



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CENTRO DE HUMANIDADES

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GESTÃO SOCIAL X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:

a percepção dos alunos de administração da UFCEG

EDMILSON FERREIRA GOMES

Campina Grande

Outubro – 2016

EDMILSON FERREIRA GOMES

GESTÃO SOCIAL X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:

a percepção dos alunos de administração da UFCG

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Suzanne Érica Nóbrega Correia

Campina Grande - 2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Edmilson Ferreira Gomes

Aluno

Prof^a. Dr^a. Suzanne Érica Nóbrega Correia

Professora Orientadora

Victor Vidal N. Bezerra, Mestre

Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2016

EDMILSON FERREIRA GOMES

**GESTÃO SOCIAL X ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA:
a percepção dos alunos de administração da UFCG**

Relatório aprovado em ___/___/___

Prof^a. Dr^a. Suzanne Érica Nóbrega Correia

Orientadora

Prof^a. Dr^a. Verônica Macário de Oliveira

Examinadora

Prof^o. Dr^o. Vinicius Farias de Oliveira

Examinador

Campina Grande

Outubro - 2016

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pelo dom da vida e sabedoria e a minha família por todo amor e carinho transmitido a mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela força e por sempre me iluminar na minha trajetória enquanto estudante, pois sei que sem ele não chegaria onde estou e onde pretendo chegar. Que a paz e a luz me guiem em toda minha jornada.

Aos meus pais, Maria Ferreira da Silva, Maria José Gomes e José Gomes da Silva, pois sei que sem eles eu não seria ninguém, sua humildade e seus ensinamentos me ajudaram a acreditar na vida e na minha vitória. A minha eterna rainha Dona Maria Ferreira da Silva que foi minha avó e mãe, e hoje se encontra nos braços de Deus, mas eternamente em meu coração e onde ela estiver sei que estará sempre ao meu lado. A minha mãe Maria José Gomes dedico todo meu respeito e amor por sempre está ao meu lado, mesmo estando distante. E ao meu avô e pai por sua humildade e ensinamento de um homem simples e de grande bravura e personalidade. A meus irmãos Jaqueline, Edivando e Betinho Gomes por sempre torcerem por minha vitória e a toda minha família.

Aos meus amigos Rafael Santana, Jonas Henrique, Marcos Santos, Ricardo Atie, Edgley Gomes, Aldo Medeiros, Acácio Castro e Radija por estarem presentes em minha vida nos momentos que mais precisei e serão eternamente especiais para mim. E em especial a Clodomiro de Aquino (Juninho, Clo) por ser esse amigo/irmão que Deus me deu como presente divino.

Aos professores da UAAC por todo ensinamentos que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente.

A minha orientadora, Suzanne Correia pela dedicação e paciência para que eu conseguisse realizar este trabalho.

”Deus nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela, corre por nossa conta”. (Chico Xavier)

GOMES, Edmilson Ferreira. **Gestão social x Administração estratégica: a percepção dos alunos de administração da UFCG.** 60 f. Monografia. Universidade Federal de Campina grande: Paraíba, 2016.

RESUMO

Através dos anos o homem tenta desenvolver suas habilidades quanto aos métodos e práticas de trabalho. Em que nos cenários das organizações vem se criando um ambiente propício a desenvolvimento de novas gestões e tecnologias visando cada vez mais melhorar a as práticas organizacionais e a relação do homem ao trabalho. Buscar compreender quais estratégias estão sendo utilizadas dentro do escopo empresarial ou acadêmico para se atingirem aos objetivos organizacionais, sejam elas, a administração estratégica com suas ferramentas estratégicas focalizada no mercado e lucros corporativos ou a gestão social com sua tecnologia social como percussora de ações que visam o bem estar social e melhoria da qualidade vida da coletividade e também em que momento os dois conceitos se relacionam quanto a suas práticas e diferenças. Buscou-se através desse estudo investigativo analisar através de um questionário físico onde foram sugeridas dimensões estratégicas e sociais para assim analisar as percepções dos estudantes de administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB sobre os conceitos de administração estratégica e da gestão social já que estes serão os futuros gestores responsáveis pela gestão das empresas de vários segmentos sejam elas localizada na esfera privada ou pública. Dando assim sustentação para outras áreas do conhecimento para esse campo temático. Através das análises realizadas referente as percepções dos respondentes quanto as dimensões elaboradas pelo modelo de Cançado, Sausen e Villela (2013) em que este relaciona alguns pontos que diferenciam a administração estratégica da gestão social, pode-se concluir que os estudantes tem uma percepção notória para a administração estratégica voltada ao mercado e ao lucro, porém os mesmos, também tem uma percepção da gestão social, no qual esta é voltada a melhoria da coletividade e ascensão dos agentes envolvidos.

Palavras-chaves: Administração estratégica, ferramentas estratégicas, gestão social, tecnologia social.

GOMES, Edmilson Ferreira. **Social management x Management strategy: the perception of UFCG management of students.** 60 f. Monograph. Federal University of Campina Grande: Paraiba, 2016.

ABSTRACT

Through the years the man tries to develop their skills in the methods and working practices. In the scenarios that the organization has been creating an environment conducive to the development of new efforts and technologies to increasingly improve organizational practices and the relationship of man to work. Try to understand which strategies are being used within the business or academic scope to achieve organizational objectives, be they strategic management with its strategic tools focused on market and corporate profits or social management with social technology as stock forerunner aimed social welfare and improving the quality of community life and in that moment the two concepts are related as to their practices and differences. We attempted through this investigative study to analyze through a physical questionnaire where strategic and social dimensions have been suggested so as to analyze the perceptions of students of management of the Federal University of Campina Grande - PB on the concepts of strategic management and social management as these will be the future managers responsible for managing companies in various segments whether located in the private or public sphere. Thus giving support to other areas of knowledge to this subject field. Through the analyzes regarding the perceptions of respondents as the dimensions developed by Cançado model, Sausen and Villela (2013) in which it lists some points that differentiate the strategic management of social management, it can be concluded that students have a widespread perception for strategic services focused on market and profit, but they also have a sense of social management, in which this is aimed at improving the community and the rise of the agents involved.

Key words: Strategic management, strategic tools, social management, social technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspecto de avaliação pela análise de SWOT	24
Figura 2: Estrutura da matriz BCG original	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Benefícios potenciais extras da adoção da administração estratégica em uma organização.....	22
Quadro 2: Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percepção dos respondentes quanto ao ponto de partida e racionalidade.....	39
Tabela 2: Percepção dos respondentes quanto a tomada de decisão e transparência.....	40
Tabela 3: Percepção dos respondentes quanto ao espaço e finalidade da gestão.....	41
Tabela 4: Percepção dos respondentes quanto ao método e concepção de estrutura organizacional	42
Tabela 5: Percepção dos respondentes quanto as premissas teóricas e <i>Modus operandi</i>	43
Tabela 6: Percepção dos respondentes quanto aos benefícios e dimensão temporal	45
Tabela 7: Percepção dos respondentes quanto à amplitude e visão	46
Tabela 8: Percepção dos respondentes quanto ao foco, consequência e relação	47

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	14
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.2 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
CAPÍTULO 2	19
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO SOCIAL	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.1.1 Importância da administração estratégica	21
2.1.2 Ferramentas da administração estratégica	23
2.1.2.3 Análise de SWOT	23
2.1.2.4 Matriz BCG	24
2.2 GESTÃO SOCIAL	26
2.2.1 A importância da gestão social	28
2.2.2 Tecnologia Social como Ferramenta da Gestão Social	30
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA <i>versus</i> GESTÃO SOCIAL	32
CAPÍTULO 3	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS	36
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA	37
3.4 COLETA DE DADOS	37
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	37
CAPÍTULO 4	38
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 PONTO DE PARTIDA E RACIONALIDADE	39
4.2 TOMADA DE DECISÃO E TRANSPARÊNCIA	40
4.3 ESPAÇO E FINALIDADE DA GESTÃO	41
4.4 MÉTODO E CONCEPÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	42
4.5 PREMISSAS TEÓRICAS E <i>MODUS OPERANDI</i>	43
4.6 BENEFÍCIOS E DIMENSÃO TEMPORAL	45

4.7 AMPLITUDE DE AÇÃO E VISÃO	46
4.8 FOCO, CONSEQUÊNCIA E RELAÇÃO	47
CAPÍTULO 5	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	54

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças que vem ocorrendo no mercado, onde, a geração de lucro e a busca pelo sucesso organizacional é o maior desafio para as organizações. Essas mudanças estão ocorrendo em proporções cada vez maiores, impulsionadas pelos governos, empresas e principalmente pela sociedade. Assim, as organizações são inseridas em um mercado em que a agilidade e a assertividade das suas ações estratégicas são de suma importância para que as mesmas possam manter-se competitivas e atinjam seus objetivos centrais.

Dito isto, as organizações que querem alcançar suas metas, missões e visões, deverão se atentar para uma estratégia que possa assegurar seu sucesso e que contribua para sua sobrevivência. Para Kluyver e Pearce II (2007, p.2) “[...] estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participarem, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos”.

Todavia, uma empresa sem uma perspectiva estratégica pode levá-la ao insucesso ou até mesmo a seu fim. Assim, a administração estratégica é uma “arma” poderosa para se alcançar tais objetivos e principalmente alavancar as organizações quanto a sua postura e posição no mercado, também como contribui para que as mesmas norteiem suas ações dentro de suas possibilidades financeiras.

A administração estratégica pode ser considerada como um processo contínuo e interativo, onde a organização deve buscar sua eficiência e a eficácia dentro da análise de seus pontos fortes e pontos fracos no ambiente ao qual está inserida, adaptando assim suas estratégias dentro desse contexto, e assim podendo esta, se tornar competitiva. Para Alday (2000, p.13) a administração estratégica “é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Pode-se ver que a administração estratégica está totalmente fundamentada na eficiência e eficácia, integrando o planejamento e o controle dentro das organizações, no qual os fatores externos e internos são quem determinam suas ações.

Para realinhar as ações das empresas com seus objetivos, as mesmas podem se utilizar de ferramentas estratégicas que tem como principal mecanismo o uso de métodos que podem ser aplicados a diversos contextos assim como, ser aplicados a empresas de pequeno, médio e grande porte. Temos entre muitas outras, a ferramenta análise de SWOT que determina a missão e objetivos das organizações através da identificação dos pontos fracos e fortes,

ameaças e oportunidades tanto no ambiente interno quando ao externo. Em que, após implementado todos os esforços são direcionados para o controle das estratégias para que a mesma tenham sucesso, e possa assim contribuir para atingir seus objetivos organizacionais. Porém a administração estratégica não é única e exclusiva, em oposição as correntes hegemônicas que visam apenas o mercado capital onde o lucro é o principal objetivo, surge então a gestão social.

A gestão social se tornou um caminho para a obtenção de objetivos focalizados na melhoria e ascensão da coletividade, onde toda sua estrutura e métodos partem do bem maior coletivo, em que as descentralizações de poderes hierárquicos fazem parte de sua conjuntura administrativa.

Contudo a gestão social tem surgido nos últimos anos como um modelo de gestão que acentua a importância de implementar ações com pressupostos de unificar as atribuições público-governamentais as ações não-governamentais tanto do setor econômico privado quando ao setor público. Para que assim, haja uma política social que tenha capacidade e fomentar e flexibilizar as relações de trabalho e de produção dos agentes econômicos.

Para Tenório (2005, p.102) “[...] gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais”, cujos governos e as empresas são responsáveis por elaborar políticas que visem atender as necessidades sociais. Tem-se então a gestão social uma comunicação dialógica que abrange todos os atores envolvidos, onde as tomadas de decisões vêm através da cooperação dos mesmos.

Assim como a administração estratégica se utiliza de ferramentas estratégicas para atingir seus objetivos, a gestão social também utiliza ferramentas para atingir o mesmo fim, como é o caso das Tecnologias Sociais. Para Valadão, Andrade e Cordeiro (2014, p.44) afirmam que a tecnologia social “surge como um novo conceito para superar o determinismo tecnológico e por meio da interação entre o social e o técnico, criar condições para uma nova perspectiva que realmente integre as questões técnicas e sociais [...]”. Sendo assim fica evidente a importância dessa tecnologia para atender aos objetivos da gestão social e contribuir para mudanças sociais no ambiente ao qual ela é aplicada.

Em relação ao modelo de gestão mais adotado pelas organizações, a administração estratégica é a mais evidente, pois esta é derivada do próprio sistema de ensino que permeia dentro do âmbito acadêmico, no caso das universidades. Observa-se que há uma grande fragilidade no ensino do curso de administração com foco exclusivo na administração

estratégia, que prioriza ações focadas por objetivos, com ênfase em ações calculistas e de valores puramente econômicos, deixando de lado a percepção humanitária e a emancipação dos indivíduos enquanto futuros gestores, onde uma gestão social seria uma questão central e importante para construção de agentes, que também além de se preocupar com os retornos financeiros tenham uma visão de gestão baseada na socialização e cooperação dos indivíduos.

Assim, este trabalho tem como o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos alunos concluintes do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB sobre os conceitos de administração estratégica e gestão social que é comparado através das dimensões segundo o modelo de Cançado, Sausen e Villela (2013)?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos alunos concluintes do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande sobre os conceitos de administração estratégica e gestão social, segundo o modelo de Cançado, Sausen e Villela (2013) que trata através das dimensões as análises comparativas entre a gestão estratégica e gestão social.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção dos alunos concluintes sobre os conceitos da administração estratégica.
- Identificar a percepção dos alunos concluintes sobre os conceitos da gestão social.

1.2 JUSTIFICATIVA

As práticas de uma gestão sejam elas estratégicas com fins lucrativos ou sociais com fins para o bem maior coletivo, fazem parte do escopo do processo administrativo de todas as organizações do setor produtivo ou de serviços, sendo a primeira de forma mais predominante e a segunda ainda de forma emergente, mas que aos poucos está se tornando uma gestão essencial para o desenvolvimento de pessoas e organizações de primeiro e terceiro setor.

O motivo de escolha do tema tem como prioridade uma análise dos temas abordados entre a administração estratégica e gestão social no âmbito de ensino do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande - PB, assim como as mesmas se definem, tanto no âmbito empresarial quanto na esfera acadêmica já que esta é responsável

pela multiplicação dos agentes que serão responsáveis pelas administrações das empresas de vários setores.

Em que a base primordial da pesquisa deve-se ao fato de além de contribuir para ampliar os estudos nessa área, torna-se notório a importância da afinidade do graduando com temáticas relacionadas as práticas sociais da gestão social, e principalmente ter a mesma como uma nova perspectiva na formação dos alunos de administração e entender como essas instituições podem atuar e promover uma educação focalizada no bem estar social em um ambiente marcado, pelo individualismo e por um mercado altamente competitivo.

REFERENCIAL TEÓRICO

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO SOCIAL

Este capítulo inicialmente abordará a Administração Estratégica, sua definição, desenvolvimento e sua importância para gerenciamento de empresas sejam elas públicas ou privadas. Em seguida é abordado a Gestão Social, tema emergente que vem se expandindo dentro dos centros acadêmicos e empresariais, sua definição, seus métodos e aplicações dentro do contexto organizacional e social, com enfoque na Tecnologia Social, interfaces e conexões.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica está associada as constantes mudanças e variações do mercado, não por se tratar como apenas métodos e práticas de curto e longo prazo para se atingir objetivos, mas deve-se compreender que a administração estratégica vai muito além disso, pois através dessa sensibilidade e análise pode-se determinar o sucesso ou insucesso de qualquer organização seja ela com fins lucrativos ou não.

Segundo Certo e Peter (2005), a estratégia pode ser definida como um processo contínuo e interativo que visa manter as organizações como um sistema integrado em seu ambiente externo ou interno. Essa estratégia busca posicionar a organização para obtenção de competitividade, envolvendo escolhas, os tipos de participantes setoriais, quais produtos e serviços deve oferecer e quais recursos deveram ser alocados. O objetivo geral da administração estratégica é gerar valor para os acionistas e *stakeholders* (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Sobre o objetivo e o propósito da administração estratégica, Certo e Peter (2010 p. 5) enfatiza que “é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente operacional externo”. Dito isto, fica evidente que a administração estratégica no espaço competitivo tem papel importante para alinhar os objetivos centrais da organização com o esboço atual das empresas competitivas.

O ambiente organizacional deve ser concebido de planejamento e organização das ações gerenciais no qual envolvem atividades internas e externas, pois as estratégias estão nas atividades gerenciais da alta direção. Segundo Certo e Peter (2010) dizem que antes todo o processo da administração estratégica era elaborada pelo departamento pessoal das empresas, no qual eram elas que faziam projetos e elaboravam os relatórios e estratégias administrativas.

Sobre o processo da administração estratégica, Certo e Peter (2010, p.6) dizem:

No entanto, isso não significa que o diretor-presidente efetue o processo de administração estratégica sozinho. Pelo contrário, o executivo bem sucedido nesse campo geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização. Por exemplo, normalmente as organizações reúnem membros da diretoria, da administração corporativa e da gerência divisional para, com a presidência (CERTO; PETER, 2010, p.6).

É importante que a participação de agentes que não sejam somente da alta direção na elaboração do planejamento da administração estratégica, a partir do momento que há essa baixa na hierarquia a empresa impulsiona a criar um ambiente cultural mais participativo e consequentemente contribui para que a implantação da estratégia seja direcionada para atingir as metas estabelecidas (CERTO; PETER, 2010).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 23) “o processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média”. Ainda sobre o processo da administração estratégica “começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais futuros.” (CERTO; PETER, 2005, p. 9). Assim, visa assegurar que os planejamentos de curto e longo prazo sejam alcançados através de implantações de técnicas que desenvolvidas em conjunto com um plano estratégico favoreçam a sobrevivência da organização em um mercado que se encontra cada vez mais competitivo e em processo contínuo de mudanças. Onde todo esforço organizacional de alinhar seus processos a seus objetivos poderá trazer retornos acima das medias e o ganho de competitividade.

2.1.1 Importância da administração estratégica

Para Certo e Peter (2010, p. 6) “uma organização pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica. Talvez o mais importante deles seja a tendência de as organizações aumentarem seus lucros”. Porém alguns estudos feitos recentemente chegaram a conclusão que não existe comprovação de que a utilização da administração estratégica na empresa seja somente a precursora do aumento da produtividade, todavia algumas pesquisas feitas recentemente sugerem que a administração estratégica usada de forma efetiva e eficiente pode aumentar a lucratividade (CERTO; PETER, 2005).

Ainda sobre a importância da administração estratégica nas organizações, Certo e Peter (2010, p.6) enfatizam que:

além de beneficiar financeiramente, as organizações podem desfrutar outras vantagens na implementação desse sistema. Por exemplo, a administração

pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Essa intensificação do compromisso normalmente surge quando eles participam da definição de metas organizacionais, bem como da definição das estratégias para atingir essas metas.

Certo e Peter (2010, p. 7) apontam alguns benefícios adicionais da ênfase em administração estratégica em uma organização, conforme é apresentado no Quadro 1, são eles:

Quadro 1 Benefícios potenciais extras da adoção da administração estratégica em uma organização.

- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram.
- Ajuda os administradores a ser mais comprometidos com a organização.
- Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a ela.
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio.
- Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração.
- Fornece uma estrutura para analisar a execução do plano e controlar as atividades.
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas.
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer objetivos.
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades.
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano.
- Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado.
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas.
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidade individuais e contribui para a motivação.
- Encoraja o “pensamento positivo” por parte do pessoal.
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Fonte: Greenley apud Certo e Peter (2010).

Para Certo e Peter (2005, p.7-8), a aplicação da administração estratégica na organização, contribui para que a empresa não seja surpreendida com oscilações do mercado ou por ações de seus próprios concorrentes, que poderiam colocá-la fora do mercado competitivo. De fato a aplicação e benefícios da administração estratégica não ocorre de maneira automática na organização. Os resultados serão obtidos quando a mesma a utiliza de forma eficiente e eficaz. A aplicação da gestão estratégica de forma ineficiente poderá trazer prejuízos e problemas, como a redução de lucratividade, baixa motivação dos funcionários para atingir as metas organizacionais e surpresas no mercado que poderiam mutilar qualquer organização.

2.1.2 Ferramentas da administração estratégica

Dentro da administração estratégica têm-se ferramentas que o gestor poderá utilizar para alcançar os objetivos organizacionais, assim como, utilizá-la como modelos, que poderão ser aplicadas nas rotinas administrativas de quaisquer organizações, possibilitando assim, análises de resultados, mensurações de indicadores, como também planejamento estratégico para curto e longo prazo. A análise de SWOT e a matriz de crescimento da participação do Boston Consulting Group (BCG) são algumas dessas ferramentas:

2.1.2.3 Análise de SWOT

Segundo Kluyver (2007, p. 88) a “análise SWOT - avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades externas e ameaças de uma empresa – é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica”. Os pontos forte e fracos estão relacionados a fatores internos, podendo incluir habilidades de know-how ou *expertise* tecnológico assim como recursos organizacionais, competências competitivas, vantagens ou desvantagens que poderão ser atribuídas através de variáveis internas. As oportunidades e ameaças são oriundas do ambiente externo. As melhores oportunidades são situações que corroboram para que a empresa tenha consciência se suas condições financeiras e competitivas se encontram em equilíbrio com sua capacidade de responder ao mercado de forma rápida e eficiente (KLUYVER, 2007).

Neto (2011, p.19) apresenta na figura 1, um modelo de gráfico utilizado pela análise de SWOT em que são avaliadas, oportunidade e ameaça, força e fraqueza.

Figura 1: Aspecto de avaliação pela análise de SWOT.

Pontos Internos	S trengths	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	Forças	
Pontos Internos	W eakness	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Fraqueza	
Pontos Externos	O pportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	Oportunidades	
Pontos Externos	T hreats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui
	Ameaças	

Fonte: Neto (2011), p.15.

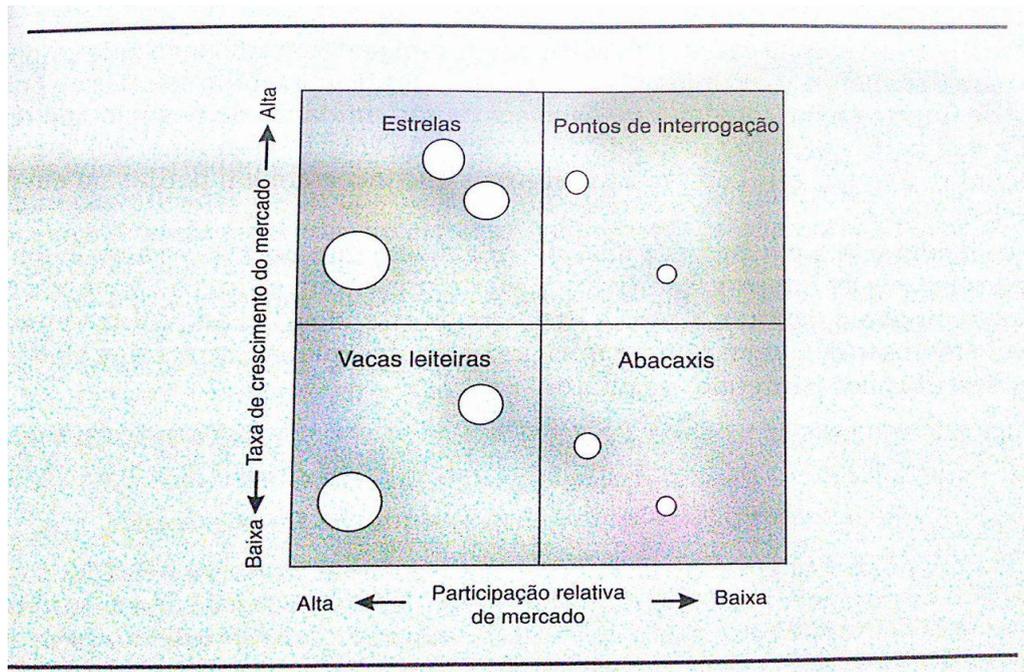
Conforme Kluyver (2007) a análise de SWOT tem grande importância para manter a empresa competitiva e colocá-la numa posição onde as variáveis internas e externas são observada apenas como diferentes legendas, no qual irá diferir sob a perspectiva da mesma, assim, devem-se identificar as variáveis que tenham grande influência sobre a organização e em cima disso modular discussões sobre as atuais oportunidades disponíveis no ambiente competitivo e que são de extremo valor para a empresa.

2.1.2.4 Matriz BCG

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 166) "(...) a matriz BCG foi desenvolvida em 1967 pelo Boston Consulting Group (BCG), uma empresa especializada em planejamento estratégico. Criada por Alan J. Zakon do BCG e por William W. Wommack da Mead Corporation". A estrutura foi desde essa época, sendo retrabalhada por Barry Hedley, membro do conselho de administração do BCG.

A estrutura original BCG é mostrada por Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 166) conforme a figura 2.

Figura 2 Estrutura da matriz BCG original



Fonte: Wight, Kroll e Parnell (2010), p.165.

No que diz respeito à ilustração e entendimento da estrutura do modelo da BCG, é salientado que:

A taxa de crescimento do mercado é indicada pelo eixo vertical, e a participação de mercado da empresa é indicada pelo eixo horizontal. Cada um dos círculos reflete as vendas anuais da unidade de negócio, a posição horizontal indica sua participação de mercado e a posição vertical ilustra a taxa de crescimento do mercado no qual a empresa compete (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 166).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2010) quando se utiliza essa estrutura, a gestão pode classificar cada uma de suas unidades de negócios como estrelas, ponto de interrogação, vacas e abacaxis, dependendo de como a empresa se relaciona conforme a unidade de negócio e da taxa de crescimento do seu respectivo mercado.

Salienta Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 167) que “uma estrela é uma unidade de negócio que tem grande participação em mercado com altas taxas de crescimento (apresentando uma taxa anual de crescimento de 10% ou mais)”. As estrelas podem ser consideradas empresas lucrativas que necessitam de dinheiro para se manter e continuar no mercado competitivo que cresce numa velocidade nunca vista antes. Os pontos de interrogação são pequenas unidades de negócios inseridas em um mercado que cresce rapidamente, geralmente são empresas que acabaram de entrar no mercado, se as mesma conseguirem se manter e crescer, tendem a se tornar estrelas, se tornando assim líderes com

grande participação de mercado, mesmo tendo grande apoio no da sede, elas serão desinvestidas ou liquidadas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 167).

Ainda sobre a definição e estrutura da matriz BCG, chegando assim a metade inferior da matriz Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 167-168) completa:

Uma vaca leiteira é uma unidade de negócio que tem grande participação em um mercado que cresce lentamente (com taxa de crescimento anual menor que 10%). Essas empresas são geralmente muito lucrativas porque, na maioria das vezes, dominam um mercado que não atrai muitos novos entrantes. Como são bem estabelecidas, elas não precisam gastar muitos recursos em divulgação, promoções de produtos ou descontos para o consumidor (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 167-168).

Finalmente Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 168) no qual dizem que “os abacaxis são unidades de negócio que tem pequena participação de mercado em setores de crescimento lento (ou até em declínio). São em geral empresas marginais que incorrem em perdas ou em pequenos lucros”. Para os autores é ideal que a empresa tenha estrelas e vacas leiteiras e alguns pontos de interrogações e quase nenhum ou poucos abacaxis.

Todavia a administração estratégica e suas ferramentas não são os únicos modelos para gerenciar as organizações, é fato que as empresas buscam lucros e crescimentos e tendem a alcançar isso aplicando estratégias voltadas para esses fins, porém devido as grandes mudanças que o mercado vem sofrendo e a crescente competitividade, com clientes exigentes e mais voltado com o bem estar social e ambiental, surge então a gestão social como modelo de gestão que vem tomando espaços nos meios empresariais, governamentais e acadêmicos.

2.2 GESTÃO SOCIAL

Segundo Maia (2005, p. 2) a gestão social “é a construção social e histórica, construtiva da tensão entre os projetos societários de desenvolvimento em disputa no contexto atual”. Assim, a gestão social é concebida e viabilizada como o conjunto total de movimentos contraditórios aos projetos societários, tendo como pressuposto de concessão o desenvolvimento do capital e do desenvolvimento da cidadania. Ambos os desenvolvimentos tem referências distintas na perspectiva da gestão social e também se constroem neste movimento contraditório (MAIA, 2005).

Para Tenório (2005), o tema gestão social tem sido associado a estudos e prática a gestão de políticas sociais, de organização do terceiro setor, de combate a pobreza e até ambiental, podendo ser mais que uma discussão e possibilidade de uma gestão democrática,

participativa, quer seja, nas relações e formulações da gestão pública, quer seja nas relações de caráter produtivo.

Neste contexto Tenório (2005, p. 102) entende que “gestão social como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)”. Tendo como entendimento o adjetivo social qualificando o substantivo gestão compreendido como o espaço de relações sociais em que todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação ou restrição.

Segundo Gomes et al (2008, p 59), “[...] pensar em gestão social, é pensar além da gestão de políticas públicas, mas sim estabelecer as articulações entre ações de intervenção e de transformação do campo social, que é uma noção mais ampla, e que se restringe à esfera público-governamental, como vê-se nos exemplos das ações de responsabilidade e do crescimento do terceiro setor”.

França e Schommer (2008) relatam que nos últimos anos que a expressão gestão social vem sendo utilizada para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores, não sendo apenas compreendida na esfera governamental, mas, sobre tudo, nas esferas não públicas, como, repartições não governamentais, associações, fundações e recentemente adotada por partições do setor privado e que se exprimem nas noções de cidadania corporativa ou no âmbito da responsabilidade social das organizações.

Numa perspectiva sobre a ideia da gestão social, quanto a sua construção e finalidade França (2007, p.2) afirma:

Parece instrutivo considerar que, se este termo pode se definir pelo seu fim (ou melhor, sua finalidade, conforme sugerimos antes), não menos importante significa pensá-lo enquanto meio, isto é, enquanto processo. Aliás, este é o modo habitual de se conceber a gestão dentro da tradição administrativa. Lembremos que a definição clássica sugerida na literatura em administração, e ainda vigorosa nos dias atuais, é aquela introduzida por H.Fayol no início do século que encerra a gestão a partir de quatro processos gerenciais básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle. O que tem mudado muito na prática gestonária hoje parece ser menos a definição em si e mais o conteúdo de cada um desses processos gerenciais. Pensada, portanto, sob essa ótica de processo (e enquanto formulação em si), a ideia de uma “gestão social” convida a sua própria desconstrução, pois, uma interrogação que segue necessariamente tal formulação é aquela de saber: qual gestão não é social?” (FRANÇA, 2007, p.2).

Segundo França (2007), fica evidente que devido às mudanças contemporâneas que não se imagina uma gestão sem o envolvimento de pessoas, ou sem, nenhum tipo de relacionamento humano, toda gestão possui uma dimensão social ou interacional, que se torna

eminente uma gestão do tipo “gestão social”. Para o autor a idéia de gestão que atualmente é atribuída ao contexto organizacional, é o modelo de gestão onde se prioriza o gestor que consegue liderar pessoas e seduzi-las a realizar os objetivos das organizações, conforme as necessidades da mesma, buscando sempre executar as tarefas através do comprometimento das pessoas.

De acordo com Borel, Araújo e Pereira (2010 *apud* CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA 2011, p.604) “a gestão social se desenvolve no âmbito da esfera pública, na qual se sobressaem as organizações públicas não-estatais e o interesse público da sociedade, além de proporcionar condições à emancipação dos indivíduos, baseando-se na democracia deliberativa, na formação da consciência críticas dos seres humanos dotados de razão”.

Para Fischer (2002 *apud* ARAÚJO, BOULLOSA 2010, p.7) caracteriza “a gestão social enquanto a “gestão do desenvolvimento social”, quanto campo de relações de poder, conflito e aprendizagem”. Assim há uma análise quanto ao espaço reflexivo das práticas e conhecimentos constituídos por múltiplas disciplinas, havendo um processo de intermediação entre os indivíduos, grupos, organizações, coletividade, redes e interorganizações. “ênfatisa a necessidade de entrelaçamento das dimensões praxiológicas e epistemológicas já acumuladas, apontam uma proposta préparadigmática da gestão social.” (FISCHER, 2002, *apud* ARAÚJO, BOULLOSA, 2010, p.7-8). Tendo assim uma característica voltada a interdisciplinaridade quanto aos conhecimentos.

2.2.1 A importância da gestão social

Segundo Borgato, Alves e Oliveira (2008, p.9) “o estado necessita adquirir um modo de gestão para administrar o sistema público, pois sem uma gestão não é possível gerenciar suas políticas de atendimento ao cidadão”. Dentro dessa perspectiva, a gestão caracteriza-se pelo ato de gerir e administrar, e para isso há uma necessidade de supor a interpretação de tais objetivos como “delimitar as atividades necessárias para o um atendimento, agrupar as atividades em uma estrutura lógicas, designar atividades a pessoas especificar e organizar para a interdisciplinaridade” (BORGATO; ALVES; OLIVEIRA, 2008, p.9).

De acordo com Carvalho (1999, p.19), discutir sobre gestão social pressupõe um debate acerca da gestão pública que dizem respeito as atividades públicas como, atendimento das demandas sociais e deliberação de seus direitos civis. Assim, acerca da gestão social, as políticas, programas e projetos sociais, se configuram como meio e canal que viabilizam essas ações, sendo as responsáveis pelo atendimento das necessidades sociais e suas respectivas demandas sociais:

A gestão social tem um compromisso com a sociedade, e com os cidadãos de assegurar, por meio de políticas e programas públicos, o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Por isso mesmo precisa ser estratégica e consequente (CARVALHO, 1999, P.28).

Para Tenório (2005, p. 121-122) o conceito de gestão social “não esta atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas também uma possibilidade de gestão democrática”. Tendo em vista alguns pressupostos e finalidade da gestão social:

O imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas igualmente o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o calculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica, mas, além disso, a responsabilidade social; não é a *res privada*, mas sim a *res pública*; não é o monólogo, mas, ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2005, p.122).

Conforme Tenório (2005) o conceito de gestão social que se procurou ser transferido desde a década de 90, quando relacionado à esfera pública que envolvam o aparelho burocrático público, ao processo de tomada de decisão que ocorre sob uma esfera pública na qual interagem a sociedade e o estado com o objetivo de promover uma administração pública ampla. Orientada pela análise de conteúdo que subsidia o processo analítico dos referenciais para além do senso comum:

E tratando-se de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento, o processo de instituição dessas políticas somente teria significado, na perspectiva da gestão social, se os seus usuários também participassem do processo. Desenvolvimento não significa apenas concessão, mas, também, promover a prática de uma cidadania deliberativa (TENÓRIO, 2005, p.122).

Para Bouldosa e Schommer (2008, p.7) a gestão social “é vista como um modelo de gestão voltado ao social, ou aos problemas sociais, que leva em consideração as tensões e conflitos locais, além de promover a integração dos recursos disponíveis em prol de uma coletividade quase sempre pouca ativa e articulada”. Ocorre que talvez caiba à gestão social se incumbir-se do estímulo e reconhecimento das práticas diferenciadas, inovadoras e bem sucedidas, mesmo em contextos específicos, “aos quais podem funcionar como ações desencadeadoras ou como embriões para ações de maior alcance” (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p.7). Podem gerar impulsos ou transformações “mais significativas, questionando políticas e estrutura mais abrangente, especialmente pela articulação de diversos atores e gerando conhecimentos inovadores em gestão, os quais possam ser apropriados,

inclusive, pela gestão pública e pela gestão privada” (BOULLOSA; SCHOMMER, 2008, p.11).

Segundo Fischer (2002 *apud* GONDIM; FISCHER; MELO, 2006, p.4) “entendemos como gestão social um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo), que resulte em parcerias intra e interorganizacionais”.

[...] tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade instrumental (com relação a fins) e a racionalidade substantiva (com relação a valores), para alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo. O que se exige do gestor, então, é que ele tenha visão de conjunto, ajude na transformação sócio-cultural, mas também simbólico-valorativa, e que se mantenha vigilante ante os mecanismos de autorregulação (FISCHER, 2002 *apud* GONDIM; FISCHER; MELO, 2006, p.4-5).

Assim a conjuntura da gestão social é baseada de pressupostos onde a emancipação humana é atribuída a ações comunicativas que levam os indivíduos a interações intra e interorganizacionais.

2.2.2 Tecnologia Social como Ferramenta da Gestão Social

As tecnologias sociais surgiram, na década de 2000, como “conjuntos de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvida e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida” (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2004).

Para Duque (2016) é possível observar em estudos empíricos, algumas contribuições das tecnologias sociais para o meio acadêmico quanto para as organizações sociais, proporcionando melhores condições de vida para as populações. No Brasil, assim como a gestão social, elas se tornaram ferramentas fundamentais para o desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade e seus modelos vêm sendo inseridos em práticas simplificadas nas soluções de problemas sociais. Contribuindo com esta visão, Costa e Hoyler (2012, p.5) afirmam que:

As Tecnologias Sociais, tidas enquanto técnicas, métodos ou artefatos produzidos na interação com a comunidade, tal que apresentem efetivas soluções a demandas de uma localidade, quando incorporada como política pública, são representativas dessa nova arquitetura de vínculos entre estado e sociedade (COSTA; HOYLER, 2012, p.5).

Segundo Jesus e Costa (2013, p.18) o termo Tecnologia Social “é pensado de forma ampla para as diferentes camadas da sociedade. O adjetivo “social” não tem pretensão de afirmar somente a necessidade de tecnologia para os pobres ou para países subdesenvolvidos”. No qual, faz-se uma crítica ao modelo de desenvolvimento tecnológico e propõem uma lógica mais sustentável e uma tecnologia voltada as camadas da sociedade. Assim, “Tecnologia Social implica participação, empoderamento e autogestão de seus usuários” (JESUS; COSTA, 2013, p.18).

Nessa perspectiva, a proposta da tecnologia social defende o desenvolvimento e utilização de tecnologias para inclusão social, com base na compreensão de que homens e mulheres devem estar envolvidos em um constante processo de ação e reflexão, de modo que a interação entre indivíduo e tecnologia permita expressar ações que valorizem uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável (JESUS; COSTA, 2013, p.20).

Conforme Kliass (2012) a Tecnologia Social “tende a propiciar um melhor nível de articulação com a base da sociedade organizada, por meio de estímulo ao associativismo e ao cooperativismo”. Assim todos “os recursos tecnológicos estão ali presentes e a própria organização da comunidade gera resultados de maior eficiência no nível local e de sua repercussão para ser apropriado pelo conjunto da sociedade” (KLISS, 2012).

Segundo a definição mais frequente no Brasil, Dagnino (2009, p.8) “[...] entende-se a Tecnologia Social (TS) como compreendo produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, desenvolvida na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformações sociais”. Tal definição reflete uma estrutura ideológica heterogênea de atores envolvidos com a tecnologia social, que abrange desde os que acreditam que a TS é um elemento da Responsabilidade Empresarial social, desde os que acreditam que a TS tem como objetivo criar uma sociedade socialista (DAGNINO, 2009, p.9).

Freitas e Segatto (2014, p.312), destacam que:

[...] a Tecnologia Social tem como características diferenciadoras: a inversão da posição do beneficiário da tecnologia de consumidor para ator central, o que rompe com a relação de dependência tecnológica; desenvolvimento mediante interação com a comunidade, respeitando a cultura local e promovendo seus valores; democratização do conhecimento, que é disponibilizado publicamente; orientação pela necessidade de seus beneficiários em vez da orientação ao mercado; projeção com o propósito de promover a transformação social, observadas as dimensões do desenvolvimento sustentável. (FREITAS; SEGATTO, 2014, p.312).

Para Duque (2016, p.90) “a tecnologia social visa desenvolver a capacidade emancipatória dos grupos sociais e são os grupos sociais que desenvolvem e aprimoram as

tecnologias sociais”. Todavia “essa relação dual em que os grupos são modificados e, ao mesmo tempo, modificam as tecnologias sociais faz com que a maturidade das comunidades seja primordial para o aprimoramento das tecnologias (DUQUE, 2016, p.90).

Para Cacciabava (2004, p.106) as Tecnologias Sociais são “métodos e técnicas que permitam impulsionar processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania para habilitá-las a disputar, nos espaços públicos, as alternativas de desenvolvimento que se originam das experiências inovadoras e que se orientem pela defesa dos interesses das maiorias e pela distribuição de renda”.

Conforme Duque (2016, p.118) a Tecnologia Social “tem características próprias, as quais fazem delas ponto de oposição às tecnologias convencionais”. Dentro dessa concepção Duque (2016, p.91) afirma que:

[...] a tecnologia convencional como aquela destinada à otimização temporal das atividades destinadas à produção de bens e serviços, que segue padrões rígidos e tem estrutura segmentada, com a interface de única opção disponível. Evidencia-se que ela estimula a concorrência e a competição e é desenvolvida por atividades essencialmente instrumentais, enquanto a tecnologia social é atemporal. Seus padrões são adaptáveis à sociedade, estimula a cooperação e a coopetição; advém de produção coletiva e não é dependente de atividades científicas; respeita valores locais e provoca a emancipação dos indivíduos (DUQUE, 2015, p.91).

Assim, evidencia-se a importância das gestões e suas ferramentas quanto a suas aplicações dentro dos espaços organizacionais, sejam elas, estratégica com foco exclusivo nos objetivos lucros ou social com foco na cooperação e bem estar social. Criando assim uma ponte para uma análise comparativa entre a administração estratégica e a gestão social, com suas respectivas interfaces e conexões.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA *versus* GESTÃO SOCIAL

Para Tenório (1998, p.14) Gestão estratégica “é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra (as)”. Por extensão, neste tipo de ação gerencial Tenório (1998) afirma que:

[...] o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático, entendemos toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas (TENÓRIO, 1998, p.14).

Segundo Tenório (2005, p.120), a Gestão Social contrapõe-se à gestão estratégica “à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais”. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo:

[...] quando os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e de só perseguir suas respectivas metas sob a condição de acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas. (...) o modelo estratégico da ação pode se satisfazer com a descrição de estruturas do agir imediatamente orientado para o sucesso, ao passo que o modelo do agir orientado para entendimento mútuo tem que especificar condições para o acordo alcançado comunicativamente sob quais Alter pode integrar suas ações às do Ego” (HABERMAS, 1989 apud TENÓRIO, 1998, p.16).

Sob a perspectiva gestão estratégica e gestão social Tenório (2005, p.103) afirma que “que o primeiro atua determinado pelo mercado, portanto é um processo de gestão que prima pela competição, em que o outro, o concorrente, deve ser excluído e o lucro é o seu motivo”. Contrariamente, a gestão social é alimentada pela solidariedade, portanto é um processo de gestão onde a mesma deve priorizar a concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu maior motivo. “Enquanto na gestão estratégica prevalece o monólogo – o indivíduo - na gestão social deve sobressair o diálogo – o coletivo” (TENÓRIO, 2005, p.103).

Este trabalho adota como modelo de comparação entre os conceitos abordados e apresentados por Cançado, Sausen e Villela (2013), conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 Análise comparativa entre gestão estratégica e gestão social

Dimensões	Gestão estratégica	Gestão social
Ponto de partida	Melhoria do desempenho	Participação/bem viver
Racionalidade	Utilitária/formal/instrumental/monológica	Comunicativa/dialógica
Tomada de decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade

Espaço	Esfera privada	Esfera pública
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados (Minimax)	Interesse bem compreendido/bem comum
Método	Positivismo lógico	Teoria crítica
Concepção de estrutura organizacional	Hierárquica/heterogestão	Heterarquia
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	Socialização
<i>Modus operandi</i>	Competitividade	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazo baseados em planejamento	Sustentabilidade – longo prazo
Amplitude de ação	Preocupação apenas com o que lhe é concernente	Preocupação geral com o contexto
Visão	Linear/objetiva	Complexidade/intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico
Consequência	Reificação	Emancipação
Relação	Mundo do trabalho	Mundo da vida

Fonte: Cançado, Sausen e Villela apud Duque (2013), p.85.

Conforme o quadro as dimensões mostram as diferenças entre a administração estratégica e a gestão social. Sendo a administração estratégica voltada ao mercado e lucro e a gestão social voltada ao bem estar social e melhoria na qualidade de vida dos agentes envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, apresentando os métodos de procedimentos para buscar atender os objetivos geral e específicos, assim foram eles: caracterização da pesquisa, métodos de procedimentos, universo e amostra de pesquisa, coleta de dados, e a forma de tratamento e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desse estudo foi analisar a percepção dos estudantes de administração da Universidade Federal de Campina Grande sobre a abordagem da administração estratégica e da gestão social, conceitos esses que são importantes para a formação de futuros gestores. Assim essa pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo. Para Fuzzi (2010) a pesquisa de campo “procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado”. Utilizando-se este recurso, em que é aplicada para estudos de áreas que tenham poucos assuntos acumulados e sistematizados, para assim melhorar os estudos a luz da pesquisa.

Para Fuzzi (2010), exige-se também uma coleta e análise de dados vinculada com o tema de pesquisa apropriando-se a natureza da mesma quanto às técnicas que serão empregadas para o registro da análise.

3.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa quanto aos fins, se classifica como descritiva quantitativa, conforme Andrade (2010, p.112), “é a técnica padronizada de coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Assim a principal característica desse método é desenvolver, classificar, analisar e interpretar acontecimentos ou eventos sem que o pesquisador manipule a mesma (ANDRADE, 2010).

Deste modo a finalidade principal desse estudo é descrever como os estudantes do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande percebem a diferença entre a administração estratégica e a gestão social, dentro do âmbito acadêmico no qual estão inseridos.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p.222) determinam-se o universo através de “especificar quais pessoas, fenômenos e objetos serão pesquisados, descrevendo suas características em comum”. Assim o universo da pesquisa foram os alunos do curso de administração da Universidade Federal de Campina Grande referente aos períodos 2015.2, 2016.1 e 2016.2 que totalizam 116 alunos.

Tendo como amostra 50 concluintes e pré-concluintes, totalizando-se assim 50 respondentes. Os questionários foram aplicados de forma geral e aleatória sem distinção de períodos.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário físico onde os alunos e ex-alunos foram convidados a responder o mesmo. Foram aplicados de forma direta nas salas de aulas da instituição. O período de aplicação da entrevista ocorreu entre 01 de agosto de 2016 a 03 de setembro de 2016. A estrutura do questionário estava dividida em uma única parte onde as perguntas eram dimensões relacionadas à administração estratégica e gestão social sem haver a distinção das mesmas para que assim, fosse analisada a percepção dos concluintes quanto aos conceitos. O questionário utilizado foi adaptado do modelo de Cançado, Sausen e Villela (2013) onde foi utilizada uma escala de Likert. A elaboração das análises dos dados também foi estruturada a partir dos autores Cançado, Sausen e Villela (2013) no qual a pesquisa ofereceu uma análise comparativa entre administração estratégica e gestão social.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos na pesquisa foram tratados a partir do uso de estatística descritiva, cuja forma foi a frequência relativa. Após a realização de todas as etapas anteriores, todos os dados e informações dos questionários foram organizados.

As variáveis analisadas a partir da frequência relativa oriunda das dimensões da administração estratégica e gestão social buscam comparar as mesmas, e através delas é analisada a percepção dos alunos quanto aos conceitos. Assim foram criadas tabelas para a demonstração dos resultados obtidos, nos quais são apresentadas no próximo capítulo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos através da realização da pesquisa. Como a estrutura do questionário foi agrupando em uma única seção aqui foram estruturadas tabelas agrupando as dimensões e suas respectivas variações quanto a administração estratégica e a gestão social.

4.1 PONTO DE PARTIDA E RACIONALIDADE

A tabela 1 apresenta os dados relacionados as dimensões do ponto de partida e racionalidade. Conforme dados dos 50 respondentes, 82% afirmam que o ponto de partida do gestor está relacionado a melhoria de desempenho porém 58% afirmam que o ponto de partida também está relacionado a participação/bem viver. Já no que diz respeito a percepção dos 50 respondentes em relação a racionalidade, 56% concordam que a racionalidade do gestor é utilitária/formal/instrumental/monológica e 58% também concordam que a racionalidade é baseada na esfera comunicativa/dialógica.

Tabela 1: Percepção dos respondentes quanto ao ponto de partida e racionalidade

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Ponto de partida	Melhoria do desempenho	6%	12%	82%
	Participação/bem viver	8%	34%	58%
Racionalidade	Utilitária/formal/instrumental/monológica	6%	38%	56%
	Comunicativa/dialógica	12%	30%	58%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Ainda analisando a dimensão ponto de partida, segundo Duque (2016), na gestão estratégica o ponto de partida é a melhoria de desempenho, não sendo considerado nenhum tipo de qualidade ou melhoria nas condições de vida dos seus usuários. A participação bem viver é uma característica importante da gestão social, pois seu principal fundamento está baseado na emancipação humana com foco na qualidade de vida e melhoria continua.

Verifica-se assim, uma crescente percepção dos respondentes quanto a gestão social no que diz respeito a qualidade e melhoria nas condições de vida, por mais que haja uma percepção ainda focada nos objetivos.

Quanto à dimensão racionalidade segundo Cançado, Sausen e Villela (2013) fica claro que a racionalidade utilitária/instrumental/formal é a base da gestão estratégica em que a base da racionalização é apenas nos objetivos. Já na gestão social, a racionalidade parte do pressuposto baseado no entendimento mútuo que provoca o diálogo e crescimento social. A racionalidade utilitária “carrega um agir racional orientado para uma finalidade específica, enquanto o agir comunicativo busca o diálogo, em outras palavras, o objetivo da ação comunicativa não é dado *a priori*, ele é constituído por meio do diálogo (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA (2013, p. 82). A seção a seguir mostra a correlação da tomada de decisão e a transparência como dimensão da gestão.

4.2 TOMADA DE DECISÃO E TRANSPARÊNCIA

De acordo com os resultados da tabela 2, 86% dos investigados tem percepção a cerca da tomada de decisão baseada em planejamento e em sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização, por outro lado, 56% afirmam que a tomada de decisão também é coletiva, baseada pelo interesse bem compreendido e bem comum. Quanto a dimensão transparência 56% dos alunos investigados tem percepção que esta deriva de informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado, contudo, 50% concordam que a mesma parte de informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, onde as tomadas de decisões podem partir da dialogicidade e ao mesmo tempo serem ajustadas conforme as necessidades maiores das coletividades.

Tabela 2: Percepção dos respondentes quanto a tomada de decisão e transparência

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Tomada de decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	6%	8%	86%
	Tomada de decisão coletiva, baseada pelo interesse bem compreendido/ bem comum	16%	28%	56%
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	14%	30%	56%
	Informações disponíveis, baseadas na			

	intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade	16%	34%	50%
--	---	-----	-----	-----

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Quanto a tomada de decisão Duque (2013), afirma que a gestão estratégica é baseada em planejamento com única finalidade em cumprir os objetivos da organização, enquanto na gestão social a tomada de decisão é coletiva. Para Cançado, Sausen e Villela (2013), na gestão social a decisão é coletiva, tendo como estrutura a heterarquia baseada no bem comum, em que o grupo busca o melhor para todo o coletivo.

Assim, a gestão estratégica se baseia do planejamento racional e norteado por objetivos focados nos resultados, enquanto a gestão social prioriza a supremacia da coletividade em busca do interesse coletivo. No que diz respeito à dimensão transparência, para Duque (2013) na administração estratégica o processo gerencial tem suas informações confidenciais e limitada a pequenos grupos de pessoas que se utilizam de fontes restritas e técnicas para estruturar seus planejamentos organizacionais, ou seja, os documentos elaborados, as previsões e os planos de ações não passam de ilusões de avaliações sistemáticas. Para Cançado, Sausen e Villela (2013, p. 82-83) “[...] na gestão estratégica a comunicação é formal, e informações específicas podem ser resguardadas aos cuidados de um grupo decisor”. Enquanto na gestão social a transparência ou coletivização das informações é uma das condições do processo e sempre busca a intersubjetividade e dialogicidade (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

4.3 ESPAÇO E FINALIDADE DA GESTÃO

A percepção dos respondentes quanto a dimensão espaço, dos 50 respondentes, 58% concordam que o espaço da gestão ocorre na esfera privada, enquanto 68% também concordam que o espaço da gestão ocorre na esfera pública. Já na dimensão finalidade da gestão, 78% concordam que o foco é a minimização de custos e maximização de resultados, uma vez que 72% também concordam que a mesma está relacionada ao interesse bem compreendido e bem comum.

Tabela 3: Percepção dos respondentes quanto ao espaço e finalidade da gestão

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus	DT + D	NS/ND	C + CT
-----------	---------------------------	--------	-------	--------

		GESTÃO SOCIAL		
Espaço	Esfera privada	6%	36%	58%
	Esfera pública	18%	16%	68%
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados (Minimax)	6%	16%	78%
	Interesse bem compreendido/bem comum	10%	18%	72%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O espaço onde se dá cada tipo de gestão também apresenta diferenças. Para Cançado, Sausen e Villela (2013, p.83) “enquanto a gestão estratégica se desdobra de forma mais efetiva na esfera privada, a gestão social só se torna possível na esfera pública”. Tendo em vista que a transposição da gestão estratégica para a esfera pública, em que podem submetê-la a privatização e ir defronte ao que é público. Para Tenório (2005, p.105) “a esfera pública é o espaço intersubjetivo, comunicativo, no qual as pessoas tematizam as suas inquietações por meio do entendimento comum”. No que se refere a finalidade da gestão, a gestão estratégica tem como objetivo primordial a minimização de custos e maximização dos resultados, enquanto a gestão social leva em consideração também esse fator, porém também busca a melhoria do desempenho assim como o bem comum dos agentes envolvidos.

Para Duque (2013) a gestão estratégica acontece na esfera privada, em empresas que almejam minimizar os custos e maximizar os retornos através da otimização do mesmo. Enquanto na gestão social o espaço é a esfera pública com a finalidade do bem compreendido e bem comum.

4.4 MÉTODO E CONCEPÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme dados obtidos na tabela 4 quanto a dimensão métodos, 54% dos respondentes concordam que a gestão é baseada no positivismo lógico e também de acordo com esses dados, 54% dos respondentes concordam que a gestão é baseada na Teoria crítica.

Quanto a concepção de estrutura organizacional, 64% concordam que a forma da gestão se caracteriza como hierárquica/heterogestão ao mesmo tempo que 38% concordam que a concepção da estrutura organizacional é heterarquica. Estrutura esta que tem como característica a horizontabilidade.

Tabela 4: Percepção dos respondentes quanto ao método e concepção de estrutura organizacional

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Método	Positivismo lógico	12%	34%	54%
	Teoria crítica	12%	34%	54%
Concepção de estrutura organizacional	Hierarquia/heterogestão	6%	30%	64%
	Heterarquia	18%	44%	38%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Quando analisa-se um método da gestão estratégica verifica-se que ela é baseada no positivismo lógico, logo Henriques (2010) afirma que uma gestão quando se tem pouco acesso a informação, pode desencadear o medo e a insegurança para a mudança, cria-se um ambiente inverso ao risco e as oportunidades, logo a organização tende a ser gerida de forma incremental e lógica com um propósito bem definido. E dentro da concepção da gestão social fica evidente que ela é norteada por uma teoria crítica quanto a seu método. Tenório apud Geuss (1988, p.8) discorre que uma “teoria crítica serve de guia para a ação humana, sobretudo pelo seu caráter inerentemente emancipatório, possui um conteúdo cognitivo e é diferente da teoria tradicional por ser reflexiva e não objetificante”.

A gestão estratégica tem uma estrutura hierárquica para Nunes (2005) ao afirmar que “a estrutura hierárquica é um tipo de estrutura baseada apenas em critérios de hierarquia”, desse modo, a organização se comporta com excessiva centralização da autoridade no topo da hierarquia. A gestão social quanto a estrutura organizacional se comporta de maneira heterarquica que para Dreifuss (1996, p. 6) a “antiga hierarquia político-estratégica dá lugar, no eixo Norte-Norte, a um a heterarquia estratégica (onde as diferenças existem lado a lado, mas se m ligação por nenhum princípio de compatibilidade ou de ordem), formando um a nova "constelação" político-militar de potências científicas, produtivas, financeiras, tecnológicas, de serviços, etc”. Onde existe uma comunicação e processos horizontais sem delimitações hierárquicas.

4.5 PREMISSAS TEÓRICAS E *MODUS OPERANDI*

Dos dados obtidos dos respondentes, 36% concordam que a gestão enquanto premissas teóricas concordam que o que prevalece é o individualismo metodológico, mas também 72% concordam que a gestão parte da socialização. Quanto ao *Modus operandi*, 74% concordam que a gestão é focada na competitividade, porém, 80% dos respondentes percebem que a gestão também é baseada na cooperação.

Tabela 5: Percepção dos respondentes quanto as premissas teóricas e *Modus operandi*

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	30%	34%	36%
	Socialização	4%	24%	72%
Modus operandi	Competitividade	10%	16%	74%
	Cooperação	14%	6%	80%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na gestão estratégica a premissa teórica se desdobra no individualismo metodológico enquanto na gestão social a socialização faz parte da mesma. Para Pietrarroia (2009, p.6) uma das deduções é que o “individualismo metodológico é a de que as pessoas que compartilham da mesma situação social, funcional, econômica etc, e dos mesmos interesses não necessariamente agirão visando promover estes interesses coletivos, nem o farão uniformemente, na mesma direção ou de maneira conjunta”. Assim, percebe-se que na gestão estratégica o senso maior é que a solidariedade é racional sem preocupação com a coletividade. Na gestão social, a premissa se fundamenta na socialização já que esta é responsável pela colocação dos indivíduos na cultura e socialização dos mesmos enquanto agentes de mudanças. Nessa linha de raciocínio, conforme Shein apud Câmara (1988), é um processo pelo qual a organização interage com o indivíduo o tornando parte da organização, o adaptando aos valores, regras e ajustando-o aos processos organizacionais.

O *Modus operandi* na gestão estratégica é altamente competitiva entre seus membros por ser voltada aos objetivos centrais. De certa forma uma organização, segundo Caldeira (2005), numa análise de competitividade, considera-se fatores tanto da concorrência como

também dos padrões organizacionais, até porque as empresas precisam elaborar resposta e ações para com seus competidores no ambiente ao qual estão inseridas. Já no que diz respeito a cooperação, essa dimensão se destaca mais na gestão social, pois sua doutrina é fundamentada na cooperação dos indivíduos enquanto agentes precursores da coletividade, no compartilhamento de informações e nos processos.

4.6 BENEFÍCIOS E DIMENSÃO TEMPORAL

Conforme dados obtidos na pesquisa, foi verificado que 90% dos respondentes concordam que a dimensão benefícios é focada acima dos lucros e resultados empresariais e 70% na melhoria na qualidade de vida. Já a dimensão temporal 82% concordam que são preferencialmente de curto prazo, médio e longos prazos baseados em planejamento e 50% da percepção dos respondentes quanto a dimensão temporal está baseada na sustentabilidade.

Tabela 6: Percepção dos respondentes quanto aos benefícios e dimensão temporal

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	6%	4%	90%
	Melhoria na qualidade de vida	10%	20%	70%
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	8%	10%	82%
	Sustentabilidade (menos) longo prazo	14%	36%	50%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

As ações da gestão estratégica estão voltadas para os lucros e resultados empresariais, onde a mesma busca o maior lucro e rentabilidade previamente em curto espaço de tempo baseado em estratégias voltadas para o mercado. Segundo Grandó (2011) “estratégia é um conjunto integrado de decisões traduzidas em objetivos bem definidos a serem implantados através de iniciativas e respectivos planos de ação”. Assim as ações quanto aos processos e estruturas organizacionais são estruturadas para o mercado e conseqüentemente ao lucro que essa estratégia possa trazer. Já na gestão social todas suas ações e processos são para melhorar as condições de vida dos agentes envolvidos, assim para Machado e Bugmann (2009, p.1) “respeitar o colaborador como ser humano significa não só pensar em retorno financeiro, mas

também contribuir para um mundo mais humano. Investir em qualidade de vida no trabalho significa investir no progresso da sociedade e da economia”.

A gestão estratégica o curto prazo, médio e longo prazo são baseados em planejamento, que na percepção de Duque (2016, p.83), “tem uma estrutura hierárquica, baseada no individualismo e na competição entre seus membros, visa somente o lucro, principalmente em curto prazo”. Enquanto a gestão social se norteia para longo prazo, preocupada com a sustentabilidade. Em meio as constantes mudanças aonde, a produtividade vem aumentando sem que haja uma preocupação com o meio ambiente, Silva, Nogueira e Fraxe (2011) atrelam que o meio ambiente deve ser considerado como novo elemento nas decisões das políticas públicas e desenvolver respostas para os problemas socioambientais de tal forma que possa garantir uma visibilidade política e buscar intervenção do estado para proteção da natureza e garantir a sustentabilidade nas sociedades e organizações.

4.7 AMPLITUDE DE AÇÃO E VISÃO

Como se pode observar na tabela 7 no qual mostram as respostas dos entrevistados quanto as suas percepções referente a dimensão amplitude de ação e visão. 30% concordam que a amplitude da ação do administrador é preocupada apenas com o que lhe é conveniente, porém 76% concordam que também o gestor se preocupa de forma geral com o contexto. Enquanto a visão do gestor 68% concordam que ela é linear e objetiva e 62% concordam que a mesma é complexa e intersubjetiva.

Tabela 7: Percepção dos respondentes quanto à amplitude e visão

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Amplitude de ação	Preocupação apenas com o que lhe é conveniente	50%	20%	30%
	Preocupação geral com o contexto	8%	16%	76%
Visão	Linear/objetiva	6%	26%	68%
	Complexidade/intersubjetividade	10%	28%	62%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na administração estratégica segundo Cançado, Sausen e Villela (2013, p.84) “por ter seus objetivos bem definidos, busca a resolução dos problemas que se julga serem de alçada e podem influenciar na melhoria do desempenho e maximização dos resultados”. Assim problemas que não estejam relacionados aos objetivos centrais da organização, não serão resolvidos e sim monitorados (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013). No caso da gestão social como a amplitude da ação das pessoas que participam do processo decisório é maior, bem como a gama de problemas percebidos pela massa, como ligado diretamente a gestão, além disso a perspectiva de solidariedade e sustentabilidade aumenta ainda mais a forma de considerar praticamente todos os problemas da organização (CANÇADO; SAUSEN; VILLELA, 2013).

Na gestão estratégica, segundo Cansado, Sausen e Villela (2013, p.84), “a perspectiva é linear, trabalha com métodos mais racionais e analíticos na criação de futuras alternativas com base em tendências e objetivos específicos definidos no interior da empresa”. Enquanto a gestão social preocupa-se com o contexto geral, o que gera uma visão complexa e intersubjetiva.

4.8 FOCO, CONSEQUÊNCIA E RELAÇÃO

Como se pode observar na tabela 8, 72% dos respondentes concordam que o foco da gestão é mercadocêntrica assim como 50% também responderam que o mesmo é sociocêntrico. Referente a consequência 38% concordam que é baseada na reificação e 44% na emancipação. Quanto a dimensão relação 82% dos respondentes concordam que é mundo do trabalho assim como 70% concordam que a mesma é referente ao mundo da vida.

Tabela 8: Percepção dos respondentes quanto ao foco, consequência e relação

DIMENSÕES	GESTÃO ESTRATÉGICA versus GESTÃO SOCIAL	DT + D	NS/ND	C + CT
Foco	Mercadocêntrico	8%	20%	72%
	Sociocêntrico	12%	38%	50%
Consequência	Reificação	6%	56%	38%
	Emancipação	8%	48%	44%

Relação	Mundo do trabalho	4%	14%	82%
	Mundo da Vida	14%	16%	70%

(DT= Discordo totalmente, D= Discordo, NS/ND= Não sabe/não declarou, C= Concordo, CT= Concordo Totalmente)

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

O foco mercadocêntrico faz parte da gestão estratégica, pois esta norteia seus esforços tanto estratégicos quanto ao processo produtivo para o mercado consumidor. Cançado, Sausen e Vilella (2013, p.84-85) afirmam que “a busca pela melhoria do desempenho medida pela lucratividade e rentabilidade, é sustentada pela retroalimentação das respostas fornecida pelo mercado que pode levar a novas mudanças no processo em busca da maximização de resultados”. Já o foco da gestão social é o sociocêntrico voltado às necessidades dos agentes envolvidos. Logo para Andrade (2001, p.99) “O sociocentrismo, por sua vez, nega a centralidade do Estado e seu monopólio de poder. Dentro da matriz sociocêntrica, a pluralidade é um aspecto central. Conseqüentemente, o poder torna-se difuso e descentralizado”.

Como o foco da gestão social é o mercado logo causando a reificação do indivíduo, entende-se por reificação o processo da empresa materializar os indivíduos como produtos e mercadorias, onde o que prevalece é a produção mercantil focada no mundo do trabalho e não o ser. Em contra partida já que o foco da gestão social é o sociocentrismo conseqüentemente ocorre a emancipação do indivíduo, tendo suas relações com o mundo da vida. Para Ribeiro (2009, p. 3681) “no processo de educação o homem avança, na medida em que deixa o estado de natureza e adentra ao estado de humanidade, refletindo desta forma sua introdução não só como homem, mas como espécie”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças que o mercado vem sofrendo em decorrência do governo enquanto sistema político, das empresas enquanto produtoras de bens e serviços e das pessoas como agentes consumidores, cabe a organização alinhar seus objetivos com uma e/ou umas estratégias que a conduza ao sucesso ou a permanência da mesma no mercado competitivo.

Neste sentido identificar qual gestão influencia mais na percepção dos respondentes, ajudará a compreender como este a retratam e principalmente como a instituição de ensino contribui para formar agentes críticos voltados ao mercado ou ao social. Diante disto o objetivo geral desse estudo foi identificar a percepção dos entrevistados sobre os conceitos de administração estratégica e gestão social, conceitos estes que são de suma importância para os gestores que buscam maximizar seus lucros ou melhorar as condições de vida das pessoas.

Assim ao compreender que a administração estratégica é uma gestão baseada em preceitos que formula planejamento onde envolvem comportamento, ações e padrões que emergem de uma lógica racional e voltada a dimensão empreendedora das organizações privadas. Fica evidente que a formulações desses planos determinam seus objetivos e os caminhos a serem percorridos pelas empresas, para que assim estas possam garantir sua vantagem competitiva, ajude a diminuir as ameaças internas e externas e principalmente a atinjam seus objetivos. E que a gestão social busca de forma dialética e emancipatória, com potencial viabilizador do desenvolvimento societário do bem maior coletivo de formar e criar melhores condições de vida para os agentes envolvidos em sua gestão, assim como modificar suas condições de vida através de ferramentas estratégicas com finalidade sociais. Gestão esta, que além de preocupar-se também com os interesses lucrativos viabiliza os processos de distribuição das riquezas e do poder descentralizado dentro do escopo predominantemente público.

Conforme os dados obtidos nesse estudo onde as percepções dos entrevistados foram analisadas através de dimensões predominantemente estratégicas e sociais, em que estas são responsáveis nos processos de decisões dos gestores, chegou-se a conclusões importantes para o esboço acadêmico e empresarial. Enquanto a luz da pesquisa é possível chegar a algumas considerações:

Quanto ao ponto de partida e racionalidade analisou-se que a maioria dos entrevistados tendenciaram para uma gestão estratégica voltada para a melhoria do desempenho organizacional assim como também concordaram que o ponto de partida do gestor também leva em consideração uma participação bem viver que esta dimensão é evidente na gestão

social. Na racionalidade houve uma pequena diferença na margem percentual onde dos entrevistados a tendência foi para gestão social com a racionalidade comunicativa e dialógica assim como o restante para uma gestão estratégica com racionalidade utilitária e formal.

Referente a tomada de decisão e transparência dos entrevistados houve uma maior tendência para a gestão estratégica onde a tomada de decisão é baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização assim como admitem também que a tomada de decisão é coletiva, baseada pelo interesse bem compreendido foco este da gestão social. Quanto a transparência houve uma diferença mínima percentual onde dos entrevistados a tendência foi para uma gestão estratégica em que as informações são constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado, assim como também concordam com uma gestão social baseada em informações disponíveis e dialógica. Em relação ao espaço e finalidade da gestão houve uma maior tendência dos entrevistados para uma gestão social com espaço de atuação pública assim como também para uma gestão estratégica voltada ao espaço privado e na finalidade da gestão houve uma tendência maior para uma finalidade focada na minimização de custos e maximização dos resultados característica esta da administração estratégica assim como também concordam com uma finalidade de interesse bem compreendido e bem comum, característica da gestão social.

Quanto ao método e concepção organizacional dos entrevistados metade concorda que o gestor se utiliza de um método positivismo lógico predominantemente da gestão estratégica e ao mesmo tempo metade dos entrevistados também concordam com um método crítico. No que diz respeito a concepção de estrutura organizacional dos entrevistados houve uma tendência maior para uma gestão baseada na hierarquia estrutura presente na administração estratégica enquanto também concordam com uma gestão baseada na heterarquia esta presente na gestão social. Ao analisar as premissas teóricas dos respondentes houve uma maior tendência para uma premissa voltada ao socialismo onde esta é presente na gestão social, assim como também concordam numa premissa individualista mercadológica foco este da administração estratégica. Em relação a dimensão *modus operandi* dos respondentes concordam que este parte da cooperação assim como também concordam que este é baseado na competitividade, sendo a primeira presente na gestão social e a segunda percepção com predominância na administração estratégica, respectivamente.

No que se refere a benefício e dimensão temporal dos entrevistados, houve uma tendência maior voltada a percepção de que o gestor leva em consideração lucros e resultados empresariais assim como, também concordam com o benefício que visa a melhoria na

qualidade de vida, enquanto a primeira consideração é predominantemente da administração estratégica a segunda é influente na gestão social. Na dimensão temporal dos respondentes houve uma tendência maior para uma dimensão preferencialmente de curto prazo, médio e longo prazos baseados em planejamento, dimensão esta mais presente na administração estratégica, assim como também concordam que a dimensão temporal é sustentável sem predominância de longos prazos, no qual corresponde a uma gestão com enfoque mais social.

Na amplitude da ação segundo os respondentes há uma tendência maior para uma amplitude voltada a preocupações gerais com o contexto, assim como também concordam com uma amplitude preocupada apenas com o que lhe é conveniente, nesse aspecto percebe-se uma conjuntura maior numa gestão social assim como numa conjuntura estratégica, respectivamente. A visão segundo os dados obtidos dos respondentes partem de uma visão linear e objetiva dimensão essa estreitamente da administração estratégica assim como também admitem uma visão complexa e intersubjetiva, relação essa diretamente ligada a gestão social.

E finalmente quanto ao foco e a consequência dos respondentes concordam que a percepção do gestor enquanto ao foco é tendencioso ao mercadocentrismo dimensão esta característica da administração estratégica e também sociocêntrico dimensão evidente na gestão social. Referente a consequência houve uma tendência maior para a dimensão emancipação do individuo que é uma característica da gestão social, porém também concordam com a consequência da reificação do individuo evidente na administração estratégica. No que diz respeito a dimensão relação dos respondente houve uma tendência maior para a gestão focada no mundo do trabalho assim como também uma gestão focada ao mundo da vida, onde a primeira percepção é evidente na administração estratégica e a segunda na gestão social.

Deste modo através das dimensões que revelam as diferenças entre a administração estratégica e a gestão social. Em que a administração estratégica é a mais influente nas percepções dos respondentes do que a gestão social, porém percebe-se também uma visão da gestão social na conduta e personalização dos respondentes enquanto estudante de administração e futuros gestores, sabendo-se que a primeira é predominantemente oriunda de teorias tradicionais que visam o lucro, enquanto a gestão social é oposta a corrente dominante.

Onde a limitação encontrada nessa pesquisa foi o uso apenas da estatística descritiva, não podendo fazer inferência sobre a relação entre as variáveis investigadas.

Portanto este estudo disponibiliza informações importantes para a compreensão dos conceitos de administração estratégica e gestão social dentro da esfera estudantil e acadêmica assim como podendo ser utilizada para futuros estudos a luz da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.2, mai/ago. 2000, p.9-16.
- ANDRADE, J. A. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: crises e mudanças de paradigmas. **RAE**, São Paulo, v.41, n.3, jul/set. 2001, p. 98-99.
- ANDRADE, M. M. Métodos e Técnicas de Pesquisa. **Introdução à Metodologia do trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 11, p. 117.
- ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/images/stories/a_unisc/estrutura_administrativa/nupes/estudo_caso.pdf>. Acessado em: 14 set. 2016.
- BORGATO, C. T.; ALVES, D. D.; OLIVEIRA, J. A.; **O gestão social na perspectiva democrática: o profissional de serviço social como gestor**. Seminários integrados. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/SeminarioIntegrado/article/viewArticle/882>> . Acesso em: 12 ago. 2016.
- BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da Gestão Social?. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, XXXII. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CALDEIRA, A. **Fatores que influenciam a Competitividade Empresarial – Aspectos conceituais e a percepção dos Gestores**. Scribd. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES140.PDF>. Acesso em: 16 set 2016.
- CÂMARA, Ariadne Arruda. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.6, n.4, p.80-97
- CANÇADO, A. C.; SAUSEN, J. O; VILLELA, L. E. Gestão social e gestão estratégica. In: TENÓRIO, F. G. (Org). **Gestão social e gestão estratégica: experiência em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013. Cap. 1, p. 15-86.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Alguns apontamentos para o debate. In: RICO, Elizabeth de Melo; RAICHELIS, Raquel (Org.). **Gestão Social uma questão em debate**. São Paulo: Educ/IEE/PUCSP, 1999, (p. 19-29).
- CACCIABAVA, S. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: LASSANCE JR. e t al (Org). **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P. Gestão Estratégica: planejamento e implementação da estratégia. In: _____. (Org.). **Introdução à administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.p. 3-24.

COSTA, A. B. Tecnologia Social. In: JESUS, V. M. B.; COSTA, A. B. (Org). Tecnologia Social e Políticas Públicas. São Paulo: Instituto Pólis. Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2013.

COSTA, B.; HOYLER, T. Tecnologias sociais e políticas públicas: desafios e abordagens necessárias para implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENAPEGS, 2012. Disponível em: <<http://anaisenapegs.com.br/2012/dmdocuments/237.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

DAGNINO, R. P.; Tecnologia Social: ferramenta para construir outra sociedade. In:_____. (Org). **Sobre a precariedade do conceito usual de Tecnologia Social**. Campinas, SP: IG/UNICAMP, 2009.

DUARTE, V. M. N. **Pesquisa: Exploratória, descritiva e explicativa**. MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA. Disponível em: <<http://monografias.brasilescola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 14 set. 2016.

DUQUE, T. O. Tecnologia social e gestão social: interfaces e conexões. In:_____. (Org). **Conexões entre as tecnologias sociais e a gestão social**. Lavras: Imprensa Universitária – UFLA, 2016.

DREIFUSS, R. A. Heterarquia político-estratégica e heterotopia tecnoprodutiva. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.17, n.2, mai. 1996, p.22-33.

FUZZI, L. P. **O que é metodologia científica**. Metodologia Científica. Disponível em: <<http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo.html>>. Acessado em: 17 set. 2016.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: SILVA JR.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. (Org). **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008

FREITAS, C. C. G.; SEGATTO, A. P. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da Tecnologia Social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.12, n.2, jun. 2014, p.302-320.

GRANDO, N. **Planejamento e gestão estratégica de negócios**. Blog do Nei. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia-de-negocios/>>. Acessado em: 17 set. 2016.

_____.; SCHOMMER, P. C. Gestão Social e aprendizagem em comunidades e prática: Interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JR.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. (Org). **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T.; MELO, V. P. Formação em Gestão social: um Olhar Crítico sobre uma Experiência de Pós-graduação. In: Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, XXX. Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

HENRIQUE. J. P. **É preciso gestão estratégica.** Student.dei. Disponível em: < <https://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: Competitividade e Globalização. In: _____. (Org.). **Administração Estratégica e Competitividade Estratégica.** 7. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Gestão Social.** Its BRASIL. Disponível em:< <http://www.itsbrasil.org.br/conceitos/tecnologia-social> >. Acesso em: 14 ago. 2016.

KLIASS, P. **A Importância da Tecnologia Social.** Carta Maior. Disponível em: < <http://cartamaior.com.br/?/Coluna/A-importancia-da-tecnologia-social/26725>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

KLUYVER, Cornelis A. PEARCE II, John A. Estratégia: Uma visão executiva. In: _____. (Org.). **Análise da base de recursos estratégicos de uma organização.** 2. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.p. 88-89.

MACHADO, M. M.; BUGMANN, C. A. Proposta de melhoria na qualidade de vida no trabalho da empresa Uninformare Informática LTDA. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.49-73.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAIA, M. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos.** N.4, Ano IV, Dez. 2005.

NETO, E. R. **Análise de SWOT: Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial.** 2011. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Faculdade Pitágora, Núcleo de Pós Graduação, São João Del rei, 2011.p. 19.

NUNES, P. **Estrutura Hierárquica.** Knoow.net. Disponível em: < <http://knoow.net/cienceconemp/gestao/estrutura-hierarquica/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

PIETRARROIA, F. L. S. **O individualismo metodológico Marxista e a contribuição epistemológica de sua crítica à abordagem marxista tradicional.** Scribd. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/55450745/Critica-ao-individualismo-motodologico-marxista-Fabio-Lacerda>>. Acesso em: 20 set. 2016.

RIBEIRO, L. O. A educação como emancipação do individuo. In: CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, 18, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONPEDI, 2009. p. 3670-3683.

SILVA, S. Q.; NOGUEIRA, M. G.; FRAXE, T. J. P. Gestão social e sustentabilidade: um estudo de caso sobre a política pública de desenvolvimento sustentável do Estado do

Amazonas. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2011.

TENÓRIO, F. Gestão social: Uma perspectiva conceitual. **RAP**. Rio de Janeiro, v.32, n.05, set/out. 1998, p.7-23.

_____, (Re) Visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v.3, n.5, jan/jun. 2005, p.101-124.

_____; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.3, n.4, set. 2010, p.601-703.

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.2, jan. 2012, p.171-195.

WRIGHT, Peter L. Administração Estratégica: Conceitos. In:_____. (Org). **Administração do portfólio empresarial e questões relacionadas**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. P. 167-168.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Diante do que você estudou no curso de Administração é correto afirmar que o gestor:

1. Discordo totalmente **2.** Discordo **3.** NC/ND **4.** Concordo **5.** Concordo totalmente

Em relação a:

Ponto de partida	Melhoria do desempenho	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Participação/bem viver	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Racionalidade	Utilitária/formal/instrumental/monológica	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Comunicativa/dialógica	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Tomada de decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Tomada de decisão coletiva, baseada pelo interesse bem compreendido/ bem comum	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Espaço	Esfera privada	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Esfera pública	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados (Minimax)	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Interesse bem compreendido/bem comum	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Método	Positivismo lógico	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Teoria crítica	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Concepção de estrutura organizacional	Hierarquia/heterogestão	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
	Heterarquia	(<input type="radio"/>) 1	(<input type="radio"/>) 2	(<input type="radio"/>) 3	(<input type="radio"/>) 4	(<input type="radio"/>) 5
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	(<input type="radio"/>)				

		1	2	3	4	5
	Socialização	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Modus operandi	Competitividade	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Cooperação	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Melhoria na qualidade de vida	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Sustentabilidade (menos) longo prazo	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Amplitude de ação	Preocupação apenas com o que lhe é conveniente	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Preocupação geral com o contexto	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Visão	Linear/objetiva	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Complexidade/intersubjetividade	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Foco	Mercadocêntrico	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Sociocêntrico	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Consequência	Reificação	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Emancipação	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
Relação	Mundo do trabalho	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5
	Mundo da Vida	(<input type="radio"/> 1	(<input type="radio"/> 2	(<input type="radio"/> 3	(<input type="radio"/> 4	(<input type="radio"/> 5