas e elaboram uma estrutura específica no nível textual [...]”, desta forma os dados registrados foram transcritos e interpretados buscando atingir um nível e exatidão das atividades desenvolvidas na pesquisa de forma a reduzir a inconsistência das dados, o qual buscou-se descrever com detalhes cada etapa proposta para o desenvolvimento do “Processo Estratégico Simulado”.

Por fim, para o presente artigo, a técnica de interpretação dos dados se deu conforme proposto Vergara (2006), o qual os resultados da pesquisa registrados no caderno de campo foram confrontados de forma circular com a teoria, ou seja, o pesquisador durante a realização das atividades propostas para pesquisa, os dados coletados eram verificados sistematicamente, objetivando adequar o registro e interpretação do pesquisador a proposta teórica do presente estudo.

5. Análise e discussão dos resultados

Como resultados da intervenção empírica, serão apresentadas as etapas que consistem desde o processo que deu origem à proposta de elaboração do “Processo Estratégico Simulado no Ensino” até a sua aplicação com uma turma de formação técnica integrada regular em comércio do Campus Natal Zona Norte do IFRN.

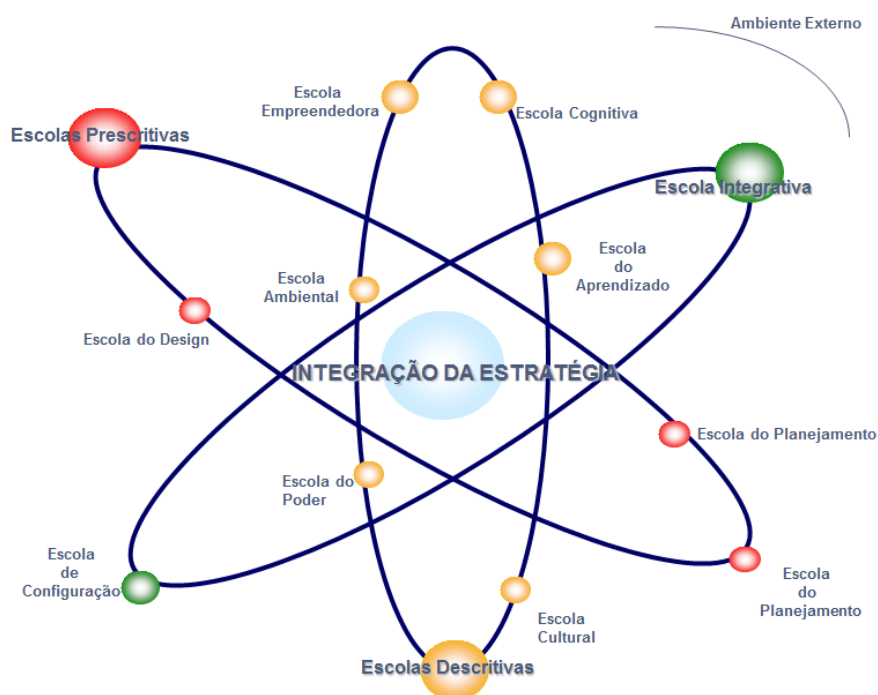
A primeira etapa do projeto nasceu da necessidade do pesquisador em identificar uma forma alternativa de vivenciar os conteúdos da disciplina Estratégia Empresarial, antes trabalhados apenas com aulas expositivas, seminários, questionários tradicionais, listas de exercícios e estudos de casos. Assim, o pesquisador propôs aos alunos matriculados na disciplina no ano letivo de 2013 uma atividade que pudesse associar a teoria trabalhada em sala de aula com as vivências práticas que considerassem a complexidade do ambiente organizacional.

A partir desta necessidade, o pesquisador buscou desenvolver em conjunto com os alunos uma proposta de atividade que associasse de forma interdisciplinar os elementos da análise organizacional, da evolução do pensamento e do processo estratégico, da simulação, da inovação e do empreendedorismo. Estas temáticas foram trabalhadas de forma sistêmica na disciplina Gestão Estratégica (MORGAN, 1996; MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL, 2000; MINTZBERG et al, 2006; MORIN, 2011). Ao observar a necessidades de aprendizado diferenciado por parte dos alunos e que estes estavam associados aos conceitos trabalhados por Fernandes (2001; 2003), foi elaborada a proposta de criação de empresas, as quais estariam em um micromundo modelado para trabalhar os conceitos mencionados anteriormente. Assim surge a proposta de elaboração do “Processo Estratégico Simulado”.

Com a concepção da ideia central do projeto surgiu a necessidade de um maior aprofundamento na literatura acerca de pensamento sistêmico, dinâmica de sistemas, bem como nos conteúdos de análise organizacional, da evolução do pensamento estratégico, processo estratégico, inovação e empreendedorismo, com o objetivo de modelar a proposta de trabalho, ou seja, a criação de um ambiente favorável para desenvolver as competências propostas na atividade com os agentes envolvidos. Para formação de tais conhecimentos iniciais foram utilizadas de aulas dialogadas, jogos de estratégia objetivando trabalhar os conceitos de forma lúdica e criativa, filme e vídeos sobre a temática estudada.

Para a formação da empresa e elaboração da modelagem estratégica desta, foi elaborado em conjunto com os alunos um roteiro para a atividade, que constitui desde a concepção da ideia inicial até a análise do ambiente organizacional com a construção da Matriz de SWOT, elaboração do direcionamento estratégico com a: missão, visão, valores, políticas, objetivos, metas, estratégias indicadores, planos de ação e técnicas de alinhamento e monitoramento das estratégias com o Balanced Scorecard – BSC dinâmico (MINTZBERG, AHISTRAND E LAMPEL 2000; FERNANDES, 2001; 2003). O presente modelo buscou uma integração das visões mais tradicionais as mais complexas da estratégia conforme figura (03):

Figura 03 – Integração estratégica



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com a formatação da atividade, a proposta foi apresentada para a turma como processo avaliativo em substituição a avaliação tradicional (prova discursiva), a qual a turma prontamente aceitou participar da atividade.

Inicialmente a turma foi dividida em 7 (sete) grupos o que formariam 7 (sete) empresas, cada uma responsável por desenvolver um protótipo de um produto ou sistemática de um serviço com características inovadoras para o arranjo social, econômico e cultural da Região Administrativa Norte da Cidade do Natal/RN.

Com a divisão dos grupos e definição da empresa e produtos ou serviços a serem comercializados, iniciou-se a etapa de constituição da empresa e elaboração do direcionamento estratégico das mesmas. Para o desenvolvimento das atividades, o pesquisador passou a vivenciar com os alunos o desenvolver da metodologia proposta, todavia, as percepções e experiências vivenciais com o grupo foram registradas no diário de pesquisa.

A etapa de constituição das empresas e elaboração dos planejamentos estratégicos foi conduzida pelo professor da disciplina nos laboratórios de Gestão e Informática, o qual apresentou para turma as etapas do processo de constituição da empresa que tinha sido estruturada anteriormente com a participação dos alunos. Para constituição das empresas, os grupos foram levados a refletir acerca da concepção do negócio como ideia, elaboração do histórico da empresa, principais produtos e serviços, clientes, processos finalísticos e de apoio, fornecedores, tipos e quantidades de materiais utilizados nos processos produtivos, fluxograma de produção e de serviços, estrutura organizacional, quadro de pessoal, formação dos custos e despesas, parcerias organizacionais e principais instalações e localidades (físicas e virtuais).

Com a finalização da etapa de constituição das empresas, teve início o processo de elaboração das estratégias. Para tal, foi adotado o modelo proposto por Fernandes (2001; 2003), que alia à gestão estratégica ao pensamento sistêmico, que torna o modelo exequível e dinâmico,

o que possibilita o gestor acompanhar e se adaptar as constantes mudanças vivenciadas pelo atual contexto organizacional.

Assim, o processo teve início com a definição da missão que foi constituída considerando o negócio de cada empresa, bem como o seu papel como um agente ativo desenvolvendo ações de transformação em um ambiente social. Ao pensar na missão, os atores reafirmaram a necessidade de constituir uma empresa que tenha legitimidade para com os seus diversos agentes.

Outro direcionamento estratégico elaborado foi a visão de futuro das empresas. Esse conceito foi elaborado pesando no atual posicionamento estratégico da organização frente ao mercado local e nacional, para isso os grupos realizaram pesquisas acerca do segmento estudado, o posicionamento estratégico de possíveis concorrentes e parceiros, bem como os produtos substitutos. A partir desse estudo foi elaborada a visão organizacional para o longo prazo. Cada organização elaborou a sua de acordo com as características do seu mercado. Por conseguinte, foram elaborados a valores organizacionais considerando os aspectos culturais e sociais dos diversos agentes que permeiam cada organização.

Concluída esta etapa, iniciou-se a processo de construção da Matriz de SWOT. Essa matriz foi constituída da identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno das empresas, para tal os alunos identificaram as peculiaridades dos processos internos, infraestrutura, pessoas e demais recursos internos das organizações (materiais, informacionais e financeiros). Para o ambiente externo das organizações, os grupos observaram oportunidades e ameaças em relação às variáveis econômicas, concorrentes, fornecedores, disponibilidade de matéria prima, característica econômicas, culturais e sociais dos clientes, legislação empresarial, tributária, trabalhista e do consumidor e, por fim, os fatores naturais e suas influências sobre a atividade produtiva e prestação de serviço. Para essa etapa de análise organizacional foi rediscutido com os alunos as imagens da organização, na qual Mogan (1996) trabalha a análise organizacional a partir de 8 metáforas que são integralizadas a partir do aprendizado organizacional, assim essa etapa da construção fez a união da metodologia tradicional de trabalhada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) na escola do design com a visão de aprendizado como arte da análise organizacional de Morgan (1996).

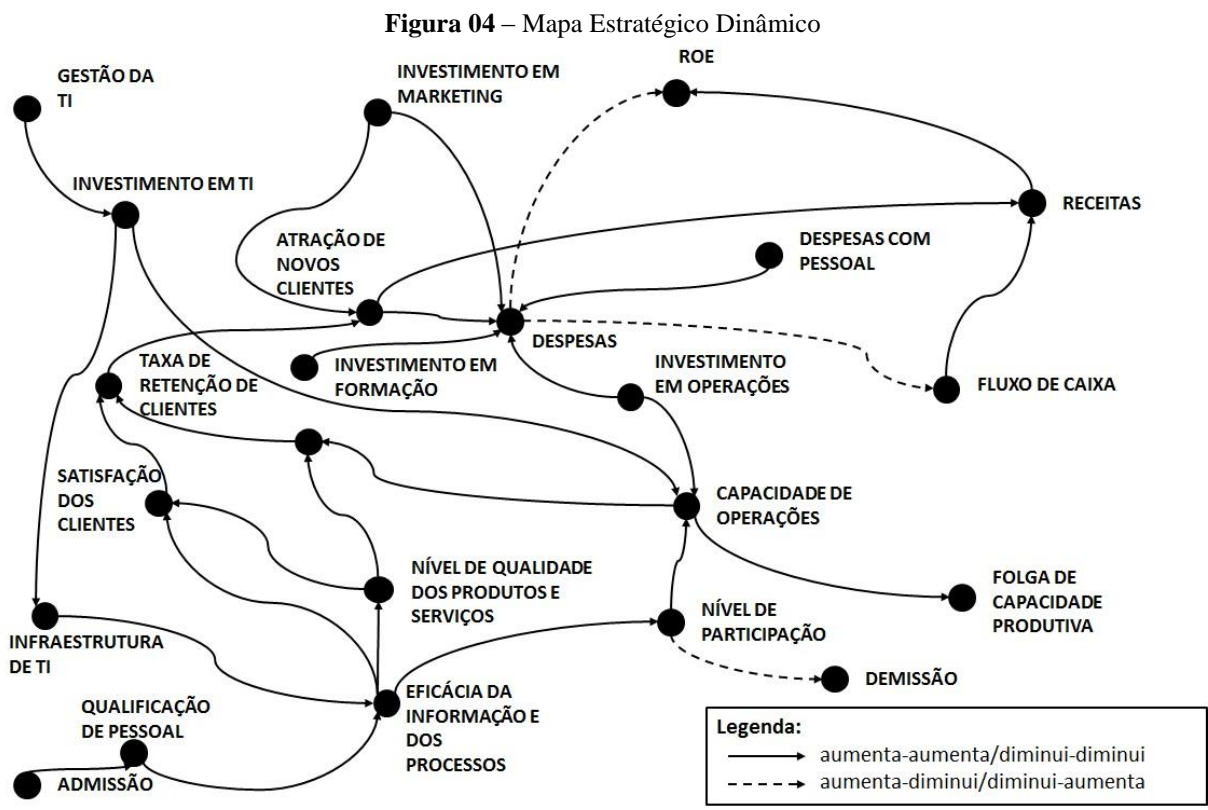
A matriz foi estruturada para mensurar o nível de impacto dos pontos fortes e fracos nas ameaças e oportunidades, bem como os impactos das ameaças e oportunidades nos pontos fracos e pontos fortes. Para tal mensuração foi utilizado uma escala do tipo Likert, variando os graus de impactos de 0 a 4, onde 0 significa nenhum impacto, 1 impactos fraco, 2 impacto médio, 3 impacto forte e 4 impacto muito forte. Por conseguinte, a mensuração permitiu aos dos grupos no exercício do processo decisório, identificarem o grau de influência mútua dos pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades. A Matriz permitiu ainda com o somatório de cada quadrante identificar o posicionamento estratégico de cada empresa em relação aos seus ambientes, que foram divididos nos posicionamentos de desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência.

Concluída a análise com a identificação dos principais pontos críticos, foram elaborados os planos de ação. Nestes foram elaborados objetivos estratégicos, metas, estratégias, indicadores de resultados, bem como as ações estratégicas. Os planos de ações foram elaborados de acordo com os resultados da Matriz de SWOT. Foi elaborada ainda uma sistemática de monitoramento para cada plano de ação, pelos grupos de empresas, possibilitando alterações durante a execução.

A última etapa de elaboração do Processo Estratégico Simulado foi a elaboração do alinhamento estratégico com o Balanced Scorecard (BSC). Segundo Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta é capaz de transformar a missão e o direcionamento estratégico da organização em objetivos e medidas distribuídas em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Essa ferramenta permite ao gestor comunicar a missão

e a estratégia, informando por meio dos indicadores os vetores de sucesso atual e futuro da organização. Todavia, a metodologia como proposta por Kaplan e Norton (1997), gera uma linearidade do alinhamento estratégico, assim para esta última etapa da pesquisa se aliou a lógica do BSC ao pensamento sistêmico, possibilitando a criação do BSC dinâmico, conforme proposto por Fernandes (2001; 2003).

Para efeito da prática, foram identificados os objetivos estratégicos das empresas simuladas e alinhados por meio da construção de um mapa estratégico dinâmico conforme figura 04. Estes objetivos foram distribuídos no BSC de acordo com as perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Os objetivos foram alinhados de forma sistêmica, considerando os enlaces causais entre as variáveis (SENGE, 2004).



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Como última etapa do projeto, foram apresentados os resultados obtidos com a constituição das empresas em uma feira de empreendedorismo no Câmpus Natal – Zona Norte do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN, que foi realizada no período de 03 à 04 de Outubro de 2013. Com a demonstração dos negócios estratégicos, buscou-se submeter os alunos a um ambiente de contato direto com o público, no qual os grupos tiveram a oportunidade de apresentar as suas empresas, bem como ofertar os seus produtos e serviços, recebendo feedbacks positivos e negativos dos professores, empresários e clientes em potenciais que visitavam a feira.

Observou-se como resultado do Processo Estratégico Simulado, um maior envolvimento dos alunos com os conceitos de gestão trabalhados em sala de aula, bem como uma postura comportamental diferenciada, uma vez que os participantes relataram as dificuldades de atuar em um ambiente empresarial. Mesmo que simulado, observou-se ainda a percepção destes em relação à complexidade do exercício do processo decisório de uma organização coletiva, no qual foi identificado traços de cultura organizacional específica

estruturada a partir das características e capacidade de influência dos seus principais líderes (SCHEIN, 2009). Tal resultado corrobora com a percepção de Fleury (2007) que afirma que as crenças e valores do fundador e primeiro líder são incorporados às políticas organizacionais e, informalmente considerados válidos e perpetuados aos novos membros da organização.

Por fim, o pesquisador avaliou por meio dos registros do caderno de campo os resultados do projeto como um avanço no processo de ensino-aprendizagem na formação em nível técnicos dos alunos na área de Gestão Estratégica de Negócios, uma vez que a atividade possibilitou aos participantes vivenciarem de forma prática os conteúdos que são ministrados de forma teórica na disciplina trabalhada no presente estudo.

6. Considerações finais

Ao buscar desenvolver e estruturar uma metodologia para dar uma maior vivência prática aos conteúdos teóricos trabalhados nas disciplinas da área de gestão e negócios, o presente projeto objetivou desenvolver atividades didáticas metodológicas em busca de uma maior fixação do conteúdo lecionado em sala de aula, através da utilização do Processo Estratégico Simulado como ferramenta de apoio ao ensino-aprendizagem nos cursos técnicos na área de gestão e negócios.

Quanto ao processo de formação de competências na área de simulação e didática autodirigida, o presente projeto possibilitou tanto aos pesquisadores quanto aos demais alunos e professores participantes uma vivência prática destas ferramentas vinculadas ao processo de ensino-aprendizagem. Por meio das pesquisas em livros e artigos científicos pode-se visualizar a importância dessas ferramentas, bem como a formação de uma proposta prática que foi trabalhado em sala de aula.

O processo de desenvolvimento da metodologia buscou alinhar o pensamento estratégico, que estavam sendo trabalhado teoricamente em sala na disciplina estratégia empresarial, dando um foco principal ao Processo Estratégico, o que possibilitou o desenvolvimento do que Fernandes (2001; 2003) chamou de micromundo. Assim os alunos construíram um ambiente decisório baseado nas ferramentas metodológicas de simulação, o qual foi chamado de Processo Estratégico Simulado.

Assim, esta ferramenta criou um ambiente de aprendizado que possibilitou aos alunos envolvidos na prática irem além das metodologias de ensino tradicional, que trabalham os conteúdos por meio de aulas expositivas e resoluções de exercícios, como estudos de casos. Assim como nas áreas tecnológicas o exercício prático possibilitou aos alunos do Curso Técnico Integrado Regular de Comércio do Câmpus Natal - Zona Norte/IFRN uma maior vivência da dinâmica existente no mundo organizacional real.

Como limitações ao estudo pode-se identificar a necessidade de realização de uma avaliação comparativa dos níveis de aprendizado de uma turma que trabalha os conteúdos de forma tradicional, com esta turma que vivenciou a prática do Planejamento Estratégico Simulado. Todavia, tal limitação não compromete os resultados alcançados com o presente estudo, uma vez que possibilitou a estruturação da metodologia alternativa de ensino-aprendizagem da administração aplicada ao ensino médio técnico.

Por fim, a pesquisa apresenta como proposta de continuação de seu desenvolvimento a utilização da metodologia do Processo Estratégico Simulado, de forma a possibilitar a realização de estudos longitudinais gerando comparações quantitativas e qualitativas entre o desempenho de turmas que utilizaram a metodologia com outras que não a utilizaram. Bem como a estruturação de novas praticas de forma que integrem o processo de formação de alunos de cursos técnicos e graduações na área de gestão e negócios.

Referências

AMBONI et al. Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 302-328, 2012.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. *Organization Science*, Linthicum, v. 10, n. 3, p. 216-232, 1999.

BARÇANTE, Luiz C.; PINTO, Fernando Castro. **Jogos de Negócios: Revolucionando o aprendizado nas empresas**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

BOSTOCK, S. Constructivism in mass higher education: a case study. **British Journal of Educational Technology**, v. 29, n. 3, p. 225-240, 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

D'ANJOUR, Miler Franco; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; LEMUEL, Mauro. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 03, 2006, Resende. **Anais SEGeT**, Resende: Associação educacional Dom Bosco, 2006.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue, p. 145-164, 1991.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. Dinâmica de sistemas e business dynamics: tratando a complexidade em ambiente de negócios. **Anais do XXI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia da Produção**, Salvador, out. 2001.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard Dinâmico – em direção à integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. Leme; FISCHER, R. Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 15 – 27.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. São Paulo: FGV, 1989.

GRAMIGNA, Maria Rita de Miranda. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITÃO, S. P. DE; GESUALDI JUNIOR, L. C. **Conhecimento, ensino de administração e mudança transformadora: uma visão crítica**. **Cad. EBAPE.BR**, v.4, n.2, p.1-13, 2006.

MAISSIAT, Jaqueline. **Interconexões entre a complexidade e o fazer docente: formação continuada e tecnologias digitais em educação a distância**. Tese (PPGIE) – Universidade Federal do rio Grande do Sul, 2013.

MATURANA, H. VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2002.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, mar./abr. 1990.

_____. Learning 1, Planning 0. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 463-466, 1991.

_____. Reply to Michael Goold. **Califórnia Management Review**, v. 38, n. 4, p. 96-99, 1996.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, Brasília: Unesco, 2005.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NICOLESCU, Basarab. **O manifesto da transdisciplinaridade**. 2 ed. São Paulo: Triom, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POLIT D. F.; HUNGLER B P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SENGE, Peter (Org.). **Escolas que Aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos os que se interessam por educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STERMAN, J. **Business dynamics: systems thinking and modelling for a complex world**. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill, 2000.

VARELA, F. *Autonomie et connaissance*. Paris: Seuil, 1989.

VASCONCELLOS, M. J. E. De. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2005.

VERGARA, Sylvia, C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WITTMANN, M. L.; LÜBECK, R. M.; NELSON, V. M. Uma visão não-linear sobre estratégia empresarial pelo prisma da complexidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 4, p. 317-335, 2013.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Executivos neuróticos, empresas nervosas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.