

A APLICABILIDADE DA APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

STRATEGIC MANAGEMENT'S LEARNING PROCESS CONSIDERATIONS.

Altair José da Silva^I
Marisa Irene Siqueira Castanho^{II}

Resumo

Este trabalho teve como preocupação a formação do futuro administrador, suas competências e utilização adequada de habilidades adquiridas no curso, em especial, a aprendizagem da disciplina Administração Estratégica, visando maior 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 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 fazer inferências a respeito dos processos de aprendizagem dos conteúdos da disciplina. Participaram dez sujeitos, com idades entre 20 e 50 anos, 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. Utilizou-se como instrumento um roteiro de entrevista semi-estruturada, desenvolvido para esta finalidade. 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. Aplicabilidade. Prática profissional.

Abstract

This dissertation focused the education of the future administrators, their skills and appropriate use of knowledge acquired in the course, 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 the main indicators regarding the importance of the discipline's content in a real company, survey indicators of what students think about the applicability of strategic management in companies which they operate and make inferences about processes of learning. A total of ten individuals, aged between 20 and 50 years, 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. A semi-structured roadmap interview, developed for this purpose, was used as an auxiliary instrument. 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 time-frame manner, according to the needs of each organization in that given period. Regarding the relation of discipline's teaching and learning, students suggested more dynamic classes with presentations of study cases as an additional learning resource. The research shall enhance a reflection on the direction of the contents that have been taught, as well as ideal ways for learning.

Key Words: Strategic Management. Knowledge. Applicability. Professional practice.

^I Graduação e Mestrado em Administração de Empresas. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Educacional do Centro Universitário FIEO. Professor universitário.

^{II} Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano/IPUSP. Docente do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Psicologia Educacional do Centro Universitário FIEO – Osasco - SP.

INTRODUÇÃO

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

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.

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.

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.

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, com o objetivo de formar profissionais para as novas demandas e necessidades requeridas pela sociedade e pelo mercado de trabalho, implicando em novas competências e habilidades. 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).

De acordo com as diretrizes do curso de formação do administrador, é necessário destacar que estes cursos devem ensinar um perfil holístico, com uma visão 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 técnicas, humanas e conceituais. E que tenha, principalmente, uma visão global da organização e 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, bem como 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. Isto 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, podem ser considerados 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 inovadores, baseados em atividades de ensino que levem ao desenvolvimento do pensamento teórico e à participação dos alunos, integrando-os em um processo em que os alunos sejam parceiros na busca do conhecimento. Professores e alunos precisam desenvolver um trabalho de equipe, no qual 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 no processo educativo. Importa também fornecer informações objetivas, bem como fundamentos éticos, critérios e princípios a fim de melhorar a qualidade do aprendizado. Neste trabalho, a preocupação voltou-se para a formação do futuro administrador, suas competências e utilização adequada das habilidades adquiridas no curso, em particular, as advindas do processo de ensino-aprendizagem da disciplina Administração Estratégica.

Em consonância com esses princípios, bem como com as prerrogativas da formação do futuro administrador, em especial no artigo 4º da Resolução do Conselho Nacional de Educação que dispõe sobre competências e habilidades (BRASIL, CNE, 2004), este estudo teve como questões norteadoras: a) 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? b) O que poderia ser feito para um melhor aprendizado da disciplina, visando a articulação da teoria com a prática?

O estudo teve por objetivo geral identificar o reconhecimento por parte de alunos do curso de Administração de Empresas dos conceitos da Administração Estratégica e de sua aplicação nas empresas onde atuam. E por objetivos específicos: - levantar indicadores sobre o que pensam os alunos a respeito da importância do conteúdo da disciplina no dia-a-dia da empresa; - 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; - analisar os dados tendo como foco a qualidade dos processos de ensino e

aprendizagem dos conteúdos de Administração Estratégica, visando aproximação da teoria com a prática.

Com a elucidação destes objetivos, buscou-se um melhor direcionamento do conteúdo a ser ensinado, tendo como foco a formação do aluno, o preparo do profissional, desenvolvendo suas competências e habilidades.

DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Numa breve revisão histórica da evolução do pensamento estratégico, recorremos a Costa Filho (2006) que destaca nos anos 50 a escola do planejamento financeiro, onde o orçamento é a principal ferramenta de controle. Com base nesse modelo de planejamento, 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, por exemplo, 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 estratégia e organização.

Com o desenvolvimento dos métodos de análises, os problemas das organizações de 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 seu desenvolvimento. 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) caracteriza 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. Concentra-se 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.

A Administração estratégica está subdividida em cinco etapas, as quais possibilitam ao administrador uma visão ampla da organização. Essas etapas estão assim distribuídas: análise do ambiente, diretrizes organizacionais, formulação

das estratégias, implementação das estratégias e controle estratégico.

DO CONSTRUTIVISMO

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.

Pode-se definir, desse modo, 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 (2007) 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 fundamentais de Vigotski (2007) 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.

Matui (1995) informa que, não sendo teoria nem método pedagógico, o construtivismo não se aplica diretamente ao ensino; então, essa aplicação só pode se realizar pela mediação de uma pedagogia que vai alinhar e integrar diferentes contribuições.

A prática pedagógica construtivista, segundo Rosa (1991), para ser aceita por uma escola e ter sucesso dependerá da existência dos três modos básicos de evolução do processo civilizatório na própria comunidade:

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).

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.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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).

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. Para coleta de dados utilizou-se a entrevista individual.

Utilizou-se a terminologia entrevista pessoal e semi-estruturada que, segundo Triviños (1987), além de valorizar a presença do investigador, ofereceu um ambiente favorável para que o informante tivesse liberdade e espontaneidade necessárias para responder, 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, pôde participar do conteúdo da pesquisa, seguindo

sua linha de pensamento e experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador.

A entrevista foi orientada e conduzida a partir de um roteiro de perguntas semi-estruturadas pelas quais se procurava identificar do entrevistado: a empresa, o setor de atuação, número de funcionários, cargo ou função exercida, setores que utilizam ou poderiam utilizar os conceitos da administração estratégica e também o que precisa ser feito para que houvesse maior sintonia entre a aprendizagem a aplicação dos conceitos. Após a entrevista, a aplicação de um questionário possibilitou levantar informações para a caracterização do perfil do participante.

Os dados coletados foram tratados pelos procedimentos de análise dos conteúdos, de acordo com Bardin (1977) e Franco (2007).

Na primeira etapa, que corresponde à pré-análise, foi realizada uma leitura prévia das respostas dadas pelos informantes, procedendo a uma organização dos conteúdos por temas (exploração do material), visando a uma 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, a base para a etapa seguinte da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados – a inferência e interpretação.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

DOS PARTICIPANTES E SUAS EMPRESAS

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.

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.

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 cinco 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.

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. Contudo, pode tratar-se de “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.

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.

DA APLICABILIDADE DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – TEORIA E PRÁTICA

Os conteúdos obtidos especificamente em relação à aplicabilidade da aprendizagem da Administração Estratégica, 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 organizadas as seguintes categorias temáticas:

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.

Nos quadros de 1 a 3, apresentam-se as respostas agrupadas de acordo com as categorias temáticas, cada quadro referente a um dos temas acima definidos.

RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E APLICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.	RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS	N
Há relação.	Muito do que vejo em sala de aula consigo levar para o ambiente de trabalho. (Sujeito 1) Há sintonia, pois o planejamento estratégico é aplicável tanto em situações pessoais, familiares e profissionais. (Sujeito 2) Discutimos em sala de aula sobre cliente, mercado, fornecedores e estratégias. O mesmo que é enfatizado e discutido na empresa. (Sujeito 3) Algumas etapas sim. Como por exemplo: análise do ambiente. (Sujeito 4) Muito do que se aprende é aplicado na empresa. Tomada de decisão, definição de metas, análise da concorrência. (Sujeito 6) A partir do momento que as empresas têm seus objetivos, elas precisam também de instrumentos de formulação e alcance desses objetivos.	8

	(Sujeito 8) 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) Há sintonia sim. Toda empresa deve ter seus objetivos, valores, e foco no futuro. (Sujeito 10)	
Não há relação.	Didaticamente não há sintonia. O que acontece são aplicações pontuais. De acordo com a necessidade, reúne-se em grupo e faz-se um <i>brainstorm</i> . (Sujeito 7) 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

Quadro 1: Relação entre aprendizagem e aplicação da Administração Estratégica.

Pelas respostas evidencia-se 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 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.

NECESSIDADES/CONDIÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.	RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS	N
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	3

	com o conhecimento específico. (Sujeito 2) Maior conhecimento dos conceitos estratégicos por parte das gerências. (Sujeito 4)	
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

Quadro 2 - 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, faz-se necessária 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 O ESTRATÉGICA	RESPOSTAS SIGNIFICATIVAS	N
Relacionadas a maior aproximação da teoria com a prática na sala de aula, por meio de cases	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). Estudos de casos em sala de aula (Sujeito 4). É preciso mais aplicação de estudos de casos (Sujeito 5). Incluir um pouco mais de aulas práticas (Sujeito 6). 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). 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). Trazer exemplos práticos de empresas do mercado (Sujeito 8). Estudos de casos. Pegar um problema real e solicitar uma análise (Sujeito 9). Estudos de casos (Sujeito 10).	9
Treinamento oferecido pelas empresas	Cursos para todos os funcionários a respeito de estratégias (Sujeito 1). Trazer para a sala de aula, exemplos de como determinada empresa está utilizando os conceitos estratégicos (Sujeito 3). Treinamento fornecido pela empresa (Sujeito 5). Cursos, aperfeiçoamento sistemático (Sujeito 8).	4

Quadro 3 - 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 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 readaptações 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 importância 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

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.

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. 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.

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.
- 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/ 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 Linguística. 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, 1997.
- 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

VASCONCELLOS FILHO, Paulo De; PAGNONCELLI, Demizio; **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.

VIGOTSKI, Lev Semenovitch. **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.

Recebido: 10/03/2010

Aceito: 10/06/2010

Endereço para correspondência: Altair José da Silva. Av. Martin Luther King, 349. Jardim Umuarama. Cidade: Osasco - CEP: 06030-010 - E-mail: altair.jose@flamingo.edu.br

Endereço para correspondência: Marisa Irene Siqueira Castanho. Rua Franz Voegeli, 300. Vila Yara. Cidade: Osasco - CEP. 06020-190 - E-mail: marisa.irene@unifieo.br