

**ALTAIR JOSÉ DA SILVA**

**A APLICABILIDADE DA APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca  
Examinadora do Curso de Pós-Graduação em Psicologia  
Educativa, do Centro Universitário FIEO, para a obtenção do  
título de mestre em Psicologia Educativa.  
Área de concentração: Psicopedagogia  
Linha de pesquisa: Psicopedagogia e as Instituições  
Orientadora: Profa. Dra. Marisa Irene Siqueira Castanho

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FIEO**

**OSASCO**

**2010**

ALTAIR JOSE DA SILVA

A APLICABILIDADE DA APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO  
ESTRATÉGICA

Aprovado em 21 de Junho de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Nome: Dra. Marisa Irene Siqueira Castanho

Instituição: Centro Universitário FIEO

---

Nome: Dr. João Clemente de Souza Neto

Instituição: Centro Universitário FIEO

---

Nome: Dra. Beatriz Regina Pereira Saeta

Instituição: Universidade Mackenzie

---

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Sônia pelo afeto extremo, carinho e incentivo principalmente nas horas mais difíceis e por suportar as ausências e chatices.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Marisa Irene Siqueira Castanho pela abnegação, incansável dedicação, respeito, bom humor, alegria constante e principalmente competência. A sua valiosa orientação foi decisiva para a conclusão deste trabalho.

À minha filha Cláudia, meu filho Altair e ao meu genro Alessandro pelo apoio irrestrito durante a elaboração do trabalho.

Ao Laércio de Matos pela amizade e companheirismo. Estivemos sempre juntos nos melhores e piores momentos.

Aos professores João Clemente de Souza Neto e Beatriz Regina Pereira Saeta que participaram da minha banca de qualificação com inferências e colocações precisas no direcionamento deste trabalho.

A todos os professores do mestrado que de alguma forma contribuíram para minha formação.

## RESUMO

Silva, Altair José da. **A Aplicabilidade da Aprendizagem da Administração Estratégica**. 2010. 111f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Educacional) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Educacional, Centro Universitário FIEO, Osasco

Este trabalho teve como preocupação a formação do futuro administrador, competências e utilização de habilidades adquiridas no curso, em especial, na disciplina Administração Estratégica, visando à adequação da teoria e da prática. As questões norteadoras do estudo tiveram como base as diretrizes da disciplina e os pressupostos da abordagem construtivista de ensino e aprendizagem. Os objetivos foram: levantar indicadores sobre a importância do conteúdo da disciplina no dia-a-dia da empresa; sobre o que pensam os alunos a respeito da aplicabilidade da Administração Estratégica nas empresas em que atuam e fazer inferências a respeito dos processos de aprendizagem da disciplina. Buscou-se com esse trabalho, um melhor direcionamento do conteúdo ensinado, tendo como foco a formação do aluno e o desenvolvimento de competências e habilidades. Participaram dez sujeitos, com idades entre 20 e 50 anos, oito do sexo masculino e dois do sexo feminino, cinco solteiros, cinco casados, oito deles cursando o 8º período e dois o 7º período de Administração de Empresas, de uma faculdade particular, da região metropolitana de São Paulo, selecionados de acordo com seu desempenho em sala de aula na disciplina Administração Estratégica. Utilizou-se como instrumento um roteiro de entrevista semi-estruturada e um questionário para a caracterização dos sujeitos. As entrevistas foram individuais. Os dados coletados foram tratados pelos procedimentos de análise de conteúdo. Os resultados mostraram uma identificação positiva com os conteúdos aprendidos em sala de aula e a sua aplicação nas empresas. No entanto, essa relação entre aprendizagem e aplicação é assistemática, sendo a maioria dos conceitos aplicados de forma pontual, de acordo com as necessidades de momento em cada uma das organizações. Em relação ao ensino-aprendizagem da disciplina, os alunos sugeriram aulas dinâmicas com apresentação de estudos de caso como recurso de aprendizagem. O estudo favoreceu uma reflexão sobre o direcionamento do conteúdo a ser ensinado, assim como, formas ideais para a aprendizagem.

Palavras-chave: Administração estratégica, aprendizagem, prática profissional.

## **ABSTRACT**

Silva, Altair José da. **The applicability of the Strategic Management's Learning.** 2010. 111f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Educacional) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Educacional, Centro Universitário FIEO, Osasco

This dissertation focused the education of the future administrators, their skills and use of knowledge acquired in the Strategic Management course, aimed at increasing consistency of theory and practice. Topics that led to the present study were based on the guidelines of discipline and the assumptions of the constructivist approach of teaching and learning. The objectives were raising indicators regarding the importance of the discipline's content in a real company, surveying of what students think about the applicability of strategic management in companies which they operate and make inferences about processes of learning. This research targeted improvements on the contents to be taught, focusing on student's education, developing their skills and abilities. A total of ten individuals, aged between 20 and 50 years, eight males and two females, five singles, five married, eight of them attending the 8th period and both the 7th period of Business Administration in a private college of the metropolitan region of Sao Paulo, were selected according to their performance in classroom discipline in Strategic Management. A semi-structured roadmap interview, was used as an auxiliary instrument as well as a questionnaire, used to characterize the each person, individually interviewed. Collected data was processed by the procedures of content analysis technique. The results presented a positive identification with the content learned in the classroom and its application in business. However, the relationship between learning and application is non-systematic, and most of the concepts applied in a specific

Key words: Strategic Management, knowledge, professional practice.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados e empresas	54
Quadro 2 - Comparativo entre o potencial de utilização e a utilização efetiva da Administração Estratégica	55
Quadro 3 - Etapas da Administração Estratégica utilizadas pelas empresas	57
Quadro 4 – Visão dos alunos a respeito da aprendizagem dos conceitos da Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisão.	59
Quadro 5 - Relação entre aprendizagem e aplicação da Administração Estratégica	60
Quadro 6- Necessidades e condições para utilização/aplicação dos Conceitos da Administração Estratégica	62
Quadro 7 – Sugestões dos participantes para melhoria do ensino-aprendizagem da disciplina Administração Estratégica	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICATIVA	15
1.2	HIPÓTESES E OBJETIVOS	17
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>20</b>
2.1	DIRETRIZES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	20
2.2	OBJETIVOS GERAIS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	22
2.3	CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	23
2.3.1	<b>Estratégia</b>	<b>26</b>
2.4	ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	28
2.4.1	<b>Análise do Ambiente</b>	<b>28</b>
2.4.2	<b>Diretrizes Organizacionais</b>	<b>29</b>
2.4.2.1	<b>Missão</b>	<b>29</b>
2.4.2.2	<b>Visão</b>	<b>31</b>
2.4.2.3	<b>Valores</b>	<b>32</b>
2.4.2.4	<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>33</b>
2.4.3	<b>Formulação de Estratégias</b>	<b>34</b>
2.4.4	<b>Implementação de Estratégias</b>	<b>34</b>
2.4.5	<b>Controle Estratégico</b>	<b>36</b>
2.4.6	<b>Dificuldades na Implementação das Estratégias</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>PRESSUPOSTOS DO CONSTRUTIVISMO E PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM</b>	<b>40</b>
3.1	CONSTRUTIVISMO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS	40
3.2	CONSTRUTIVISMO E PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM	42



<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>47</b>
4.1	TIPO DE PESQUISA	47
4.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	47
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	49
<b>4.3.1</b>	<b>Delineamento do Instrumento de Pesquisa</b>	<b>49</b>
4.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b>	<b>53</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE B</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE C</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE D</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE E</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE F</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE G</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE H</b>	<b>99</b>
	<b>APÊNDICE I</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE J</b>	<b>107</b>

## **ANEXOS**

A – Aprovação do Comitê de Ética

B – Autorização para a realização das entrevistas

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são componentes ativos e passivos de um sistema dinâmico. São componentes ativos na medida em que suas ações contribuem para moldar a realidade que as circunda e passivos, quando sofrem pressões desse sistema.

De acordo com Bauer (1999), o mercado internacional há muito deixou de ser realidade de grandes corporações para estar presente na realidade de todo tipo de empresa. Assim, a globalização tornou-se um dos fatores externos que mais afetam as organizações, em especial como decorrência do avanço tecnológico que possibilitou que as organizações estendessem seus braços ao redor do mundo.

Nesse cenário, evidencia-se a necessidade de uma Administração Estratégica, que combine perspectivas e alinhe a organização com as condições ambientais para possibilitar que sobreviva no ambiente multinacional.

A importância da Administração Estratégica é reconhecida de forma quase unívoca pelos acadêmicos, que identificam os estágios que devem ser considerados: definição da visão, missão, valores e metas principais; análise do ambiente externo; avaliação dos recursos competitivos; estabelecimento de objetivos e a seleção de estratégias competitivas.

Nessa perspectiva, impõe-se a conceituação de Administração Estratégica que, na visão de Alday (2000), tem evoluído e continuará a evoluir. Pode-se defini-la, genericamente, como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Assim, a Administração Estratégica é a disciplina que estrutura, integra e consolida o conjunto de premissas, ativos tangíveis e intangíveis, mercados e ambiente, possibilitando à organização obter vantagem competitiva na realização de seu negócio (CERTO e PETER, 1993).

Do ponto de vista educacional, Camargos e Dias (2003) entendem que a Administração Estratégica teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do conhecimento administrativo.

Somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 1960 e 1970.

De acordo com Camargos e Dias (2003, p. 30), o aumento da complexidade do mundo empresarial passou “a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores”.

Nessa linha de raciocínio, Ghemawat (2000) associa o crescimento da Administração Estratégica ao *boom* do desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental dentro do contexto empresarial.

Em relação ao estudo da Administração Estratégica, autores pesquisados (ALDAY, 2000; CERTO e PETER, 1993) referem que a Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinarem, nos anos 50, nos Estados Unidos, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Essa pesquisa foi resumida em um relatório denominado *Gordon- Howell*, que recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. Tal curso deveria ter características muito distintas. Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como *marketing* ou finanças, enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios.

De acordo com os autores (ALDAY, 2000; CERTO e PETER, 1993), o relatório também recomendou que o novo curso de política se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento. O enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo a consideração da organização

global e seu ambiente. Aspectos como responsabilidade social e ética, e o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização tornaram-se assuntos de interesse, levando à mudança de denominação do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica.

O fato apresentado exemplifica a estreita relação entre mercado de trabalho e formação profissional. O âmago da sociedade moderna é a instituição administrativa; e é para essa sociedade que os administradores devem se preparar; e a gestão profissional será cada vez mais indispensável para a sobrevivência das organizações. O profissional deve saber analisar, decidir e agir. De acordo com (Rodrigues, 2004), o ensino da administração por muito tempo proporcionou a formação de profissionais prontos e acabados para o atendimento das demandas de mão de obra qualificada, que pudesse fazer frente ao desenvolvimento industrial do país. Durante muitos anos, o modelo de ensino tecnicista, estritamente voltado para a formação de profissionais, com profundo conhecimento técnico, prevaleceu nos projetos pedagógicos das instituições formadoras, garantindo assim, a ocupação, pelos profissionais recém formados, dos postos de trabalho então oferecidos.

O autor afirma que, com o fenômeno da globalização, a reestruturação produtiva, a reordenação econômica mundial e as mudanças em torno das concepções de trabalho e emprego, passaram a exigir das instituições de ensino superior, constantes mudanças e readaptações em seus projetos pedagógicos. Os novos modelos de formação baseados em habilidades e competências deixam de valorizar a capacitação centrada na super especialização, e passam a privilegiar a formação generalista, de múltiplas habilidades e constante adaptabilidade às mudanças (RODRIGUES, 2004).

Nesse sentido, a leitura das diretrizes do curso de formação do administrador (Brasil, 1995), nos leva a constatar o direcionamento para uma formação mais abrangente, com capacidade e aptidão para compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas. Portanto, espera-se que o profissional de Administração de Empresas, desenvolva competências e habilidades, tanto técnicas, humanas e principalmente conceituais. E que tenha principalmente, uma visão global da organização e a disposição de estar sempre aprendendo. Portanto, não há

como fugir da nova realidade, caracterizada por mudanças constantes, exigindo dos profissionais incessante aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Uma pesquisa desenvolvida por Rodrigues (2004), em três instituições de ensino superior (privadas), duas no estado de Goiás e uma no Mato Grosso do Sul, com aplicação de questionários, contendo perguntas abertas e direcionadas a estudantes do curso de administração, a professores dessas instituições e realização de entrevistas com os coordenadores de cursos, indicou que a formação do administrador nas instituições investigadas ainda não atende aos ideais previstos nas diretrizes curriculares, em face de fatores relacionados à metodologia de ensino e comprometimento com o processo de aprendizagem por parte dos acadêmicos. As práticas pedagógicas reveladas na pesquisa ainda são em sua maioria baseadas em modelos tradicionais de ensino, com aulas expositivas, cujos conteúdos, na maioria das vezes são repassados aos alunos, pelos professores, de maneira positivista, abrindo-se pouco espaço para discussões e reflexões. Há que se considerar que esforços isolados existem e são colocados em prática com o intuito de mudar a aula, tornando-a mais participativa, interessante e motivadora. No entanto, pode ser considerado como exceções à regra e, em linhas gerais, não são vistos como práticas inovadoras.

É possível concordar com o autor quanto à necessidade de professores e alunos estreitarem seu relacionamento no sentido de conduzir o processo de ensino e aprendizagem em uma via de mão dupla, privilegiando a troca de informações e o desenvolvimento do pensar crítico e reflexivo em torno dos conteúdos que são abordados no contexto da sala de aula. Os métodos tradicionais de ensino, com aulas expositivas, embora bastante eficazes em termos de transmissão de conteúdo se o professor for bem preparado, deixam pouco espaço ao estudo ativo e à produção do conhecimento pelo aluno. É necessária a introdução de métodos mais inovadores, baseados em atividades de ensino que levem ao desenvolvimento do pensamento teórico e à participação dos alunos, integrando-os num processo em que os alunos sejam parceiros na busca do conhecimento. Professores e alunos precisam desenvolver um trabalho de equipe, onde o professor seja o mediador do conhecimento para auxiliar o aluno a estabelecer uma relação cognitiva ativa com esse conhecimento, que é o próprio processo de aprendizagem (RODRIGUES, 2004).

A noção de aprendizagem está, em sua origem, associada à idéia de apreensão de conhecimento e, nesse sentido, só pode ser compreendida em função de determinada concepção de conhecimento – algo que a filosofia compreende como base ou matriz epistemológica. Do ponto de vista pedagógico, é necessário que os docentes dos cursos de Administração façam a adequação das matrizes epistemológicas da aprendizagem aos processos de ensino-aprendizagem sugeridos nas diretrizes dos cursos de graduação.

Uma concepção de base construtivista ou interacionista de ensino-aprendizagem mostra-se comprometida com a superação dos reducionismos apontados na pesquisa de Rodrigues. Tal superação implica no abandono de práticas tradicionais baseadas na concepção de conhecimento pronto a ser repassado para o aluno, e na identificação com modelos mais abertos, fundados nas idéias de construção do conhecimento nas relações professor-aluno e aluno-conhecimento.

Dentro de uma visão construtivista, de acordo com Zuanon (2006), espera-se que, ao elaborar determinada atividade de ensino-aprendizagem, na tentativa de proporcionar aos alunos um sentido significativo ao conteúdo, o professor estará dando ênfase a uma relação existente entre o assunto e a vida cotidiana dos alunos. Em decorrência disso, torna-se fundamental a valorização do conhecimento prévio do aluno em um processo educativo eficiente. Portanto, importa fornecer informações objetivas, bem como fundamentos éticos, critérios e princípios a fim de melhorar a qualidade do aprendizado.

Diante do exposto, surgiu a preocupação deste estudo de investigar o que pensam os alunos do 7º e 8º semestres do curso de Administração de Empresas, a respeito da importância da disciplina Administração Estratégica nas empresas onde atuam. Buscou-se também, fazer inferências a respeito dos processos de aprendizagem dos conteúdos da disciplina.

Como professor desta disciplina nos cursos de Administração de Empresas, a preocupação deste pesquisador voltou-se para a formação do futuro administrador, suas competências e utilização adequada das habilidades adquiridas no curso.

De acordo com Vergara (2003, p 21), problema é “uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Neste trabalho, os problemas corresponderam às perguntas orientadoras, a saber:

- a) De que forma o aluno poderá relacionar os ensinamentos adquiridos com a prática profissional?
- b) Existe relação entre o que o aluno aprende nesta disciplina e o que realmente se aplica no cotidiano da empresa, visando ao aprimoramento na definição de estratégias?
- c) O que é preciso ser feito para um melhor aprendizado da disciplina, visando a articulação teoria x prática?

Essas questões relacionam-se às prerrogativas da formação do futuro administrador, no que tange às resoluções do Conselho Nacional de Educação, em especial no artigo 4º que dispõe sobre as competências e as habilidades (BRASIL, CNE, 2004).

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa, entre elas as de ordem intelectual e as de ordem prática. Para Gil (2002, p.17), “as primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz”.

Entre os fatores que determinam a escolha do tema de uma pesquisa estão as inclinações pessoais do pesquisador (SELLTIZ et alii, 1974). Parece ser evidente que as inclinações pessoais estão intimamente relacionadas à sua história como profissional em sua área de atuação.

A preocupação em relação à aplicação da aprendizagem da Administração Estratégica nas empresas onde os alunos trabalham, visando maior adequação da teoria e da prática no ensino da disciplina, apresentou-se como uma primeira justificativa para a realização deste estudo. Alguns alunos afirmavam que dificilmente se fazia uso dos conceitos ensinados em sala de aula no dia-a-dia das

empresas, ou seja, os alunos questionavam a finalidade da aprendizagem e o distanciamento entre teoria e prática.

As dificuldades apontadas pelos alunos são confirmadas por teóricos, a exemplo de Oliveira (1998, p.265-283), que apresenta os principais obstáculos na implementação da Administração Estratégica nas organizações:

- a) Desconhecimento de conceitos básicos inerentes à Administração Estratégica;
- b) Não-consideração do processo de aprendizagem e treinamento em Administração Estratégica;
- c) Não-envolvimento da média administração da empresa;
- d) Ineficiência dos responsáveis pelo estabelecimento das estratégias;
- e) Inadequação no sistema de controle e avaliação;
- f) Interação inadequada com os funcionários da empresa;
- g) Falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes;
- h) Ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da organização;
- i) Inexistência de sistemas de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações;
- j) Falta de capacitação da equipe de implementação;
- k) Falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas.

Tais dificuldades, de acordo com Oliveira, vão desde as questões de liderança, comunicação e centralização de poder, mas passam fundamentalmente pela necessidade de uma formação mais assertiva.

Formaliza-se, desta maneira, a importância deste estudo do ponto de vista da formação do aluno por meio de processos de ensino e aprendizagem que possam garantir uma aprendizagem mais sólida dos conteúdos em sintonia com as prerrogativas da formação do administrador.



Entre as competências e habilidades apontadas no perfil do futuro administrador, de acordo com os princípios emanados das diretrizes da formação (BRASIL, CNE, 2004), destacam-se: capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção; e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão; capacidade para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, que revele a assimilação de novas informações e apresente flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, sejam elas presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (Art. 3º).

Entende-se que o aluno deve ser preparado em sala de aula, de acordo com o modelo de uma aprendizagem construtivista, procurando através da interação com o meio, elaborar diagnósticos de situações, dimensionar recursos, definir estratégias e pensar soluções para os problemas que poderão surgir no cotidiano das organizações.

## 1.2 HIPÓTESES E OBJETIVOS

Este estudo teve o propósito de encontrar respostas para a inquietação do pesquisador e para isso, partiu de algumas suposições com base na experiência e na literatura pesquisada:

A primeira refere-se ao provável reconhecimento dos alunos a respeito da importância da Administração Estratégica em suas empresas. Esta suposição tem por base o interesse manifestado por eles em sala de aula e pelo fato de identificarem a relevância dos conteúdos e conceitos trabalhados na disciplina.

Hipótese 1: “Os alunos reconhecem a importância da Administração Estratégica para as empresas”.

A segunda vem da indignação de alguns alunos ao constatarem que os ensinamentos da Administração Estratégica não são aplicados nas empresas onde trabalham; o que denuncia o provável distanciamento entre o que o aluno aprende e a realidade das empresas.

Hipótese 2: “Existe um distanciamento entre o que o aluno aprende, na disciplina Administração Estratégica, e a realidade das empresas”.

A terceira, a partir da literatura pesquisada, refere-se à provável falta de domínio conceitual dos tomadores de decisão.

Hipótese 3: “ A maior dificuldade das empresas na utilização da administração estratégica é a falta de domínio conceitual”.

As duas primeiras hipóteses relacionam-se diretamente com os processos de ensino e aprendizagem de conteúdos dessa área de conhecimento teórico e técnico investigados neste estudo. A terceira, embora não diretamente relacionada, traz desafios para o educador formador interessado em construir as pontes que separam o ensino acadêmico da realidade do campo profissional.

O estudo teve, portanto, por objetivo geral identificar o reconhecimento (por parte dos alunos do 7º e 8º períodos do curso de Administração de Empresas) dos conceitos da Administração Estratégica e de sua aplicação nas empresas onde atuam. E por objetivos específicos:

- a) Levantar indicadores<sup>1</sup> sobre o que pensam os alunos a respeito da importância do conteúdo da disciplina no dia-a-dia da empresa;
- b) Levantar indicadores sobre o reconhecimento por parte de alunos do curso de Administração de Empresas da aplicabilidade da Administração Estratégica nas empresas em que atuam; e
- c) Analisar os dados tendo como foco a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos conteúdos de Administração Estratégica, visando a aproximação da teoria com a prática.

Buscou-se com esse trabalho, um melhor direcionamento do conteúdo a ser ensinado, tendo como foco a formação do aluno, o preparo do profissional, desenvolvendo suas competências e habilidades.

<sup>1</sup>Indicadores são construções pelo processo de análise de conteúdo, a partir das palavras e expressões dos sujeitos frente as questões que lhe são colocadas (Franco, 2007).

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos, além deste primeiro referente à Introdução.

O capítulo 2 corresponde à revisão da literatura referente aos seguintes tópicos: diretrizes do curso de Administração de Empresas, objetivos gerais da disciplina Administração Estratégica, conceitos fundamentais da Administração Estratégica e suas principais etapas.

O capítulo 3 apresenta os pressupostos do construtivismo com ênfase no processo ensino-aprendizagem.

O capítulo 4 trata dos aspectos metodológicos da pesquisa.

O capítulo 5 apresenta a análise dos dados coletados.

Por fim, tecem-se as considerações finais do estudo realizado.

## 2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração Estratégica é de importância para a gestão das empresas, pois ela possibilita a elaboração de diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais, a formulação e implementação das estratégias, bem como o seu controle estratégico. Tudo isso, permite tornar a gestão empresarial mais competitiva. Além disso, a importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir os seus objetivos.

Portanto, o desafio da formação do futuro administrador é o direcionamento para um perfil holístico e generalista, principalmente se olharmos para os conteúdos de formação profissional, os quais estão relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.

Neste capítulo apresentamos as diretrizes do curso de Administração de Empresas, os objetivos da disciplina Administração Estratégica e finalizamos com a elucidação dos conceitos da Administração Estratégica a partir de revisão da literatura.

### 2.1 DIRETRIZES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Do ponto de vista da legislação brasileira, o Conselho Nacional de Educação, em sua Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

Em seu artigo 3º, a citada Resolução estabelece o perfil desejado do futuro administrador:

[...] capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou

emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (BRASIL, CNE, 2004).

No Art. 4º, a Resolução nº 1/2004 dispõe sobre as competências e habilidades que o curso de Graduação em Administração deve proporcionar ao aluno:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Outro aspecto instituído pela citada Resolução, ligado à aprendizagem, diz respeito aos conteúdos interligados de formação, distribuídos em: I - Conteúdos de Formação Básica; II - Conteúdos de Formação Profissional; III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias; e IV - Conteúdos de Formação Complementar.

Seguindo essas Diretrizes, as Instituições de Ensino Superior devem oferecer cursos de habilitação em Administração que formem profissionais dotados de uma visão generalista dos principais enfoques necessários para a gestão das organizações.

## 2.2 OBJETIVOS GERAIS DA DISCIPLINA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A disciplina Administração Estratégica tem como objetivo fundamental desenvolver os conhecimentos e habilidades dos alunos na formulação, escolha e implementação das estratégias organizacionais. Portanto, deve preparar o profissional para a ação. Dessa forma, o ensino deverá realizar-se, inicialmente, pela transmissão de uma base conceitual, mas não deverá se limitar a isso. É necessário que seja incluído, levantamento de necessidades, análise de ambiente, tomadas de decisões, estudos de casos, jogos e simulações.

No que diz respeito às Diretrizes do curso de graduação em Administração de Empresas, a disciplina Administração Estratégica, no quesito aprendizagem, está ligada ao “conteúdo de formação profissional”, pois estão relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

Objetivos específicos da disciplina:

Capacitar os estudantes a:

- Integrar todas as decisões e ações da empresa para que as mesmas estejam direcionadas para o mesmo propósito, somando forças na busca da competitividade.

- Levar e ampliar o pensamento estratégico para as áreas funcionais ajudando assim a eliminar ou diminuir: (a) a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; (b) a perspectiva inadequada de se ordenar níveis hierárquicos administrativos; e (c) a ênfase burocrática no sistema de planejamento.
- Estabelecer uma íntima relação entre ações operacionais adotadas e os objetivos empresariais estabelecidos.

Este trabalho se propõe a analisar a aprendizagem da administração estratégica considerando as diretrizes gerais da graduação em Administração de Empresas e também as diretrizes da disciplina Administração Estratégica sob a perspectiva construtivista.

### 2.3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.

O objetivo, nesta seção, é apresentar as principais características, com a ajuda da bibliografia, dos conceitos de Administração Estratégica e de planejamento estratégico, relacionando-os com o conceito de estratégia.

Para situar o leitor na história do pensamento estratégico, recorreremos a Costa Filho (2006) que destaca o papel de algumas escolas do planejamento ao longo do século XX. Nos anos 50 surge a escola do planejamento financeiro, onde o orçamento é a principal ferramenta de controle. Com base nele, são previstas as receitas ou entradas e estimados os gastos ou as despesas. O que importa é o controle dos gastos. Enquanto os gastos forem inferiores às receitas, o planejamento, do ponto de vista desta escola, caminha bem.

Sua elaboração é relativamente simples: a previsão das receitas é realizada perante as expectativas de vendas do produto/serviço; e as despesas em geral, tomam por base as do ano anterior. Esse modelo ainda é muito usado no setor público brasileiro. Empresas privadas raramente o utilizam, uma vez que sua ineficiência está amplamente comprovada.

Nos anos 60, surge a escola do planejamento a longo prazo, que transformou o planejamento financeiro em uma das etapas do processo. Por esta escola, o futuro

é estimado com base em qualquer indicador conhecido. “*se um fabricante de calça jeans dispõe das estatísticas de vendas, dos últimos cinco anos, ele consegue estabelecer um índice de crescimento médio e, a partir daí, obter valores para o ano seguinte*” (COSTA FILHO, 2006, p.9). Os valores projetados criam novos dados, como faturamento, o que viabiliza a previsão de novos investimentos. Esses indicadores podem gerar três tipos de previsão: otimista ou desejável, pessimista ou indesejável e intermediária ou mais provável.

Esse modelo embute uma série de incongruências, defeitos e limitações. No exemplo do fabricante de jeans, o modelo não considera novas tendências de moda, lançamento de novos tecidos, alteração do poder de compra da população, nem mesmo a influência das temporadas de outono-inverno e primavera-verão na aquisição do vestuário. Ou seja, para que tudo dê certo, o mercado precisa apresentar, necessariamente, o mesmo comportamento dos anos anteriores sem novidades.

Essas evidentes deficiências impulsionam os teóricos a considerar as alterações do ambiente no processo de planejamento. Nos anos 70 surge a escola do planejamento estratégico, cujo principal foco é a análise. Análise das mudanças do ambiente. Para solucionar o problema de falta de conhecimento do ambiente, teóricos e empresas de consultoria desenvolveram conceitos e métodos de análise para avaliar a postura estratégica. É bom lembrar que, enquanto a escola de planejamento a longo prazo se preocupa com o que a organização vai produzir no futuro próximo, a de planejamento estratégico prioriza as necessidades a que essa mesma organização atenderá no futuro próximo.

Para investigar essas necessidades, são utilizados os métodos de análise do macro-ambiente. Desse modo, o planejador da escola de longo prazo é capaz de estimar o volume a ser consumido de calças jeans por meio de modelos matemáticos. Já o planejador da escola do planejamento estratégico lança mão de métodos de análises para identificar quais as necessidades dos consumidores.

No final dos anos 80, surge a escola da Administração Estratégica que trata da complexidade de um grande número de informações. A palavra chave dessa escola é “síntese”. É um processo contínuo e interativo. O conhecimento é



considerado recurso crítico, integração de processos, pessoas e recursos. A sua ênfase é integrar estratégica e organização.

Com o desenvolvimento dos métodos de análises, os problemas das organizações deslocaram de “o que” fazer para “como” fazer. Pode-se dizer que o planejamento estratégico em si estava construído, mas sua implementação foi dificultada por uma série de barreiras: culturais, organizacionais e gerenciais.

A escola da Administração Estratégica tem por objetivo reunir em um único processo o plano estratégico e sua implementação. Ela se diferencia do planejamento estratégico tradicional porque, além de se preocupar com a elaboração do plano, acompanha sua implementação. Para por em prática as decisões contidas no plano, é necessário método, intensificação das atividades e, principalmente, gerenciamento da execução, o que inclui o envolvimento das pessoas.

Cabe ressaltar que as correntes de pensamentos coexistiram no tempo e no espaço. O início de uma não decretou o fim da outra, e as escolas posteriores incorporaram conceitos e métodos das anteriores.

Por outro lado, tanto Mintzberg e Quinn (2001) quanto Michel (1998), afirmam que a expressão planejamento estratégico está superada, devido à impossibilidade de previsibilidade do atual ambiente empresarial e sugerem o desenvolvimento de um processo que chamaremos de Administração Estratégica.

O processo de raciocínio estratégico pode ser descrito como um tipo de raciocínio que tenta determinar o que uma instituição deve ser no futuro. Produz uma visão, um perfil, do que a instituição quer tornar-se, o que ajuda os dirigentes a fazer escolhas vitais. Isso permite que a direção coloque a instituição em uma posição de sustentabilidade e prosperidade dentro de um ambiente em constante mudança.

Para Ansoff (1991) o planejamento estratégico se preocupa com a tomada de decisões estratégicas ótimas, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos: novos mercados, novos produtos e/ou novas tecnologias.

Para Fischmann (1983), a administração estratégica é considerada uma postura e não apenas um sistema de planejamento.

Gaj (1993), por sua vez, coloca a administração estratégica como um processo que visa acrescentar capacitação estratégica; adicionar as aspirações das pessoas aos fatos, idéias, probabilidades, incorporar um sistema de ações ao processo de planejamento, culminando com um novo comportamento organizacional.

O planejamento estratégico é um processo analítico, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional.

O Planejamento Estratégico se concentra em variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas. A Administração Estratégica amplia essa atenção incluindo variáveis psicológicas, sociológicas e políticas. Assim, o Planejamento Estratégico se refere à escolha de coisas para fazer, enquanto a Administração Estratégica diz respeito à escolha de coisas para fazer e de pessoas que as farão.

### 2.3.1 ESTRATÉGIA

Para Oliveira (1998) estratégia é o caminho ou ação mais adequada para se atingir os objetivos. Já Porter (1980) afirma que estratégia é fazer coisas que o cliente valoriza, mas o seu concorrente não faz. Nóbrega (2001) diz que estratégia é a arte de criar valor para o cliente. É a maneira pela qual a empresa define seu negócio e une as duas únicas coisas que realmente importam: conhecimento e relações. Não basta ter conhecimento estratégico, é preciso saber lidar com pessoas e deixar fluir o incomensurável talento de cada um na superação dos constantes desafios do dia-a-dia.

Para Mintzberg e Quinn (2001) não existe uma única definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles. Para esses autores, “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente” (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 20)

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável. Os autores reforçam que a estratégia pode ser discutida e analisada de acordo com cinco P's, ou seja, Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva.

Os autores enfatizam que para qualquer um que você pergunte, estratégia é um plano. Algum tipo de ação conscientemente elaborada, uma diretriz para lidar com uma determinada situação. “Uma criança tem uma estratégia para pular uma cerca, uma corporação tem uma estratégia para dominar um mercado” (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 26-27)

Como um plano, uma estratégia pode ser um pretexto, ou apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

O garoto poderá usar a cerca como pretexto para atrair um marginal para seu quintal, donde seu doberman aguarda os intrusos. Da mesma forma, uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

Aqui; a estratégia real é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto (MINTZBERG E QUINN, 2001, pg.27).

A estratégia é padrão especificamente em um fluxo de ações. Por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

A quarta definição é que estratégia é uma posição – especificamente – uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”.

Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação – ou “harmonização” entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.

Note que esta definição de estratégia pode ser compatível com uma ou com todas as definições precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano ( ou trama ) e/ou pode ser alcançada, até mesmo encontrada, através de um padrão de comportamento (MINTZBERG E QUINN, 2001, p. 28).

Enquanto a quarta definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta olha para dentro, na verdade para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla.

Aqui, a estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo.

A quinta definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito.

## 2.4 ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

### 2.4.1 Análise do Ambiente

Ainda Segundo Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

De acordo com Oliveira (1998), a análise do ambiente corresponde à fase do processo de planejamento que procura responder à pergunta básica: “Qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” A análise do ambiente apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e
- Ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma

As variáveis ambientais que devem ser monitoradas durante a análise do ambiente são:

Características organizacionais: participação no mercado, qualidade dos produtos, fluxo de caixa/investimento do capital bruto.

Estrutura industrial: taxa de mudanças tecnológicas em produtos ou processos, grau de diferenciação do produto, estrutura de preço/custo da indústria, economia de escala.

Comportamento do mercado e do consumidor: segmentação do mercado, tamanho do mercado, desenvolvimento de novo mercado e lealdade do comprador.

Fornecedor: principais mudanças na disponibilidade de matérias-primas.

Social, econômico e político: taxas de juros, disponibilidade de energia, Governo–estabelecido e legalmente impostos (CERTO e PETER, 1993, p.15).

## **2.4.2 Diretrizes Organizacionais**

Após a análise do ambiente, ocorre a etapa do estabelecimento das diretrizes organizacionais. Para Certo e Peter (1993), uma etapa crítica no estabelecimento da diretriz de qualquer organização é o desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados de uma análise do ambiente.

### **2.4.2.1 Missão**

Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações, tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz; quem são seus clientes e que valores importantes possuem. Para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Estabelecer e documentar uma missão organizacional leva a diversas coisas importantes:

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum.
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes.
- Serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais.

- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização.
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Peter Drucker (1995), afirma que definir a Missão de uma empresa não é tarefa fácil, segundo esse autor, é um trabalho difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Para Drucker, o dirigente precisa estar atento para não cair na armadilha de tornar-se obsoleto, e aquele que não se pergunta "qual é a nossa missão", quando a empresa está tendo sucesso é, na verdade, arrogante.

Philip Kotler (1999) tem a seguinte posição sobre o assunto: "Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização". Uma missão bem explícita, atua como mão invisível que direciona e orienta os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Matos e Chiavenato (1999) comentam que a missão tem ocupado lugar de destaque nos assuntos estratégicos. A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

A missão é a referência básica, à razão de ser da empresa. Seu alvo existencial para o qual convergem todas as ações. Não é uma definição fácil, como pode parecer em um exame menos apurado. Muitos equívocos e erros estratégicos são cometidos por falta de visão em focar o âmbito de atuação da empresa. (MATOS E CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Oliveira (1998) ressalta que para facilitar o entendimento, "pode-se comparar a determinação da missão à utilização de uma bússola (definição de missão) pela qual se orienta um navio (empresa)". A missão é uma identificação a ser seguida, jamais algo específico a ser alcançado.

Para consolidar o conceito de missão das empresas, Oliveira (1998) lembra o clássico exemplo das duas grandes empresas de transporte marítimo, das quais uma foi à falência e a outra se tornou a maior e melhor de todos os tempos. Ambas sentiram o impacto que o desenvolvimento da aviação comercial iria trazer ao

negócio delas. Suas decisões, no entanto, foram opostas. Sobreviveu e cresceu aquela que definiu a sua missão de forma inteligente:

“Nós não transportamos passageiros por mar... quem apenas quiser “transporte” preferirá o avião, quaisquer que sejam as mudanças, decisões e estratégias que estabeleçamos daqui para frente... provavelmente estaremos certos se redefinirmos as coisas pela base... por uma nova filosofia de negócio, cujas conseqüências sejam sentidas por todos: precisamos redefinir a missão de nossa empresa, não apenas tomar decisões precipitadas e sem um critério básico. Vamos partir da idéia de que nossa missão é outra: transporte, hotelaria e turismo associados.” E esta empresa cresceu de maneira fantástica (OLIVEIRA, 1998, p.120).

#### **2.4.2.2 Visão**

Visão é a situação futura que a empresa deseja tornar-se. Para Scott; Jafee e Tobe (1998) “o processo de criação da visão é uma viagem do conhecido para o desconhecido, que ajuda a criar o futuro a partir da composição de fatos, esperanças, sonhos, ameaças e oportunidades”.

Matos e Chiavenato (1999) afirmam que “além do caráter missionário existe também um caráter visionário nas modernas organizações”. Visão é a imagem compartilhada que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo.

Toda organização deve ter uma visão adequada de si, dos recursos de que dispõe; do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera.

Segundo Oliveira (1998), nesta etapa identifica-se:

Quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A visão pode ser considerada como os

limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 1998, p.65).

Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001) citam benefícios em ter a visão explicitada, dos quais destacamos:

- A visão apóia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- A visão promove a inovação por energizar a empresa e criar ambiente propício ao surgimento de novas idéias;
- A visão levanta uma “bandeira” mobilizando a equipe;
- A visão funciona como uma “bússola”, um instrumento de orientação utilizado pela liderança na orientação de seus seguidores;
- A visão reduz a dependência da empresa para com “gênios e líderes”;
- A visão complementa a missão;
- A visão orienta os objetivos e investimentos (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001, p.217).

### **2.4.2.3 Valores**

Para Scott et alii (1998), “Os valores de uma empresa – o que ela defende, em que seu pessoal acredita – são cruciais para o seu sucesso competitivo. Na verdade os valores impulsionam o negócio”.

Os autores ainda afirmam que:

“nossos valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos de nossas vidas: nossos julgamentos morais, nossas respostas aos outros, nossos compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. Nós todos temos sistemas de crenças pelos quais vivemos. Nós somos motivados e tomamos decisões com base nestes sistemas de crenças e valores” (SCOTT; JAFEE E TOBE, 1998, p.19).

Scott et alii (1998) destacam ainda que hoje, com mais poder e autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser orientadas e guiadas não por



regras, ou supervisores, mas pela compreensão e assimilação dos mais importantes valores sustentados pela organização. Se uma decisão se encaixa com os valores, então ela está certa.

Tavares (1991) define valores como:

Um conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e pensar. Esse conjunto é chamado também de “filosofia de vida” e uma vez transposto, pelos próprios indivíduos para o contexto organizacional, passa a orientar o comportamento coletivo de seus membros (TAVARES, 1991, p.138).

#### **2.4.2.4 Objetivos Organizacionais**

Na opinião de Matos e Chiavenato (1999), “objetivo é a descrição clara, precisa, sucinta dos alvos a atingir. São os indicadores à ação para se chegar aos resultados”.

Segundo Tavares (1991), “objetivos são alvos a serem perseguidos através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo”.

Na opinião de Schmitt (1996) as empresas com problemas competitivos e com problemas em sua capacidade de gerar valor econômico apresentam alguns ou todos os seguintes sintomas:

- Inexistência de objetivos explícitos.
- Objetivos pouco realistas.
- Objetivos determinados arbitrariamente.
- Objetivos em demasia.
- Pouca mudança de objetivos ao longo do tempo.
- Objetivos contraditórios.
- Objetivos não priorizados.
- Objetivos não-controlados no seu cumprimento.

- Objetivos controlados, porém não vinculados nem integrados com os mecanismos de premiação e punição da organização (SCHMITT, 1996, p.64).

### 2.4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para Certo e Peter (1993), formular estratégia envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados.

Oliveira (1998) afirma que a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo da Administração Estratégica.

Para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente três aspectos:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida neste aspecto, a amplitude de visão dos administradores da empresa (OLIVEIRA, 1998, p.191).

### 2.4.4 IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

De acordo com Certo e Peter (1993), implementação de estratégias é colocar as estratégias em ação. Por sua vez, o sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Portanto, para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Não se deve esquecer que a implementação de estratégias é tão importante quanto a sua formulação. A qualidade de uma estratégia formulada é difícil, se não impossível, de ser avaliada na ausência de uma implementação efetiva.

Às vezes a organização terá que mudar radicalmente para que a estratégia seja implementada com sucesso. No entanto, em alguns casos exigem somente alterações mínimas nas formas como uma empresa conduz o negócio.

Certo e Peter (1993) destacam ainda as influências da estrutura organizacional na implementação de estratégias:

Quando implementam uma estratégia, os administradores devem levar em consideração tanto a estrutura formal como a informal. Em primeiro lugar, há o problema de se saber se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação. Se a estrutura organizacional tiver muitos níveis hierárquicos e a estratégia não puder ser implementada efetivamente ou alterada rapidamente para acomodar as condições que estão mudando, então, a implementação com sucesso pode se tornar difícil. Em alguns casos, a estrutura organizacional formal precisa ser alterada. Segundo, é preciso saber que níveis de administradores e que pessoas dentro da organização serão responsáveis pelas diversas tarefas de implementação. Mudanças radicais de estratégia ou redirecionamento organizacional são tarefas típicas do presidente, enquanto que mudanças de estratégia de rotina podem ficar sob controle dos escalões médios da administração. Terceiro, pode ser usada a organização informal para facilitar o sucesso da implementação (CERTO E PETER, 1993, p.165).

Portanto, a análise da estrutura organizacional é de importância fundamental na implementação de estratégia. Quando uma estrutura organizacional em particular é tão desajeitada e ineficiente que uma boa estratégia não pode ser implementada efetivamente, a estrutura precisa ser revisada. Entretanto, outros fatores precisam ser considerados, antes da estrutura ser revisada. Desses fatores, um dos mais importantes é a cultura organizacional.

Para Certo e Peter (1993), cultura organizacional significa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. Essa influência está relacionada com o comportamento dos funcionários e, espera-se, motiva-os a alcançar os objetivos organizacionais.

Finalmente, deve-se observar a importância, para o processo de implementação, das experiências dos administradores em interagir e ter empatia com outras pessoas, em alocar recursos, em monitorar as atividades em direção às

metas e em organizar novas redes informais para facilitar a implementação da estratégia.

#### 2.4.5 CONTROLE ESTRATÉGICO

Certo e Peter (1993) afirmam que o controle permite que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada. Para exercer o controle, os administradores precisam entender claramente o que foi realmente planejado. Normalmente, os administradores controlam seguindo algumas etapas: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que o que foi planejado efetivamente aconteça.

Para entender as medidas de controle estratégico de desempenho e como os administradores podem tomar tais medidas, é preciso introduzir dois tópicos importantes: Auditorias estratégicas e métodos de medição de auditoria estratégica.

Uma auditoria estratégica é um exame e avaliação de áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro de uma organização.

A auditoria estratégica pode ser um tanto formal, atendo-se estritamente às regras e procedimentos organizacionais estabelecidos, ou um tanto informal, permitindo que os administradores tenham total liberdade para decidir que medidas organizacionais devem ser tomadas e quando. Nenhum método para se executar uma auditoria estratégica pode ser prescrito e cada organização deve projetar e implementar suas próprias ferramentas de auditoria para atender a suas necessidades específicas (CERTO E PETER, 1993, p.200-201).

Certo e Peter (1993) destacam ainda a existência dois métodos para medir o desempenho organizacional: qualitativos e quantitativos.

Medições organizacionais qualitativas. Essas medições são avaliações organizacionais que resultam em dados que são resumidos de forma subjetiva e organizados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas. É neles que se baseia a ação de controle estratégico. Muitos administradores acreditam que as medições organizacionais qualitativas são melhores atendidas respondendo-se a uma série de questões críticas projetadas para refletir as facetas importantes das operações organizacionais (CERTO E PETER, 1993, p.201).

Os métodos qualitativos são muito úteis, mas suas aplicações envolvem significativas quantidades de julgamento. Esse julgamento subjetivo, se exercido incorretamente, pode levar a resultados de auditoria inválidos.

Medições organizacionais quantitativas. Essas medições são avaliações organizacionais que resultam em dados resumidos numericamente e organizados antes que as conclusões sejam traçadas. É neles que se baseia a ação de controle estratégico. Apesar de geralmente ser mais fácil resumir e organizar os dados capturados através de tais medições do que através de medições mais qualitativas, interpretar o que as medições quantitativas realmente significam e que ações corretivas elas indicam pode ser muito difícil e altamente subjetivo. Exemplos de medições quantitativas incluem a quantidade de unidades produzidas por período de tempo, o custo de produção, o nível de eficiência da produção, os níveis de rotatividade de empregados e absenteísmo, os níveis de crescimento de vendas, o valor do lucro líquido auferido, o nível de dividendos pagos e o retorno sobre o investimento, a participação no mercado e o nível de receitas geradas pela participação no mercado (CERTO E PETER, 1993, p.206).

Na prática, cada organização usa seus próprios métodos para medir quantitativamente o desempenho organizacional.

Para Certo e Peter (1993), a finalidade maior do controle estratégico é auxiliar os gestores a alcançar os objetivos organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

#### 2.4.6 DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Uma das fases mais complicada e complexa da administração estratégica é a etapa da implementação das estratégias. De acordo com Oliveira (1998), causas de falhas mais comuns durante a implementação das estratégias nas empresas são:

- Inadequação do sistema de controle e avaliação. Destaca a importância de um adequado sistema de controle e avaliação do que foi planejado, para criar uma situação de credibilidade e propiciar condições para facilitar o seu continuísmo e aperfeiçoamento na empresa.

- Interação inadequada com os funcionários da empresa. É preciso que haja uma efetiva participação e envolvimento dos funcionários da empresa para com os projetos oriundos do planejamento estratégico, tenham pleno êxito.
- Falta de conhecimento. A falta de conhecimento do assunto, segundo Oliveira, pode sepultar todo o processo da administração estratégica.

Costa (2007) destaca outras falhas na implementação das estratégias, como por exemplo:

- Foco no aqui agora:

A expressão “tudo é para ontem, e se não for assim não serve” representa uma situação típica de vários empresários e executivos que conhecemos. Esse enfoque é chamado de miopia estratégica, pois nessa situação, as pessoas não são capazes de focar e de vislumbrar o médio nem o longo prazo, ou o que está fora de sua cidade, da sua região ou do seu país, de onde poderiam estar vindo os maiores problemas ou as maiores oportunidades para a instituição (COSTA, 2007, p.274).

- Falta de comprometimento da alta e média gerência:

As pessoas que trabalharam com processos de mudança organizacional, percebem quando não há comprometimento da alta e média gerência. Não há espaço nas agendas dos dirigentes, nem para uma reunião preparatória. Não há tempo para fazer uma entrevista de diagnóstico. Não se consegue marcar um Workshop de planejamento estratégico. Não se consegue designar um facilitador de gestão estratégica para este serviço, qualquer um serve. Não há uma disposição genuína de investir o necessário para prover as condições mínimas para que o Workshop seja bem-sucedido (COSTA, 2007, p.274).

- Diagnóstico inadequado: diagnóstico inexistente ou inadequado; o famoso fogo de palha, com entusiasmo inicial que se apaga rapidamente
- Falta de comando efetivo na implementação: a falta de comando efetivo na implementação das ações decorrentes do plano; falta de continuidade, com mudanças inesperadas durante o processo.

A realidade das empresas contemporâneas no que tange à implementação das estratégias, de acordo com a teoria exposta pelos autores pesquisados e

também com a prática, deixa muito a desejar. Segundo alguns autores, apenas 10% das estratégias elaboradas, acabam acontecendo na prática. Portanto, é necessário que se faça uma maior aproximação entre teoria e prática em sala de aula, para que essas dificuldades sejam minimizadas.

Há uma tendência hoje, no mercado, em se optar por uma administração profissional. As grandes corporações estão optando por profissionais graduados. Portanto, o profissional moderno, precisa tanto do conhecimento prático como do embasamento teórico. Por isso, o conhecimento dos conceitos e das etapas da administração estratégica é de suma importância para o profissional do século XXI. O conhecimento teórico faz a diferença quanto se fala de estratégias. A teoria proporciona ao administrador ferramentas que possibilitam elaborar diagnósticos e oferecer alternativas de solução.

A formação de profissionais pautada pela perspectiva de consciências críticas e autônomas requer o desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem cujos pressupostos valorizem tanto o conhecimento como a prática; tanto a experiência do professor como a do aluno. Nesse sentido apresentam-se no capítulo a seguir os pressupostos do construtivismo que assumimos neste trabalho como matriz epistemológica dos processos que queremos discutir na formação.

### **3 PRESSUPOSTOS DO CONSTRUTIVISMO E PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM**

#### **3.1 CONSTRUTIVISMO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS**

O construtivismo, de acordo com Matui (1995), corresponde a uma mudança de visão: não considera o conhecimento somente pelo prisma do sujeito ou do objeto, mas pela interação sujeito-objeto.

Procura-se, desse modo, definir o construtivismo como uma teoria do conhecimento que engloba numa só estrutura dois pólos, o sujeito histórico e o objeto cultural. Esses pólos interagem, ultrapassando dialética e incessantemente as construções já acabadas para satisfazer lacunas ou carências.

A historicidade do sujeito é a base do construtivismo sócio-histórico. A mente e o conhecimento têm formação social. Conclui-se, portanto, que o sujeito humano também tenha origem social e histórica.

O construtivismo deve a Vigotski a visão da historicidade do ser humano. No construtivismo, é importante considerar que o aluno é um sujeito que está atribuindo sentidos e significados ao mundo e aos objetos que o cercam. Esse significado por ele atribuído corresponde à sua capacidade de assimilar o conteúdo.

Para Matui (1995), Vigotski se dedicou ao estudo das chamadas funções psicológicas superiores, que consistem no modo de funcionamento psicológico tipicamente humano, tais como a capacidade de planejamento, memória voluntária, imaginação, entre outros.

Tais processos mentais são considerados sofisticados e superiores na medida em que se referem a mecanismos intencionais, ações conscientes controladas, processos voluntários que dão ao indivíduo a possibilidade de independência em relação às características do momento e espaço presente.

Um dos conceitos de Vigotski é o de mediação, que substitui a idéia do simples estímulo-resposta, como proposta de aprendizagem, pela idéia de um ato mais complexo, o ato mediado.

O ato de mediar pressupõe a existência de algo que está em processo. No construtivismo, o que está em processo é o pensamento que se movimenta da ação



para a conceituação, de conceitos espontâneos para conceitos científicos; a mediação é o elo entre o aluno e a matéria, o que confirma o papel do professor.

De acordo com Rego (2000), a mediação se caracteriza como a relação do homem com o mundo e com outros homens, processo fundamental para o desenvolvimento das funções psicológicas superiores, especificamente humanas, como a linguagem, o pensamento, a atenção e a memória.

A mediação seria, então, um processo de intervenção de um elemento intermediário numa relação, ou seja, a relação deixa de ser direta e passa a ser mediada por esse elemento.

Matui (1995) destaca ainda, que Vigotski, ao evidenciar que o indivíduo interioriza determinadas formas de funcionamento dadas pela cultura, mas apropriadas e transformadas em instrumentos de pensamento e ação, estabeleceu as bases para uma nova compreensão da relação entre o sujeito psicológico e o contexto histórico, que resgata o sentido subjetivo e pessoal do homem, situando-o nas relações sociais.

Rego (2000) esclarece que o desenvolvimento relaciona-se intimamente ao contexto sócio-cultural em que a pessoa se insere e se processa de forma dinâmica (e dialética) através de rupturas e desequilíbrios provocados por contínuas reorganizações elaboradas pelo indivíduo.

Nesse sentido, o desenvolvimento individual se dá num ambiente social determinado e a relação com o outro, nas diversas esferas e níveis de atividade humana, é essencial para o processo de construção do ser psicológico individual.

A concepção de Vigotski (2007) sobre as relações entre desenvolvimento e aprendizado estabelece forte ligação entre o processo de desenvolvimento e a relação do indivíduo com seu ambiente sócio-cultural e com sua situação de organismo que não se desenvolve plenamente sem o suporte de outros indivíduos de sua espécie.

Vigotski (2007) afirma que o aprendizado das crianças começa muito antes de elas freqüentarem a escola.

Qualquer situação de aprendizado com a qual a criança se defronta na escola tem sempre uma história prévia. Por exemplo, as crianças começam a estudar aritmética na escola, mas muito antes elas tiveram alguma

experiência com quantidades – tiveram que lidar com operações de divisão, adição, subtração e determinação de tamanho. Conseqüentemente, as crianças têm a sua própria aritmética pré-escolar, que somente psicólogos míopes podem ignorar (VIGOTSKI, 2007, p.94).

Para Vigotski, aprendizado e desenvolvimento estão inter-relacionados desde o primeiro dia de vida da criança.

Rego (2000) informa que, segundo Vigotski, as aprendizagens ocorrem em forma de processos que incluem um sujeito que aprende, um que ensina e a relação entre essas pessoas. O processo desencadeado num determinado meio cultural (aprendizagem) é que vai despertar os processos de desenvolvimento internos no indivíduo.

A interação face a face entre indivíduos particulares desempenha papel fundamental na construção do ser humano, é através da relação interpessoal concreta com outros do grupo é que o ser vai chegar a interiorizar as formas culturalmente estabelecidas de funcionamento psicológico.

A interação social, seja diretamente com outros membros da cultura, seja através dos diversos elementos do ambiente culturalmente estruturado, fornece a matéria-prima para o desenvolvimento psicológico do indivíduo.

De acordo com Oliveira (1999), o amadurecimento do ser humano depende da intervenção do ambiente, mas isso acontecerá apenas em ambientes onde há momentos de significativos desenvolvimentos.

Para o autor, não existe indivíduo desvinculado de seu meio cultural e a aprendizagem não acontece espontaneamente e, sim, depende da interferência do professor ou de algum colega, que sirva como mediador entre o conteúdo e a aprendizagem.

### 3.2 CONSTRUTIVISMO E PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

Do ponto de vista da teoria interacionista ou construtivista o conhecimento é uma construção dos sujeitos inseridos nos espaços sociais, sendo que o ensino não se enquadra na dimensão técnica ou pragmática apenas.

De acordo com Rosa (1991) a visão transformista e relacionista do construtivismo, movimento enraizado na mudança e que, por ser uma estrutura bipolar, na qual não há separação entre sujeito e objeto do conhecimento, promove a interação aluno-matéria de aprendizagem, num ambiente de autonomia e reciprocidade social, isto é, num ambiente democrático e de dialogicidade.

A prática pedagógica construtivista, segundo Rosa (1991), depende da existência de três modos básicos de evolução do processo civilizatório na própria comunidade escolar:

- a) Invenções e descobertas (criatividade interna, capacidade do próprio grupo de inventar e descobrir; é o fato do desenvolvimento interno);
- b) Difusão (o grupo ou a comunidade não existem isolados, mas em permanente interação uns com os outros, expostos a fatores externos; a difusão é responsável pela introdução de novos traços culturais);e
- c) Aculturação (que também pode ser chamada de compulsão social aculturativa, é a incorporação das mudanças pela comunidade).

Matui (1995) esclarece que o conhecimento não é inato, isto é, o ser humano não nasce sabendo nem nasce com idéias inatas; o conhecimento também não é colocado de fora para dentro, como se a mente captasse tal e qual cada objeto externo e fosse armazenando conhecimentos. Então, o conhecimento é construído, no autêntico sentido de que é elaborado de acordo com o nível de desenvolvimento e dos esquemas que o indivíduo possui.

O construtivismo é sinônimo de valorização dos conteúdos, pois se há construção na escola é sempre construção de conhecimentos. A origem dos conhecimentos, ou a psicogênese, se dá sempre relacionando a “matéria” do objeto com a “forma” do sujeito. Conhecer é dar forma a uma matéria pela interação. Parte do conhecimento vem do objeto, isto é, da experiência, e parte vem do sujeito, da sua invenção reflexiva.

A ampliação dos conhecimentos sobre os objetos pode ser assim descrita: o aluno, levando em conta o seu nível de desenvolvimento e suas estruturas de conhecimento, tem idéias prévias ou hipóteses conceituais a respeito da “matéria” do objeto de conhecimento. Interagindo com a matéria, passa a assimilá-la de acordo com essas idéias ou hipóteses.

Em um procedimento didático-construtivista, além da valorização do ambiente e do conteúdo curricular, há o resgate da figura do professor, que havia sido descaracterizada e esvaziada pelas pedagogias escolanovista e tecnicista. No construtivismo, o papel do professor é o de mediador do conhecimento.

O ato de mediar pressupõe a existência de algo que está em processo. No construtivismo, o que está em processo é o pensamento que se movimenta da ação para a conceituação, de conceitos espontâneos para conceitos científicos; a mediação é o elo entre o aluno e a matéria, o que confirma o papel do professor.

Matui (1995) resume o procedimento didático-construtivista parafraseando Piaget: o bom professor construtivista é aquele que identifica o pensamento do aluno numa atividade e, em seguida, sabe acompanhar o percurso desse pensamento através do levantamento de hipóteses explicativas, testando-as mediante interrogatório.

O procedimento didático-construtivista apresenta as seguintes características:

- a) Valorização das atividades e ambientes nos quais ocorre o pensamento;
- b) Valor pedagógico dos erros e da avaliação; e
- c) Exercício de mediação e da intervenção do professor.

Quanto à função do professor sob a ótica construtivista, Matui (1995) considera que o papel político-construtivista é o primeiro e o mais importante. A visão interacionista da construção da mente e do conhecimento é fundamental para o papel do professor como promotor da interação aluno/objeto de conhecimento. O que o professor fizer – montagem do ambiente, atividades pedagógicas, intervenções mediadoras, questionamentos e conversações dialógicas-, se não resultar na interação do aluno com o objeto de aprendizagem e vice-versa, não constituirá uma ação construtivista.

Nessa linha de pensamento, tem-se que, ainda na visão de Matuí (1995) a prática construtivista:

- a) Não é autoritária;
- b) Não impinge conhecimentos de fora para dentro, por estimulação, mas parte do princípio de que o aluno constrói o conhecimento antes, durante e depois da escola; e

- c) Não é espontaneísta, e, sim, desafiadora, pois a construção precisa ser provocada.

A escola lida com aprendizagem e, esta, é provocada. O papel do professor é encorajar o aluno através de atividades que lhe causem desequilíbrio ou o coloquem em ação, não só apresentando matéria e atividades, mas questionando, interrogando e fazendo o aluno pensar por comparação, seriação, classificação, causalidade, reversibilidade etc. (MATUI, 1995).

Como mediador, o papel que resgata sua figura, o professor é um elo entre o educando e a matéria de conhecimento, interferindo no processo sem desviá-lo nem desvirtuá-lo. A interação aluno-conteúdo é um diálogo aluno-mundo mediatizado pelo professor e outras pessoas. A mediação é um dos grandes conceitos de Vigotski e foi elaborado no contexto sócio-histórico, portanto da crítica dialética.

Matui (1995) deixa claro que o professor construtivista é aquele que assume o papel de criador de atividades, passando pela reorganização do ambiente e de seus elementos e pela necessidade de contextualização social dessas atividades que devem levar ao trabalho operativo da reconstrução dos conhecimentos físicos no plano da reflexão e abstração.

Matuí (1995) trata de dois planos ou níveis da ação do professor: as atividades e a metacognição. Esses dois planos de ação docente correspondem aos dois planos do movimento do pensamento: “da ação para a conceituação”.

As atividades correspondem à ação e buscarão o conhecimento físico mediante experiência e abstração físicas; a metacognição corresponde à conceituação e buscará não só a finalização dos conhecimentos, mas principalmente aquilo que Piaget chama de conhecimentos verdadeiros: as leis e explicações lógicas. Esses dois planos não são estanques, mas interpenetráveis e essencialmente reversíveis: o pensamento vai e volta de um plano para outro. Por isso é indispensável que o professor saiba “por onde começar”, “como desenvolver as atividades” e “como terminar”.

Nesse sentido, torna-se importante enfatizar a didática com base construtivista, uma vez que, de acordo com Rosa (1991), numa perspectiva construtivista, o ensino não determina a aprendizagem. Enquanto esta é uma atividade do sujeito que aprende, aquela é uma intervenção externa, que pode ser

facilitadora (ou não). O sujeito aprende em situações funcionais (Weisz, 1999), que podem ser criadas na escola, quando:

- a) Os alunos precisam usar todo conhecimento já construído para resolver determinada atividade;
- b) Há, realmente, um problema a ser resolvido e decisões a serem tomadas pelos alunos, em função do que se pretende produzir;
- c) O conteúdo da atividade caracteriza-se por ser um objeto sócio-cultural real, sem transformar-se em objeto escolar vazio de significado social;
- d) A organização da tarefa pelo professor garante o intercâmbio de informações.

Nessa linha de raciocínio, este trabalho discute a aprendizagem da Administração Estratégica em consonância com as diretrizes gerais da disciplina e os princípios do construtivismo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva apresentar a caracterização, etapas e procedimentos adotados na pesquisa no sentido de alcançar os objetivos planejados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia adotada neste trabalho foi a da pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa parte da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Nessa perspectiva, o conhecimento não se reduz a dados isolados, ligados por uma teoria explicativa, uma vez que o sujeito-observador integra o processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. (CHIZZOTTI, 2003).

Entende-se que o pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa, devendo, preliminarmente, despojar-se de preconceitos e predisposições para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações observadas. Para alcançar uma compreensão global dos fenômenos, não deve adiantar explicações nem se conduzir pelas aparências imediatas.

Apesar dessa neutralidade, o pesquisador não se transforma em mero relator passivo: sua imersão no cotidiano, a familiaridade com os acontecimentos diários e a percepção das concepções que embasam práticas e costumes fazem supor que os sujeitos da pesquisa têm representações, parciais e incompletas, mas construídas com relativa coerência em relação à sua visão e à sua experiência (CHIZZOTTI, 2003).

### 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na pesquisa qualitativa, todos os participantes são reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Isto leva a pressupor que os participantes têm um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas

que formam uma concepção de vida e orientam as suas ações individuais. (CHIZZOTTI, 2003).

Nesta pesquisa foram participantes 10 alunos, de duas salas de aula do 7º e 8º semestres do curso de Administração de Empresas de uma faculdade particular da região metropolitana de São Paulo. Os alunos foram selecionados pelos seguintes critérios: atuação mínima de dois anos na mesma empresa e desempenho destacado na disciplina Administração Estratégica do curso de graduação. O desempenho destacado foi obtido por meio das notas e da participação em sala de aula. A participação foi medida pela frequência, colaboração em aula, interesse, leitura e discussão dos textos de aula, participação em trabalhos de equipe.

A pesquisa foi realizada no próprio espaço da faculdade, em horário anterior ao início das aulas, utilizando como instrumento um roteiro de entrevista semi-estruturada, desenvolvido para esta finalidade. Os alunos foram contatados pelo pesquisador, após o consentimento institucional para a realização da pesquisa. Foi também aplicado um questionário para a caracterização dos sujeitos. As entrevistas foram individuais, com uso do gravador e os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Aos sujeitos foi dito que a condição que ocupam como alunos do curso, e, como profissionais ativos nas suas respectivas empresas, os colocam em posição de poderem contribuir com a pesquisa. Foi dito também que, não existem respostas corretas, mas sim as opiniões que emanam da sua percepção e vivência, sendo preservada a confidencialidade das informações.

As entrevistas foram realizadas na própria sala de aula, sempre agendadas para as 17:30 horas, ou seja, com tempo relativamente suficiente, uma vez que as aulas iniciam as 18:50 horas. Por outro lado, devemos destacar que três alunos do 8º semestre não puderam comparecer as 17:30 hs, por essa razão, as entrevistas foram marcadas para serem realizadas na semana de provas. (nessa semana sempre sobra tempo livre). Percebemos que todos os entrevistados demonstraram boa vontade e disposição em colaborar com o trabalho. As entrevistas na íntegra encontram-se nos apêndices de A a J.



### 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados utilizou-se a entrevista como instrumento. A entrevista pode ser definida “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”, conforme Gil (2002, p. 117).

Gil (2002) acredita que, como técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações. Para o autor, o aspecto mais importante da entrevista é a relação humana que se estabelece.

De acordo com Chizzotti (2003) o entrevistador deve estar sempre atento às comunicações dos informantes, sem qualificar seus atos, sem exortá-los, aconselhá-los ou discordar das suas interpretações, nem ferir questões íntimas, sem um preparo prévio.

O pesquisador, no envolvimento com os entrevistados, tanto verbal como não-verbal, e na compreensão do contexto das ações, vai recolhendo os dados que o conduzem à progressiva elucidação do problema, assim como, ao alcance dos objetivos propostos.

Nesta pesquisa, utilizou-se a terminologia entrevista pessoal, semi-estruturada, que segundo Triviños (1987), além de valorizar a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Ainda de acordo com o entendimento de Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, além disso, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos entrevistados. Dessa forma, o entrevistado, começa a participar do conteúdo da pesquisa, quando segue espontaneamente a sua linha de pensamento e experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador.

#### 4.3.1 Delineamento do instrumento de pesquisa

A entrevista foi orientada e conduzida a partir do seguinte roteiro de perguntas:

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?
6. No ensino da disciplina administração estratégica: o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?
7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por quê?
9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?
10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?
11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Após a entrevista, foi aplicado um questionário para a caracterização do perfil dos participantes, cujos dados se referem a: estado civil, idade, sexo, escolaridade, empresa em que trabalha, tempo na empresa, renda familiar entre outros. Esses questionários encontram-se nos Apêndices de “A” a “J”, juntamente com as entrevistas.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário FIEO, em reunião realizada em 4 de fevereiro de 2009, de acordo com o Anexo A. Após aprovação teve início uma primeira seleção de alunos, pelos critérios acima discriminados, ao longo do primeiro semestre de 2009.

#### 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista requer cuidados especiais, por parte do pesquisador, para assegurar a cientificidade da técnica, a qualidade das informações recolhidas, seu registro e a redução do volume de dados a elementos passíveis de análise. Esses cuidados incluem: além da posição atitudinal do entrevistador, formas adequadas de registro, redução e análise dos dados (CHIZZOTTI, 2003).

Os dados coletados foram tratados pelos procedimentos de análise dos conteúdos trazidos pelos participantes, com vistas a contribuir para o aprimoramento da disciplina, quanto aos fatores aprendizagem e aplicação.

O método de análise de conteúdo (AC) corresponde a:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas — desde o cálculo de freqüências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. (BARDIN, 1977, p. 9),

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo procura desenvolver os seguintes momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na pré-análise se organiza o material, que constitui o corpo da pesquisa. Na exploração do material há três etapas: a) a escolha das unidades de registro b) a seleção das regras e c) a escolha de categorias. O tratamento dos resultados compreende a inferência e a interpretação.

Para Franco (2007) a análise de conteúdo é utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e/ ou simbólicos, obtidos a partir de perguntas, de observações e do interesse de um determinado pesquisador.

O ponto de partida da análise de conteúdo, segundo Franco (2007) é a mensagem, seja ela oral ou escrita, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada.

Sendo assim, a análise de conteúdo requer que as mensagens tenham relevância teórica, revelando informações sobre o sujeito: filiações teóricas, concepções de mundo, interesses de classe, traços psicológicos, representações sociais, motivações e expectativas, dentre outros.

Um aspecto importante do conteúdo de uma comunicação refere-se à riqueza da fala humana, que possibilita uma infinidade de extrapolações e interpretação múltiplas. Segundo Franco (2007, p.23), apesar dessa multiplicidade de interpretações, é a partir da comunicação, tal como manifestada pelo emissor, que a análise de conteúdo deve se efetivar, “para evitar a possível condição de efetuar uma análise baseada, apenas, em um exercício equivocado e que pode redundar na situação de uma mera projeção subjetiva”.

Por esse motivo, os resultados de uma análise de conteúdo “devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos capturáveis no âmbito das comunicações emitidas” (FRANCO, 2007, p.23).

Na primeira etapa, que corresponde à pré-análise, o pesquisador deve realizar uma leitura prévia dos textos produzidos pelos informantes, procedendo a uma organização dos dados. A partir dessa primeira leitura, o pesquisador pode transformar suas intuições em hipóteses a serem validadas, ou não, pelas etapas consecutivas.

Segue-se a organização dos conteúdos por temas (exploração do material), que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns. Esta fase, para Franco (2007) é o ponto chave da análise de conteúdo e é considerado um processo longo, difícil e desafiante. Portanto, exige um grande esforço por parte do pesquisador. Deve ser destacado que não existe “fórmula mágica”, com passos muito rígidos; em geral o pesquisador deve seguir seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos, sensibilidade e intuição. O importante é reunir grupos de elementos (unidades de registro) como indicadores dos conteúdos a serem localizados, de acordo com os objetivos do estudo. São esses indicadores que passam a integrar por aproximação as categorias de análise.

Uma vez estabelecidas as categorias, pode-se passar para a etapa seguinte da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados – a inferência e interpretação.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Este trabalho teve como preocupação central a formação do futuro administrador, em especial, a aprendizagem da disciplina Administração Estratégica, no que tange às relações entre a teoria e a prática. Para isso, o estudo buscou levantar os principais indicadores a respeito da importância do conteúdo da disciplina no dia-a-dia da empresa; levantar indicadores sobre o que pensam os alunos a respeito da aplicabilidade da Administração Estratégica nas empresas em que atuam e analisar os dados tendo como foco a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos conteúdos de Administração Estratégica, visando a aproximação da teoria com a prática.

As informações obtidas em relação a dados pessoais e das empresas às quais os participantes pertencem possibilitaram elaborar uma caracterização das empresas e dos participantes. Outras informações possibilitaram contextualizar o universo das empresas no que diz respeito à utilização da Administração Estratégica, em contraposição ao potencial de utilização informado pelos participantes. Outras, ainda, permitiram conhecer as etapas da Administração Estratégica utilizadas pelas empresas, na visão dos alunos.

Por fim, os demais conteúdos, após exaustivas leituras, foram organizados em temas, por proximidade ou afastamento. A organização temática foi construída a *posteriori*, tendo por base as questões propostas e os objetivos pretendidos. Desta forma, foram organizados os seguintes temas:

**Relação entre aprendizagem e aplicação da Administração Estratégica:** sob este tema agruparam-se os conteúdos que evidenciavam uma relação entre o que se aprendia na sala de aula e o que verdadeiramente se aplicava nas empresas.

**Necessidades/condições para a utilização/aplicação da Administração Estratégica:** agruparam-se sob esta temática as respostas que indicavam o que seria necessário para que houvesse a aplicação dos conceitos da Administração Estratégica nas empresas.

**Ensino-aprendizagem da Administração Estratégica:** nesta temática agruparam-se as sugestões dos participantes no que concerne à melhoria do ensino e aprendizagem da disciplina em sala de aula.

A seguir, apresentam-se e discutem-se os resultados.

Participaram desta pesquisa dez sujeitos com idades entre 20 e 50 anos, sendo oito sujeitos do sexo masculino e dois do sexo feminino, cinco solteiros, cinco casados, oito deles cursando o 8º período e dois o 7º período de Administração de Empresas. O tempo de empresa de cada um dos participantes variou entre dois e dezessete anos, destacando-se que os dois participantes com mais tempo de empresa, pertenciam ao 8º semestre. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes.

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>SEXO</b>	<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>TEMPO EMPRESA</b>	<b>SETORES EM QUE ATUAM</b>	<b>EMPRESAS</b>
Sujeito 1	8º	M	20-30	Solteiro	3 anos	Seguros	Telemarketing
Sujeito 2	8º	M	20-30	Casado	5 anos	Operacional	Financeiro
Sujeito 3	8º	F	20-30	Solteira	2 anos	Administrativo	Construção civil
Sujeito 4	8º	M	20-30	Solteiro	2 anos	Controladoria	Engenharia elétrica e eletrônica
Sujeito 5	8º	M	20-30	Solteiro	6 anos	Marketing	Supermercado
Sujeito 6	8º	M	30-40	Solteiro	3,5 anos	Administrativo	Telefonia
Sujeito 7	7º	M	30-40	Casado	4 anos	Gerência	Segurança
Sujeito 8	8º	M	30-40	Casado	15 anos	Operacional	Transporte de valores
Sujeito 9	8º	M	30-40	Casado	17 anos	Administrativo	Setor Público
Sujeito 10	7º	F	40-50	Casada	7 anos	Comercial	Comércio

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados e Empresas

Em relação ao ramo de atividade das empresas às quais os participantes pertencem, encontraram-se os seguintes segmentos: uma empresa do ramo de

telemarketing, nacional, com cerca de 1.450 funcionários; uma do setor financeiro, nacional, com cerca de 30.000 funcionários; uma ligada à construção civil (restauração de condomínios e edifícios), nacional, com cerca de 100 funcionários; uma do setor de engenharia elétrica e eletrônica, multinacional, com cerca de 9.000 funcionários no Brasil; uma do ramo de varejo de alimentos, nacional, com cerca de 7.000 funcionários; uma pertencente ao setor de telefonia, multinacional, com cerca de 7.000 funcionários; uma do ramo de segurança, nacional, com cerca de 5.200 funcionários; uma do setor de seguros, multinacional, com cerca de 6.000 funcionários; uma do setor público, nacional, com cerca de 1.200 funcionários e, finalmente, uma empresa do setor comercial (distribuidora de material para impermeabilização para a construção civil, considerada micro-empresa com 5 funcionários. Os cargos ocupados pelos participantes são: supervisor de vendas, analista operacional, supervisor geral, analista de controladoria, gerente de *marketing*, analista de negócio, gerente de relações corporativas, supervisor operacional, assistente administrativo e assistente administrativa.

No quadro 2 destacam-se os setores das empresas com potencial, segundo os participantes, para utilizar os conceitos da Administração Estratégica, bem como os setores que realmente os utilizam.

SETORES COM POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DA A.E.	N	CARGO DOS PARTICIPANTES	SETORES QUE EFETIVAMENTE UTILIZAM A A.E.	N	CARGO DOS PARTICIPANTES
<i>Marketing</i>	4	Supervisora geral Analista de controladoria Gerente de marketing Analista de negócios	Marketing	1	Gerente de marketing
Comercial	4	Analista de controladoria Analista de negócios Ger.de relações corpor. Assistente administrativa	Comercial	1	Analista de negócios
Direção da	2	Supervisor de vendas.			

empresa		Gerente de marketing			
Operacional	2	Supervisor de vendas Assistente administrativo			
Todos os setores	2	Analista operacional Supervisor operacional	Todos os setores	1	Analista operacional
Recursos Humanos	1	Gerente de marketing			
Atendimento	1	Analista de negócio			
Financeiro	1	Gerente de relações corporativas			
			Biotecnologia	1	Assistente administrativo
			Seguros	1	Supervisor de vendas
			Controladoria	1	Analista de controladoria
			Planejamento Estratégico	1	Gerente de relações corporativas
			Logística	1	Supervisor operacional
			Informática	1	Supervisor operacional
			Nenhum	2	Supervisora geral Assistente administrativa

N – tem valor numérico em relação aos conteúdos trazidos pelos participantes e não ao número de participantes.

Quadro 2 – Comparativo entre o potencial de utilização e a utilização efetiva da Administração Estratégica.

Pelas respostas evidencia-se uma ênfase, por parte dos alunos, nos setores: comercial e de *marketing* como sendo aqueles que têm potencial de utilização dos conceitos da Administração Estratégica.



Com relação aos setores que efetivamente aplicam os conceitos da Administração Estratégica, destacam-se os seguintes setores: *marketing*, comercial, biotecnologia, seguros, controladoria, planejamento estratégico, logística e informática todos com uma indicação. Um dos participantes afirma que todos os setores utilizam esses conceitos. Por outro lado, dois participantes afirmam que nenhum setor utiliza os conceitos da Administração Estratégica.

Se as informações dos participantes coincidirem com a realidade, os dados mostram que é pouco significativa a prática da Administração Estratégica em suas empresas, diante do porte das empresas e da relevância da Administração Estratégica nas organizações modernas. Pode tratar-se de um “desconhecimento” por parte dos entrevistados da real situação das empresas em que trabalham. Basta observar a maioria dos cargos que os entrevistados ocupam na empresa: assistente administrativo, supervisor de vendas, analista de controladoria, supervisor operacional, analista operacional e supervisor geral. Cargos que, muitas vezes, estão distantes do poder de decisão.

A seguir, no quadro 3, apresentam-se as etapas da Administração Estratégica utilizadas nas empresas destacadas pelos alunos.

ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS	N
Análise do ambiente	Análise do ambiente. Elaborada pelo Diretor de RH. (Sujeito 1) Análise do ambiente, desenvolvida pela área de planejamento. (Sujeito 2) Análise do ambiente através de um grupo de trabalho sempre que há necessidade (Sujeito 4). Análise do ambiente. (Sujeitos 5, 7 e 8) Análise do ambiente, elaborada pelo próprio pessoal das respectivas áreas. (Sujeito 9)	7
Diretrizes Organizacionais (Visão,	Visão e missão organizacional são elaboradas pelo Diretor de RH. (Sujeito 1) Diretrizes organizacionais, desenvolvidas pela área de planejamento. (Sujeito 2) Como supervisora geral, defini por minha conta, a Visão e a Missão da empresa, e os proprietários	8

Missão, Valores, Objetivos)	aceitaram pacificamente. (Sujeito 3) As Diretrizes Organizacionais são definidas na Alemanha (matriz). (Sujeito 4) Estabelecimento de objetivos. (Sujeito 5) Sobre a visão e a missão só recebemos informações de que existem. (Sujeito 6) Quanto aos objetivos organizacionais, são definidos pela gerência em reuniões semanais. (Sujeito 6) Diretrizes organizacionais. (Sujeito 8)	
Formulação de estratégias	Formulação de estratégias definidas em reunião da alta gestão. (Sujeito 4) Na empresa as etapas da AE não são utilizadas de forma acadêmica. São realizadas reuniões onde se discute como melhorar a <i>performance</i> e formas de estabelecer estratégias. (Sujeito 1)	2
Todas as etapas	Todas as etapas são utilizadas, sendo que há predominância da Análise do ambiente e definição das diretrizes em algumas áreas. (Sujeito 2)	1
Nenhuma das etapas	Sujeito 10	1

N – tem valor numérico em relação aos conteúdos trazidos pelos participantes e não ao número de participantes.

### Quadro 3 - Etapas da Administração Estratégica utilizadas pelas empresas.

Com relação às etapas da Administração Estratégicas que são utilizadas pelas empresas em questão, destacam-se a análise do ambiente e as diretrizes organizacionais como as mais citadas pelos participantes da pesquisa. Em um terceiro patamar aparece a etapa da formulação das estratégias. Apenas um dos entrevistados afirmou que em sua empresa não é utilizada nenhuma das etapas da Administração Estratégica. Também apenas um dos entrevistados afirmou que a empresa em que trabalha utiliza todas as etapas da Administração Estratégica.

De acordo com Certo e Peter (1993), o processo de Administração Estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

Após a análise do ambiente, ocorre a etapa do estabelecimento das diretrizes organizacionais. Para Certo (1993), uma etapa crítica no estabelecimento da diretriz de qualquer organização é o desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados de uma análise do ambiente.

Portanto, há certa coerência em relação às respostas dos entrevistados e a bibliografia citada, uma vez que, quinze respostas indicaram a Análise do Ambiente e as Diretrizes Organizacionais como as etapas mais utilizadas pelas empresas.

O quadro 4 apresenta a visão do aluno a respeito da aprendizagem dos conceitos da Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisão.

<b>VISÃO DO ALUNO</b>	<b>RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS</b>	<b>N</b>
Prática e Experiência	Vivência do dia-a-dia De acordo com a situação Experiência e prática Diante dos fatos	4
Formação nas instituições de ensino superior	Curso superior Especialização Cursos de extensão	3
Formação pela própria empresa	Treinamento fornecido pela empresa Treinamentos e cursos	2
Concorrência	Quando se sente constrangido pela concorrência	1

N – tem valor numérico em relação aos conteúdos trazidos pelos participantes e não ao número de participantes.

Quadro 4 – Visão dos alunos a respeito da aprendizagem dos conceitos da Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisão.

No que se refere à aprendizagem dos tomadores de decisão quanto aos conceitos da Administração Estratégica quatro das respostas evidenciam a experiência e a prática como delineadoras das decisões. Outras três respostas enfatizam a formação em ensino superior como sendo responsável pela aprendizagem dos conceitos da administração estratégica. Foram citados ainda, o treinamento fornecido pela empresa e a própria pressão da concorrência.

Nos quadros a seguir, de 5 a 7, apresentam-se as respostas agrupadas de acordo com as categorias temáticas, cada quadro referente a um dos temas acima definidos.

<b>RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E APLICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.</b>	<b>RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS</b>	<b>N</b>
Há relação.	<p>Muito do que vejo em sala de aula consigo levar para o ambiente de trabalho. (Sujeito 1)</p> <p>Há sintonia, pois o planejamento estratégico é aplicável tanto em situações pessoais, familiares e profissionais. (Sujeito 2)</p> <p>Discutimos em sala de aula sobre cliente, mercado, fornecedores e estratégias. O mesmo que é enfatizado e discutido na empresa. (Sujeito 3)</p> <p>Algumas etapas sim. Como por exemplo: análise do ambiente. (Sujeito 4)</p> <p>Muito do que se aprende é aplicado na empresa. Tomada de decisão, definição de metas, análise da concorrência. (Sujeito 6)</p> <p>A partir do momento que as empresas têm seus objetivos, elas precisam também de instrumentos de formulação e alcance desses objetivos. (Sujeito 8)</p> <p>Nas empresas de grande porte há relação. No entanto, nessas empresas os alunos não participam das decisões. Nas empresas de pequeno porte não há interesse dos diretores pela Administração Estratégica. (Sujeito 9)</p> <p>Há sintonia sim. Toda empresa deve ter seus objetivos, valores, e foco no futuro. (Sujeito 10)</p>	8
	Didaticamente não há sintonia. O que acontece são aplicações pontuais. De acordo com a necessidade, reúne-se em grupo e faz-se um "brainstorm". (Sujeito 7)	

Não há relação.	Há uma grande distância entre os donos do capital e o conhecimento acadêmico-prático. É preciso haver maior aproximação entre as partes. (Sujeito 5)	2
-----------------	--	---

N – corresponde ao número de participantes, tendo sido selecionada uma resposta para cada um deles.

#### Quadro 5: Relação entre aprendizagem e aplicação da Administração Estratégica.

Pelas respostas evidencia-se uma identificação positiva com os conteúdos aprendidos em sala de aula e a sua aplicação nas empresas, uma vez que oito dos entrevistados afirmam que há relação entre aprendizagem e a aplicação da Administração Estratégica nas empresas em que trabalham; uma vez que muito do que aprendem em sala de aula, é aplicado.

Quanto às respostas que evidenciam uma distância entre a aprendizagem e a prática, os motivos apontados referem-se a aplicações pontuais e não a um trabalho sistemático (uma resposta) e ao distanciamento entre os níveis empresariais (donos do capital) e os que detêm o conhecimento (uma resposta).

Importante observar que, a despeito de uma nova tendência administrativa na fala da maioria dos entrevistados, ainda persistem indícios de uma posição tradicional no que se refere ao atual cenário das empresas modernas, com base nos autores pesquisados.

<b>NECESSIDADES/CONDIÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.</b>	<b>RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS</b>	<b>N</b>
Relacionadas à formação, capacitação e aprendizagem	É preciso proporcionar mais cursos para todos os funcionários a respeito de estratégias. (Sujeito 1) É preciso capacitar as pessoas com o conhecimento específico. (Sujeito 2) Maior conhecimento dos conceitos estratégicos por parte das gerências. (Sujeito 4)	3

Relacionadas à motivação, integração e incentivo por parte dos gestores	.Os gestores devem aproveitar e estimular o potencial dos integrantes do quadro. (Sujeito 2) Precisa haver maior comprometimento dos gestores com as idéias dos funcionários. (Sujeito 3) É preciso haver maior aproximação entre as partes. (Sujeito 5) É preciso maior integração. Informações mais claras para os funcionários. (Sujeito 8) Os funcionários (estudantes) estarem mais próximos da área de decisão. (Sujeito 6)	5
Relacionadas ao comportamento diretivo	É preciso ter suporte da presidência e RH mais entrosado, mais alinhado com o pensamento estratégico. (Sujeito 7) Mudança cultural. O administrador precisa ser mais pragmático. É preciso resgatar o perfil do administrador. Os alunos precisam participar mais das decisões estratégicas. Falta interesse por parte dos diretores pela Administração Estratégica. (Sujeito 9) Meu diretor não é aberto a mudanças. Está na zona de conforto. (Sujeito 10)	3

N – tem valor numérico em relação aos conteúdos trazidos pelos participantes e não ao número de participantes.

Quadro 6 - Necessidades e condições para utilização/aplicação dos conceitos da administração estratégica.

Com relação às necessidades e condições para a aplicação da Administração Estratégica nas empresas, foram obtidas três respostas relacionadas à formação, capacitação e aprendizagem: os alunos clamam por mais cursos para capacitá-los no que diz respeito aos conceitos da Administração Estratégica, assim como, capacitar também os gerentes. Cinco respostas relacionadas à motivação, integração e incentivo por parte dos gestores; neste quesito os alunos pedem maior comprometimento, estímulo e um aproveitamento maior das suas idéias. Para isso, se faz necessário, maior aproximação com os tomadores de decisão. Três respostas relacionadas ao comportamento diretivo, ou seja, a alta cúpula precisa buscar o alinhamento com as demais áreas da organização. Nota-se que estes dados reforçam aquilo que já havia sido apontado pelos dados anteriores em relação aos gestores.

ENSINO-APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS	N
Relacionadas a maior aproximação da teoria com a prática na sala de aula, por meio de cases	<p>Aproximação entre a teoria e a prática, que pode ser explorado por meio de cases ou análise de casos específicos da própria realidade da classe (Sujeito 2).</p> <p>Estudos de casos em sala de aula (Sujeito 4).</p> <p>É preciso mais aplicação de estudos de casos (Sujeito 5).</p> <p>Incluir um pouco mais de aulas práticas (Sujeito 6).</p> <p>Estudos de casos para discussão, exemplificando o emprego da inteligência (a sacada) na superação da resistência, seja de seu chefe, de seu concorrente ou qualquer outro em seu caminho rumo ao objetivo proposto (Sujeito 7)</p> <p>O professor poderia criar esqueletos de trabalhos, com lacunas em determinadas áreas relativas à pesquisa estabelecida e distribuir aos alunos. Os alunos preenchem as lacunas e os colegas de sala de aula trocam os documentos elaborados [já preenchidos] e contra argumentam as respostas indicadas. Em outras palavras, um faz consultoria para o outro (Sujeito 7).</p> <p>Trazer exemplos práticos de empresas do mercado (Sujeito 8).</p> <p>Estudos de casos. Pegar um problema real e solicitar uma análise (Sujeito 9).</p> <p>Estudos de casos (Sujeito 10).</p>	9
Treinamento oferecido pelas empresas	<p>Cursos para todos os funcionários a respeito de estratégias (Sujeito 1).</p> <p>Trazer para a sala de aula, exemplos de como determinada empresa está utilizando os conceitos estratégicos (Sujeito 3).</p> <p>Treinamento fornecido pela empresa (Sujeito 5).</p> <p>Cursos, aperfeiçoamento sistemático (Sujeito 8).</p>	4

N – tem valor numérico em relação aos conteúdos trazidos pelos participantes e não ao número de participantes.

Quadro 7 - Sugestões dos participantes para melhoria do ensino-aprendizagem da disciplina administração estratégica.

A maioria dos participantes ressaltou a importância das aulas práticas e dos estudos de casos para a melhoria do ensino-aprendizagem, totalizando nove respostas. Outros participantes (quatro respostas) destacaram que é preciso investir

mais em treinamento e cursos na própria empresa, como forma de aprimorar os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Em síntese, pelas respostas dos alunos percebe-se que há uma estreita relação entre o que se aprende em sala de aula e o dia-a-dia das organizações, no que diz respeito à Administração Estratégica. Portanto, profissionais bem preparados, são de suma importância para a sobrevivência das organizações.

No entanto, e de acordo com Rodrigues (2004), há ainda a necessidade de mudanças e readequações nos projetos pedagógicos, com o objetivo de formar profissionais para as novas demandas e necessidades requeridas pela sociedade e pelo mercado de trabalho. O autor afirma ainda, que as práticas pedagógicas em sua maioria, são baseadas nos modelos tradicionais de ensino, com aulas expositivas; abrindo pouco espaço para discussões e reflexões.

Por outro lado, nossa pesquisa revela a presença dessas discussões e reflexões, durante as aulas, tornando-as mais participativas, interessantes e motivadoras. Espera-se que, ao elaborar determinada atividade de ensino-aprendizagem, o professor dê ênfase na relação existente entre o assunto e a vida cotidiana dos alunos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa realizada junto a dez alunos do curso de Administração de Empresas de uma instituição de ensino superior na cidade de São Paulo; teve como objetivo levantar indicadores sobre a possibilidade de aplicação dos conceitos da Administração Estratégica nas empresas em que estes alunos trabalham.

O instrumento de coleta dos dados constituiu-se de um questionário com onze questões que versava sobre a aplicação dos conceitos da Administração Estratégica nas empresas, a partir da visão e experiência dos alunos.

Em relação ao objetivo número um: levantar indicadores sobre o que pensam os alunos a respeito da importância do conteúdo da disciplina no dia-a-dia da empresa; podemos afirmar que de acordo com as respostas dos alunos, o conteúdo da disciplina Administração Estratégica é de suma importância para as organizações contemporâneas, uma vez que, mesmo de forma empírica, os conceitos são utilizados. A constatação deste objetivo vem ao encontro da hipótese de número um: "os alunos reconhecem a importância da Administração Estratégica nas empresas"

Quanto ao objetivo número dois: Levantar indicadores sobre o reconhecimento por parte de alunos do curso de Administração de Empresas da aplicabilidade da Administração Estratégica nas empresas em que atuam; os alunos ressaltaram mais uma vez a importância da Administração Estratégica, no entanto, a sua aplicação não acontece de forma acadêmica. Ou seja, a sua aplicação deveria ocorrer seguindo as etapas apresentadas no capítulo dois deste trabalho. Portanto, este objetivo confirma a segunda e a terceira hipóteses: "Existe um distanciamento entre o que o aluno aprende, na disciplina Administração Estratégica, e a realidade das empresas". E, "A maior dificuldade das empresas na utilização da administração estratégica é a falta de domínio conceitual"

A respeito do objetivo de número três: Analisar os dados tendo como foco a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos conteúdos de Administração Estratégica, visando a aproximação da teoria com a prática; a maioria dos entrevistados enfatizam a necessidade de mais aulas práticas e estudos de caso. Propiciando assim, mais consistência no aprendizado.

Portanto, é preciso ir muito além da compreensão dos aspectos que envolvem o ensinar; é preciso compreender como o aluno aprende. É preciso revitalizar o processo de ensino-aprendizagem e reinventar a tarefa de educar. No entanto, apenas um bom nível de aprendizagem e de domínio conceitual não garante a aplicação na prática de conceitos teóricos.

Ghemawat (2000) afirma que as grandes corporações necessitam de uma administração mais complexa e exige profissionais com conhecimentos específicos e mais qualificados. E, para que haja qualificação, é preciso que haja aprendizado. Portanto, é necessário entender o processo de aprendizagem a partir da necessidade da mudança e adequação à realidade. Existe uma estreita relação entre mercado de trabalho e formação profissional.

Por outro lado, Rodrigues (2004) deixa claro que em função da globalização e das constantes mudanças em torno das concepções de trabalho e emprego, passou-se a exigir readaptações no processo ensino-aprendizagem, com objetivo de formar profissionais que atendam as necessidades atuais com novas competências, múltiplas habilidades e uma formação mais generalista.

Além disso, é necessária uma aproximação maior, em relação ao assunto abordado e a vida cotidiana do aluno. Nessa visão construtivista, torna-se possível preparar o aluno na elaboração de diagnósticos de situações, bem como, dimensionar recursos, definir estratégias e pensar soluções.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ANSOFF, H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, R.; **Gestão da Mudança**, caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Lei: 9131, 25.11.1995.

CAMARGOS, M.A. ; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003, p.27-38.

CENTRO DE REFERÊNCIA VIRTUAL DO PROFESSOR (CRVP). 2008;  
**Aprendizagem**. Disponível em: [crv.educacao.mg.gov.br/](http://crv.educacao.mg.gov.br/) Acesso em: 12 jul.2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education. 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; Marcondes, Reinaldo Cavalheiro; Roux, Ana Maria. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo; Saraiva, 2007.

COSTA FILHO, Walter Alves da. **Gestão empresarial**. São Paulo: Gold Editora, 2006.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FISCHMANN, Adalberto A; Almeida Martinho, I, R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1983.

FRANCO, Maria L. P. Barbosa. **Análise do Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

GAJ, Luiz. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATUI J. **Construtivismo**: teoria construtivista sócio-histórica aplicada ao ensino. São Paulo: Moderna; 1995.

MICHEL, Robert. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOBREGA, Clemente. **Supermentes**: do big bang à era digital. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky**: aprendizado e desenvolvimento, um processo sócio-histórico. 4.ed. São Paulo: Scipione, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1980.

PROJETO Pedagógico do curso superior em Administração de Empresas, Faculdade Flamingo, São Paulo, 2009

REGO, T. C. **Vygotsky**: uma perspectiva histórico-cultural da educação. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

RODRIGUES, Orlando Barbosa. **A formação do Administrador de Empresas: entre as diretrizes curriculares oficiais e o funcionamento real do currículo e da metodologia de ensino**. 2004. 124 f. Dissertação de mestrado (mestrado em educação). Universidade Católica de Goiás.

ROSA, I. S. **A Criança e a Linguagem Escrita**: teoria e prática da alfabetização numa perspectiva psicogenética. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Escolar. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 1991.

SCHMITT, Guillermo, R. **Turnaround**: a reestruturação dos negócios. Tradução Miguel Cabrera, São Paulo: Makron Books, 1996.

SCOTT Cynthia D; JAFEE Dennis T; TOBE Glenn R. **Visão, Valores e Missão Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 1998

SELLTIZ, C. et alii. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U, 1974.

TAVARES, M. C., **Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. Harbra, 1991

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo De; PAGNONCELLI, Dernizo; **Construindo estratégias para vencer!** um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. 10ª ed. 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIGOTSKY, Lev Semenovich. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WEISZ, T. **O Diálogo entre o Ensino e a Aprendizagem**. São Paulo: Ática, 1999.

ZUANON, Átina Clemente Alves. **O processo ensino-aprendizagem nas perspectivas das relações entre: professor-aluno, aluno-contéudo e aluno-aluno**. Revista ponto de vista, vol 3, p.13-24, Viçosa RS, 2006.

## **APÊNDICE A**

**ENTREVISTA – SUJEITO 1**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 1**

**Entrevista - Sujeito 1 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 16.04.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Empresa: Work Telemarketing empresa de Call Center - Supervisor de Vendas - Setor de Seguros, 1.450 funcionários, nacional, telefone: 3618-8585.
2. Que setores da empresas poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
Acredito que todos os setores poderiam utilizar um pouco da Administração Estratégica. Quero destacar o setor operacional e a direção da empresa.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica?  
Quase todos os setores, principalmente o meu setor. Sempre estamos definindo estratégias
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?  
Não se aplica.
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
Não me lembro de todas as etapas. Não são utilizadas as etapas de forma acadêmica. O que acontece são encontros com pessoas de outros departamentos para aprender como estão trabalhando. Nessas reuniões discute-se como melhorar a performance, discute formas de estratégias etc.  
Quem se preocupa mais com a análise do ambiente é o Diretor de RH. Foi ele quem definiu também a Visão e Missão da empresa e discutiu com os demais diretores e presidente. Por que ele? Em função da sua formação. Estuda Psicologia.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre aprendizagem e aplicação dos conceitos?  
Seria interessante que os alunos pudessem trazer alguns problemas reais com relação á administração estratégica e isto ser trabalhado em sala de aula. Tarefas dinâmicas, mais práticas e cases.

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?  
Seria preciso proporcionar mais cursos para todos os funcionários a respeito de estratégias.
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?  
Sim é pertinente. Muito do que vejo em sala de aula consigo levar para o ambiente de trabalho.
9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?  
Eu acho que não. Algumas sim. A maioria não. Um exemplo que caracteriza bem esta situação, é a minha chefe direta que não tem nem graduação.
10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?  
Essa aprendizagem acontece pela vivência do dia-a-dia, pela prática.
11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?  
Não.



**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 1**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: Solteiro

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Work Telemarketing

Cargo: Supervisor de vendas.

Tempo de empresa: 3 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ -

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00  
 2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE B**

**ENTREVISTA – SUJEITO 2**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 2**

**Entrevista - Sujeito 2 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 09.04.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Empresa do ramo financeiro, nacional, 30.000 funcionários, cargo de analista operacional.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
Todos os setores, não só podem, com devem usar os princípios e conhecimentos da administração estratégica.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?  
A partir do momento de que toda a empresa define metas e há planejamento e estruturação efetiva para o alcance destas metas, podemos afirmar que todos os setores utilizam os conceitos estratégicos. As principais evidências podem ser visualizadas nos programas de objetivos da empresa.
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?  
Não aplicável à empresa.
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
Todas as etapas são utilizadas, sendo que em algumas áreas há predominância de determinadas etapas, por exemplo, áreas de planejamento utilizam-se das etapas iniciais (análise do ambiente e definição das diretrizes), cabendo as áreas operacionais a efetiva implementação do projeto, enquanto que as áreas de controle realizam as atividades de controle.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?  
Em todo conteúdo acadêmico deve haver aproximação entre a teoria e a prática, que pode ser explorado por meio de cases ou análise de casos específicos da própria realidade da classe.

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?

O ambiente existe, portanto, é necessário tão somente a capacitação das pessoas com conhecimento específico e dos gestores responsáveis pela empresa que devem aproveitar e estimular o potencial dos integrantes do quadro.

8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?

Sim, pois o planejamento estratégico é aplicável tanto em situações pessoais, familiares e profissionais. Quando são estabelecidos objetivos são necessários planejamentos e controle que possibilitem o alcance destes objetivos.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Sim, alguns possuem desenvoltura e técnicas específicas, outros agem na base da intuição.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

De duas maneiras, pelo conhecimento teórico e pela experiência e prática.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Não.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 2**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: Casado

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Ramo financeiro

Cargo: Analista operacional

Tempo de empresa: 5 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00  
 2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE C**

**ENTREVISTA – SUJEITO 3**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 3**

**Entrevista - Sujeito 3 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 12.03.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Empresa de construção civil (restauração de condomínios de edifícios), nacional, 100 funcionários, cargo de supervisora geral.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
O setor de marketing.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?  
Na verdade eles não utilizam. A partir deste ano, eu tomei a liberdade de escrever a missão e a visão da empresa, em seguida apresentei aos proprietários e eles aceitaram.
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?  
Os donos da empresa não possuem curso superior.
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
Além da Visão e Missão que elaborei; hoje eles estão pensando em definir uma estratégia de custo, em função da crise que estamos vivendo.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?  
Trazer para a sala de aula, exemplos de como determinada empresa está utilizando os conceitos estratégicos.
7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?  
Maior comprometimento dos gestores com as idéias dos funcionários.
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por quê?  
É pertinente. Por que discutimos em sala de aula sobre clientes, mercado, fornecedores, estratégias.
9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Não. Pelo menos na minha empresa, eles não possuem nenhum embasamento teórico.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

De acordo com a situação.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Não.



**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 3**

Sexo: ( ) masculino ( X) feminino.

Idade: ( X ) 20 a 30 anos ( ) 30 a 40 anos ( ) 40 a 50 anos ( ) 50 a 60 anos ( ) mais de 60 anos.

Estado civil: Solteira

Escolaridade:

7º período ( ) 8º período ( X)

Cursos anteriores realizados:

( X) Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular ( ) escola pública ( X)

( X) Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular ( ) escola pública ( X)

( ) Supletivo

( ) EJA – Educação de Jovens e Adultos

( ) Outro curso superior ( ). Qual:

( ) Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Restauração de condomínios e edifícios

Cargo: Supervisora Geral

Tempo de empresa: 2 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ -

Renda familiar: ( ) até 700,00 ( ) 701,00 a 1.500,00 ( X ) 1.501,00 a 2.500,00 ( X ) 2.501,00 a 3.500,00 ( ) 3.501,00 a 5.000,00

( ) acima de 5.000,00

## **APÊNDICE D**

**ENTREVISTA – SUJEITO 4**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 4**

**Entrevista - Sujeito 4 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 30.04.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Siemens, Multinacional, setor de Engenharia elétrica e eletrônica, 9.000 funcionários (Brasil), analista de controladoria.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
Todos poderiam utilizar, mas não tenho conhecimento. Poderia citar como exemplo os setores de vendas e marketing.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?  
Só o meu setor mesmo. Não tenho conhecimento dos demais.
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
Análise do ambiente, através do grupo de trabalho. (sempre que tem necessidade). Sobre as diretrizes organizacionais, não tenho conhecimento forma como são definidas. Acredito que venham definidas da Alemanha. Sobre a formulação das estratégias, posso afirmar que são definidas em reunião da alta gestão.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?  
Estudo de cases em sala de aula.
7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?  
Maior conhecimento por parte das gerências dos conceitos estratégicos. Grande parte dos gerentes são engenheiros.
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?  
Algumas etapas sim. Como por exemplo, a análise do ambiente.
9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Algumas sim. Mas a maioria não.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

Não tenho conhecimento quanto a essa questão, porém acredito que aconteça ou aconteceu com embasamentos teóricos estudados em faculdades, cursos etc. Temos engenheiros e administradores que tomam decisões na empresa.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

Não.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 4**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: Solteiro

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Siemens

Cargo: Analista de controladoria

Tempo de empresa: 2 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00     2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE E**

**ENTREVISTA – SUJEITO 5**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 5**

**Entrevista - Sujeito 5 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 22.02.2010

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Supermercados Comper. Varejo de alimentos. Capital nacional. 7.000 colaboradores, Gerente de marketing.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
Marketing, recursos humanos e diretoria.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?  
De maneira geral as áreas acima utilizam a administração estratégica Vou tecer um comentário mais prolongado sobre a utilização na área do marketing. Nesta área são elaborados anualmente cenários e desenhos das alternativas para o planejamento estratégico anual e posteriormente são elaboradas as estratégias para execução do calendários de ações em termos de vendas, merchandising e promoções.
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
Análise do ambiente e estabelecimento de objetivos.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?  
Sempre digo que nada melhor do estudo de casos.
7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?  
Há uma grande distância entre os donos do capital e o conhecimento acadêmico-prático. É preciso haver maior aproximação entre as partes.
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por quê?  
Sim, pois para as empresas o planejamento é imprescindível.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?  
Um boa parte das pessoas que tomam decisões, estão devidamente preparadas, pois, têm formação universitária.
10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?  
Através de treinamento fornecido pela empresa.
11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Não.



**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 5**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos  
 mais de 60 anos.

Estado civil: Solteiro

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Supermercados Comper

Cargo: Gerente de Marketing

Tempo de empresa: 6 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ -

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00  
 2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

**APÊNDICE F**

**ENTREVISTA – SUJEITO 6**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 6**

**Entrevista - Sujeito 6 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 02.04.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.  
Empresa do ramo telefônico, multinacional, 7.000 funcionários, cargo de analista de negócio Jr.
2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?  
Todos, no entanto, poderíamos destacar os setores de vendas, marketing e atendimento.
3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?  
O setor de vendas utiliza efetivamente. Há dentro do setor de vendas uma área específica chamada “área de concorrência” onde são investigadas as atuações dos concorrentes. E em cima destas informações são criadas as estratégias da empresa.
4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?  
Não se aplica.
5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?  
As diretrizes como Visão e Missão, só recebemos a informação de que existem, mas não participamos da elaboração. Os objetivos são definidos pelos gerentes de departamento em reuniões semanais.
6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?  
Incluir um pouco mais de prática.
7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?  
Nós (estudantes), estarmos mais próximos da área de definição.
8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?  
Sim, muito do que se aprende aqui, é aplicado na empresa. Tomada de decisões, definição de metas, análise da concorrência etc.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?  
Acredito que sim. O Superintendente e o Diretor são formados em marketing.
10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?  
Diante dos fatos, através de treinamento e cursos.
11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?  
Gostaria de dizer que a disciplina acrescentou muito no meu dia-a-dia na empresa.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 6**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: Solteiro

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Telefônica

Cargo: Analista de negócio

Tempo de empresa: 3,5 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00     2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE G**

**ENTREVISTA – SUJEITO 7**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 7**

**Entrevista - Sujeito 7 - 7º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 19.03.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.

Grupo Haganá, Segurança e serviços especiais, nacional, 5.200 funcionários, Gerente de relações corporativas.

2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?

Comercial e financeiro.

3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica?

Planejamento estratégico.

4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?

Vale o jargão do “time que está ganhando, não se mexe”. O faturamento crescente, não obstante, dá-se pela incompetência das instituições públicas em prover serviços que são garantidos pela Constituição ao cidadão, restando às organizações privadas suprirem tais deficiências e, não pela eficiência e eficácia da gestão organizacional.

5. Das etapas da administração estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?

O planejamento é resultado de uma necessidade. Só a Diretoria estarta ações nesse escopo.

A execução é “ajustada” de acordo com as adversidades enfrentadas.

O gerente operacional tem autonomia para lidar com questões que envolvam contratos, desde que não impactem financeiramente.

O controle é unicamente financeiro. O depto. Financeiro é o mais inchado da organização. A análise financeira é o único indicador do desempenho da .

A auditoria não gera ações preventivas. Raramente. Organização é o mesmo que comprar arquivos de ferro com gavetas para pastas suspensas. Um absurdo. Rede eletrônica de dados com back-ups consistentes, inexistente. Outro absurdo.

A resposta, portanto, é: a etapa “execução” é a que se evidencia. Na etapa da análise do ambiente utilizamos: Cliente oculto. Simulação de compra no concorrente.

Pesquisa de satisfação de clientes.

Parcerias estratégicas com o mercado imobiliário [crescente e aquecido]. Os dois donos e um filho e definem as diretrizes. Visão: “Política de Qualidade”, Valores: “atendimento rápido”. Na etapa da implementação das estratégias é utilizado o “Feeling” de cada um dos diretores. (donos). Controle estratégico? No Grupo, esse “progresso” ainda não chegou ...

6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?

Estudos de casos para discussão, exemplificando o emprego da inteligência (a sacada) na superação da resistência, seja de seu chefe, de seu concorrente ou qualquer outro em seu caminho rumo ao objetivo proposto.

O professor poderia criar esqueletos de trabalhos, com lacunas em determinadas áreas relativas à pesquisa estabelecida e distribuirá aos alunos. Duas propostas iniciais deverão ser contempladas: produtos e serviços. Os alunos preenchem as lacunas e os colegas de sala de aula trocam os documentos elaborados [já preenchidos] e contra argumentam as respostas indicadas. Em outras palavras, um faz consultoria para o outro.

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?

Suporte da presidência e RH mais entrosado, mais alinhado com o pensamento estratégico.



8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?

Didaticamente não. O que acontece são aplicações pontuais. De acordo com a necessidade, reúne-se em grupo e faz-se um brainstorm.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Empresa familiar, há 12 anos no mercado. A 2ª. Geração na linha de sucessão é o único diretor [dentre os sete atuais] quem concluiu graduação universitária, aliás em engenharia civil.

Portanto, a resposta é não.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

Quando ocorre, o aprendizado é empírico. O lema adotado pela diretoria é “faça tudo o contrário dos demais, que vai dar certo”.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

A diretoria é centralizadora. São 5000 colaboradores com as mais distintas necessidades. Até para concessão de benefícios como [aumento de] vale-requer autorização. O mesmo, aliás, ocorre com cortesias ou a redução da de lucro na negociação de um contrato com clientes, desconsiderando-se qualquer ação de retenção de clientes.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 7**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: casado

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Grupo Haganá

Cargo: Gerente

Tempo de empresa: 4 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ -

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00     2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE H**

**ENTREVISTA – SUJEITO 8**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 8**

**Entrevista - Sujeito 8 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 22.02.2010

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.

Prosegur Brasil S.A, multinacional do setor de seguros, 6.000 funcionários, supervisor operacional.

2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?

Praticamente todos os setores

3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?

Logística e informática.

4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?

5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?

Análise do ambiente e Diretrizes organizacionais.

6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?

Trazer exemplos práticos de empresas do mercado.

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?

Maior integração. Informações mais claras para os funcionários.

8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por quê?

Sim, a partir do momento que as empresas têm os seus objetivos, elas precisam também de instrumentos de formulação e alcance desses objetivos.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Sim. Isso é conseguido através de constantes reciclagem.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

Cursos, aperfeiçoamento sistemático e, além disso, os tomadores de decisão são profissionais graduados.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Não.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 8**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: casado

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Prosegur Brasil S/A

Cargo: Supervisor Operacional

Tempo de empresa: 15 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00     2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE I**

**ENTREVISTA – SUJEITO 9**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 9**

**Entrevista - Sujeito 9 - 8º semestre de administração de empresas.**

Data da entrevista: 22.02.2010

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.

Mercado público, produção de soros e vacinas. Nacional, 1200 funcionários.  
Assistente Administrativo.

2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?

Produção (atividade fim).

3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?

Setor da biotecnologia.

4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?

5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?

Acredito que análise do ambiente. O próprio pessoal aplica.

6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?

Estudos de casos. Pegar um problema real e pedir para fazer uma análise.

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração estratégica nas empresas?

Mudança cultural. O administrador precisar ser mais pragmático. É preciso resgatar o perfil do administrador.

8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por quê?



Nas empresas de grande porte, sim. No entanto, nessas empresas os alunos não participam das decisões. Nas empresas de pequeno porte não há interesse dos diretores pela administração estratégica.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Apenas 20% dessas pessoas possuem embasamento.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

Através da graduação ou especialização e cursos de extensão pontual. Ele aprende quando se sente constrangido pela concorrência. Aí vai em busca do aprendizado.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Não.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 9**

Sexo:  masculino     feminino.

Idade:  20 a 30 anos     30 a 40 anos     40 a 50 anos     50 a 60 anos     mais de 60 anos.

Estado civil: casado

Escolaridade:

7º período     8º período

Cursos anteriores realizados:

Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular  escola pública

Supletivo

EJA – Educação de Jovens e Adultos

Outro curso superior . Qual:

Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Prosegur Brasil S/A

Cargo: Supervisor Operacional

Tempo de empresa: 17 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_

Renda familiar:  até 700,00     701,00 a 1.500,00     1.501,00 a 2.500,00     2.501,00 a 3.500,00     3.501,00 a 5.000,00

acima de 5.000,00

## **APÊNDICE J**

**ENTREVISTA – SUJEITO 10**

**QUESTIONÁRIO PARA O PERFIL – SUJEITO 10**

**Entrevista - Sujeito 10** - 7º semestre de administração de empresas.

Data da entrevista: 23.04.2009

1. Apresente a sua empresa: setor de atuação, nacional, multinacional, número de funcionários, seu cargo/função na empresa.

A Casa do Aplicador é uma distribuidora de material de impermeabilização para a construção civil, sendo a única loja da fábrica. Por sua vez o fabricante, Viapol Impermeabilizantes, é uma multinacional italiana. Somos uma micro-empresa com 05 funcionários. Trabalho na parte administrativa, onde executo toda a rotina administrativa (assistente administrativa).

2. Que setores da sua empresa poderiam usar os conhecimentos da administração estratégica?

Como a empresa é pequena, enxergamos como um todo, pois todo o sistema é interligado, porém o setor comercial é o mais propício.

3. Quais setores estão utilizando efetivamente os conhecimentos da administração estratégica? Como utilizam?

Não utilizam.

4. Caso eles não se utilizem desses conceitos, quais os motivos?

A empresa vem de uma direção muito conservadora e em função disto qualquer mudança é muito difícil.

5. Das etapas da Administração Estratégica quais delas são utilizadas na empresa? Como, quando e quem aplica?

Como citei, a direção é muito conservadora. Apenas um dono e administrador. Por duas vezes desenvolvi um projeto onde eram focados maior valorização do colaborador (não é dinheiro), e maior desempenho na área comercial. Não houve apoio.

6. No ensino da disciplina administração estratégica, o que seria necessário para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem e a aplicação dos conceitos?

Os “cases” sempre são muito bem vindos. Já conversei com vários alunos e discussão em sala de cases gera um aproveitamento bem maior

7. O que é necessário para que haja aplicação de conceitos de administração nas empresas?

Visão, principalmente. Estamos sempre na zona de conforto e imunes às mudanças. Mexer com isto é difícil.

8. Você vê relação, pertinência, adequação da disciplina com a realidade da empresa? Por que?

Embora a empresa seja pequena, há relação sim. Toda empresa tem que ter seus objetivos, valores e foco no futuro.

9. Você acredita que as pessoas que tomam decisões na sua empresa, possuem algum embasamento teórico em Administração Estratégica?

Meu diretor é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas, portanto tem (e muito) embasamento teórico e técnico. Só não é aberto a mudanças. Está na zona de conforto.

10. De que forma acontece a aprendizagem dos conceitos de Administração Estratégica por parte dos tomadores de decisões?

Como informei, meu Diretor é formado em Administração de Empresa e também Direito no Lago São Francisco.

11. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

A valorização dos “estudos de casos” no nosso curso é muito pequena. Fazendo estes estudos, aprendemos mais, pois estamos vendo na pratica os erros e acertos das empresas.

**Questionário para identificação do perfil do entrevistado.****Sujeito 10**

Sexo: ( ) masculino ( X ) feminino.

Idade: ( ) 20 a 30 anos ( ) 30 a 40 anos ( X ) 40 a 50 anos ( ) 50 a 60 anos  
( ) mais de 60 anos.

Estado civil: Casada

Escolaridade:

7º período ( X ) 8º período ( )

Cursos anteriores realizados:

( X ) Ensino Fundamental. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular ( ) escola pública ( X )

( X ) Ensino Médio. Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Escola particular ( ) escola pública ( X )

( ) Supletivo

( ) EJA – Educação de Jovens e Adultos

( ) Outro curso superior ( ). Qual:

( ) Outros cursos: \_\_\_\_\_

Empresa em que trabalha: Casa do aplicador

Cargo: Supervisora Geral

Tempo de empresa: 7 anos

Perspectivas

profissionais: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ -

Renda familiar: ( ) até 700,00 ( ) 701,00 a 1.500,00 ( X ) 1.501,00 a  
2.500,00 ( X ) 2.501,00 a 3.500,00 ( ) 3.501,00 a 5.000,00

( ) acima de 5.000,00

**ANEXO A**  
**APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA**

**ANEXO B**  
**AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA**  
**PESQUISA**