

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

RESUMO

Este relato de experiência tem como objetivo apresentar a visão de uma discente do curso de Administração da Faculdade Adventista da Bahia em relação a experiência de ensino e aprendizado na disciplina “Estratégia Organizacional”, ministrada pelo Professor Dr. Ricardo Costa Caggy, no decorrer de 2017, na Faculdade Adventista da Bahia. A experiência ocorreu a partir da experimentação da utilização da ferramenta de planejamento estratégico - *Strategic Canvas* – desenvolvida pelos professores Ricardo Caggy e Tânia Benevides. A ferramenta foi utilizada como método avaliativo grupal entre os alunos matriculados no curso de Administração, a fim de colocar em prática o Planejamento Estratégico, impulsionando a inovação e o empreendedorismo na construção de um projeto de um novo negócio. Na experiência verificou-se a facilidade no entendimento do conteúdo e adesão da turma em relação a adaptabilidade da ferramenta para a elaboração do planejamento estratégico, com um rendimento positivo durante todo o processo de construção e apresentação.

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia. Strategic Canvas. Relação de Ensino e aprendizado.

1. INTRODUÇÃO

Na busca por disseminar conhecimento referente a assuntos relevantes a educação no ensino superior às instituições de ensino superior objetivam atender as demandas sem perder a essência pensando em métodos para uma abordagem inovadora e interdisciplinar na construção de profissionais mais confiantes e preparados para o mercado que se almeja.

Se tratando de inovação no ensino, a Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) vem desenvolvendo métodos e técnicas para o ensino por meio da reformulação da grade curricular, perfil dos docentes, laboratórios, visitas técnicas, entre outros. A FADBA é uma Instituição de Ensino Superior Privada, idealizada a partir de 1977, que em 1979 implementa o curso supletivo. Atualmente a Instituição atende até a Pós-Graduação (ADVENTISTA, 2018).

O curso de Administração é um dos primeiros cursos da FADBA, tendo sua primeira turma formada em 1998. Desde então, busca estimular a inovação e, em especial, o empreendedorismo. Atualmente o Empreendedorismo se tornou uma das disciplinas básicas na maioria dos cursos da FADBA. A Instituição entende que o empreendedorismo é o método mais eficiente para a inovação e o desenvolvimento dos profissionais.

Este relato tem como objetivo apresentar, em específico, o método de ensino e aprendizado referente a disciplina de Estratégia Organizacional. Nessa disciplina foi utilizado um novo método de planejamento - a ferramenta Strategic Canvas.

Esse relato se justifica a partir da disseminação do conhecimento por meio do entendimento das práticas de ensino na construção de novas formas de inovar e de transformar o convencional em algo novo e na propagação de um conhecimento multidisciplinar rico em vivência.

A metodologia abordada é de caráter descritivo, pois descreve uma vivência acadêmica no curso superior. Segundo Minayo (1994) a produção de pesquisa é importante na disseminação do conhecimento e compartilhamento de novas descobertas em específico no campo das ciências sociais, cumprindo o papel de dá continuidade ao a autora apresenta como à dinâmica de “sondar a realidade e desvendar seus segredos”.

O Presente relato aborda, a seguir e em seu desenvolvimento, a relação de ensino e aprendizado na docência no ensino superior, seguido da descrição do *Strategic Canvas* em seu caráter teórico e utilização prática pelos discentes. Finaliza-se o relato abordando a importância do método em sua utilização acadêmica.

2. ENSINO E APRENDIZADO

A relação de Ensino e aprendizado aqui abordado trata do método de ensino aplicado na disciplina de **“Estratégia Organizacional”**. A mesma foi conduzida pelo Professor Dr. Ricardo Costa Caggy durante o período em que atuou como docente na FADBA.

A Estratégia organizacional foi lecionada no sétimo semestre, tendo como objetivo informar e formar o profissional em Administração sobre às relações estratégicas das organizações por meio da aplicabilidade de modelos, técnicas e ferramentas para melhor gerir e traçar planejamentos, estimulando a reflexão crítica em relação ao pensamento estratégico e entendendo os processos de gestão dos negócios, que consideram a relação global vs local.

No decorrer do percurso formativo os autores Guerry, Sholes e Whittington (2011), Porter (2004) e Adrade e Amboni (2010) serviram de base no referencial, sendo assim utilizados para a fundamentação no campo da gestão estratégica; e dos métodos e ferramentas para um melhor entendimento sobre o campo da Estratégia Organizacional.

Nos anos 60 surgem as primeiras publicações sobre estratégia organizacional, o que inclui a adequação de sua capacidade interna e sua possibilidade externa. Logo após, na década de 70, amplia-se a definição do conceito de estratégia, com pesquisas voltadas para diferentes segmentos. Na década de 80 os conceitos de Estratégia Competitiva são apresentados por Porter e, em 1990, os estudos sobre estratégia passam a analisar a integração e sintonia entre os ambientes interno e externo. Assim, a estratégia passa a ser entendida como um processo contínuo por meio de projetos e com práticas de gerenciamento visando o futuro (CAGGY; BENEVIDES. 2018).

Com base nos estudos sobre o processo histórico e evolutivo do pensamento estratégico e suas facetas, que se caracterizam nas dez escolas da administração estratégica, Mintzberg (2003) divide as dez escolas em três categorias, sendo: **Escolas Prescritivas** - incluem: a escola do Design, do Pensamento e do Posicionamento; **Escolas Descritivas** - incluem: Escola Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental; e **Escola Configurativa** – inclui apenas a Escola da Configuração. As escolas possuem características específicas. Diferentes escolas podem influenciar na estratégia da organização, pois elas interagem entre si e se complementam.

No decorrer da formação utilizou-se a Estratégia como definida por Porter, ou seja, “forma de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si” (CAGGY; BENEVIDES. P.9, 2018). Também foram utilizados diferentes métodos para a associação dos conteúdos apresentados: estudo de caso, mapa mental, discussões, seminários e exemplos práticos de estratégia.

No processo de entendimento sobre estratégia foi fundamental compreender sobre diversas abordagens de planejamento estratégico, entre elas as bem-sucedidas e, mais importante, as que deram errado e que precisaram ser reformulados para assim alcançar sucesso. Nesse processo formativo foi possível entender que, principalmente no campo da estratégia organizacional, não existe apenas uma “verdade” ou um único método estratégico “mágico”. O Professor demonstrou que há um universo de possibilidades que se configura a partir da experimentação e do estudo de mercado. A melhor estratégia deve ser resultado de muita análise até que se constitua como um elemento específico para uma determinada organização. A disciplina apresentada se relacionou com as demais componentes curriculares, tais como:

Marketing, Desenvolvimento de Novos Negócios, Finanças, Sistemas de Informação Gerencial e Avaliação Organizacional Sistêmica. Assim, foi possível, aos poucos, ir desenvolvendo o conhecimento multidisciplinar, fortalecendo o propósito de integrar os saberes sobre empreendedorismo e possibilitando formar um profissional visionário, aberto às possibilidades e preparado frente as oscilações do mercado.

Pensando nisso, no curso de administração, a FADBA trabalhou o empreendedorismo passo-a-passo, incluindo: a idealização, a construção, a pesquisa e a elaboração de um protótipo do negócio. Sendo assim, diferentes equipes expuseram, ao longo de anos, na Feira do Empreendedor, seus projetos inovadores. A Feira é organizada e gerida pelos discentes. Essa estratégia de ensino-aprendizagem estimula a criatividade dos alunos e os desenvolvem em diferentes competências.

Pensar em Estratégia é fundamental na concepção de um novo negócio. É possível assim disseminar e tornar atrativo o novo. Pensando nisso a ferramenta Strategic Canvas, utilizada como estratégia para desenvolvimento da atividade avaliativa, ajudou os discentes na elaboração das estratégias de implementação dos novos negócios idealizados e pensando na ocasião.

3. METODOLOGIA *STRATEGIC CANVAS*

A metodologia Strategic Canvas, aqui apresentada, foi utilizada como método avaliativo entre os discentes na disciplina de “Estratégia Organizacional”. A ferramenta, à época, estava em processo de desenvolvimento e o livro só foi publicado no início de 2018, pela Editora Alta Books.

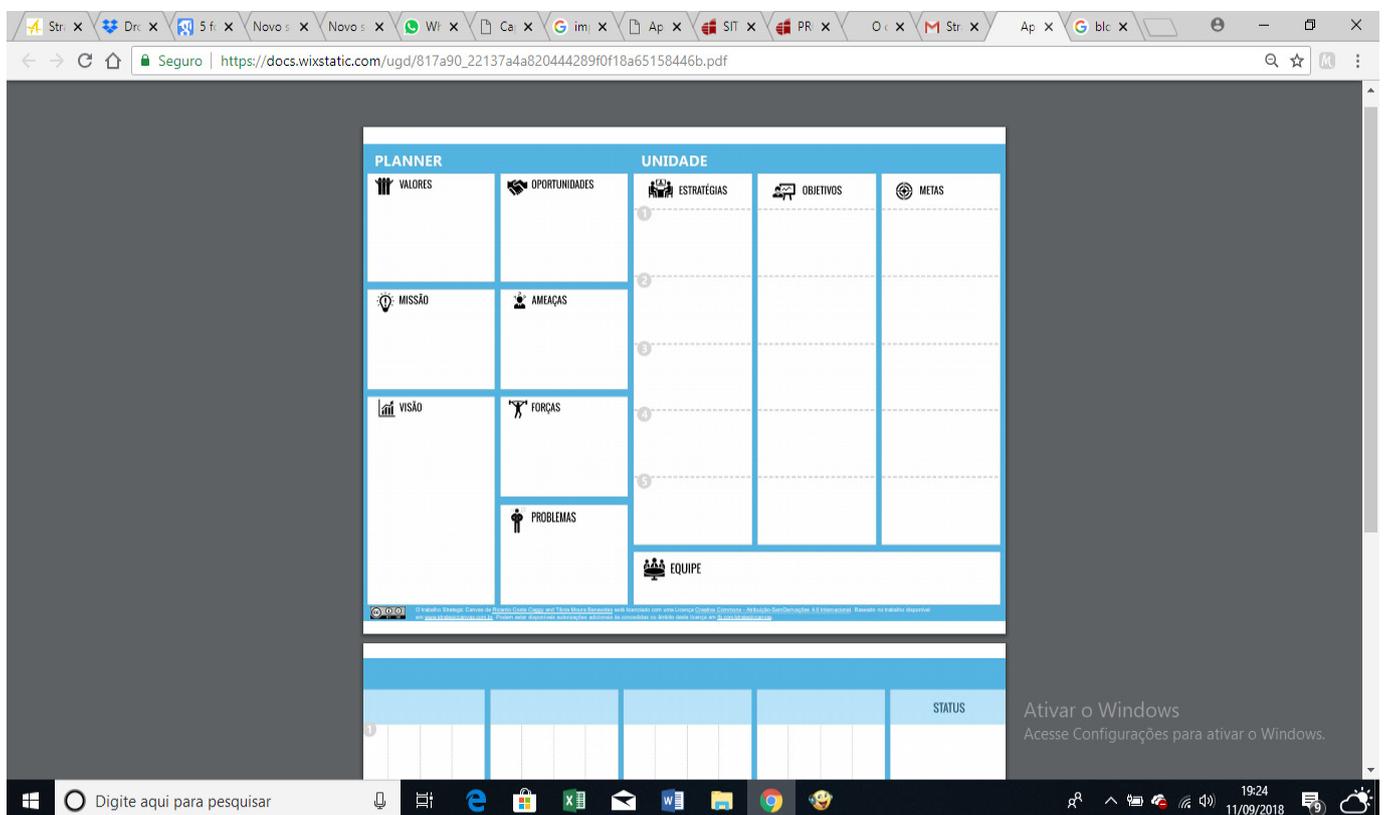
A ferramenta se baseia nos diferentes modelos de Canvas. Utiliza da mesma metodologia, entretanto, é aplicada para o planejamento estratégico. Utiliza-se também de Post-it (bloquinhos adesivos) e promove a participação de todos envolvidos na construção, de forma mais efetiva, criativa e dinâmica.

Passo -a-passo do *Strategic Canvas*:

- *Inicia-se a construção da esquerda para direita da tela, iniciando pela construção dos valores. Nesse momento os principais valores são selecionados, o que ajuda a definir a identidade organizacional.*
- *Segue-se para construção da missão baseada nos valores já definidos, e posteriormente passa-se para definição de onde a empresa quer chegar - a visão organizacional.*
- *Concluído este primeiro bloco vertical, passa-se então para a escrita e colagem adesivos com os dos pontos da matriz SWOT. Depois de todos colados revisam-se se estão colados nos locais corretos (oportunidades e ameaças e forças e problemas).*

- *Analisando as forças e problemas pode-se então iniciar a elaboração das estratégias. Assim se faz também com as oportunidades e com as ameaças, realizando o cruzamento da matriz SWOT. As estratégias pensadas a partir dessa análise são coladas na terceira coluna.*
- *Com as estratégias coladas passa-se então para a elaboração dos objetivos, no formato SMART.*
- *Para analisar se o planejamento está coerente, basta fazer a leitura da coluna da esquerda para a direita, e estabelecer as conexões de cada objetivo com as estratégias e os pontos analisados da SWOT.*
- *Por fim definem-se as equipes que serão responsáveis por cada projeto.*

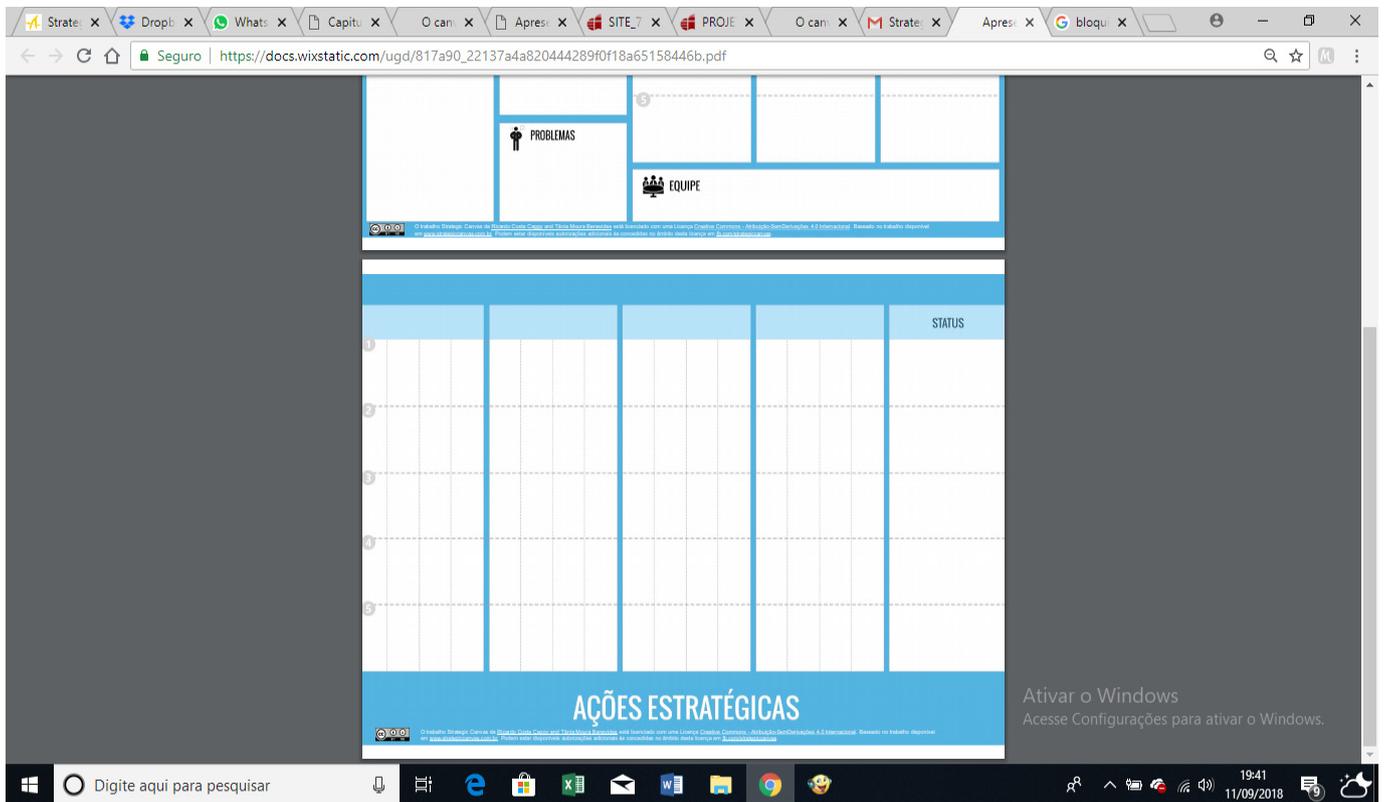
É nesse quadro seguinte que o Planejamento Estratégico é construído.



Quadro 1: *Strategic Canvas*

Fonte: Caggy e Benevides (2018)

O *Strategic Canvas*, em sua segunda tela, apresenta as ações estratégicas sendo preenchido com base nas ações da equipe em relação as estratégias, objetivos e metas. Tendo também uma última coluna dos status. Segue a seguir a visualização do mesmo:



Quadro 2 - Strategic Canvas – Parte 2
Fonte: Caggy e Benevides (2018)

O Strategic Canvas é uma ferramenta visual, apresentada em duas telas e sua utilização se dá forma colaborativa, envolvendo os partícipes da equipe, fazendo-os atuar de forma participativa e interativa.

Após a formulação da estratégia, com definição dos objetivos e metas, o Strategic Canvas deve ser exposto para que todos possam acompanhar as ações, tornando-se agentes participativos na execução do planejamento. A seguir um exemplo de projeto desenvolvido pelos discentes.



Figura 1: Projeto da empresa Canadrinks elaborado com o Strategic Canvas por alunos da turma de 2017.2
Fonte: Strategic Canvas (2018)

A experiência durou quatro semanas e incluiu a apresentação da ferramenta, a divisão das equipes, o desenvolvimento, o acompanhamento e a exposição do material no corredor do curso de Administração. Parte do processo de trabalho pode ser visualizado nas fotografias cedidas pelo professor e apresentadas a seguir.



Figura 2: Fotografias da Exposição do Strategic Canvas na FADBA
Fote: Strategic Canvas (2018)

As equipes optaram em elaborar o planejamento com base nos empreendimentos desenvolvidos a partir da experiência de implementação do negócio na Feira do Empreendedor de 2016. Assim, tiveram a possibilidade avaliar um possível investimento nesses novos negócios. Durante os encontros o Professor Dr. Ricardo Costa Caggy se posicionou como consultor orientando e avaliando as equipes com a finalidade de alinhar as ideias com o contexto apresentado.



Figura 3: Fotografias da Exposição do Strategic Canvas com a avaliação do Prof. Dr. Ricardo Caggy
Fote: Strategic Canvas (2018)

Os discentes conseguiram desenvolver a atividade de forma produtiva e no prazo estipulado. Na última semana os Planejamentos das equipes foram expostos para todos os docentes e discentes da instituição.

4. CONCLUSÃO

Abordar Estratégia Organizacional é entender de todas as variáveis que envolvem e influenciam internamente e externamente as organizações, entretanto, compreender a atual situação é o passo inicial para a construção de um planejamento estratégico que englobe a estrutura organizacional, e que impulse o crescimento contínuo e duradouro de forma integrada e participativa.

O método de ensino contribuiu para a assimilação da teoria a partir da prática. O método ajuda a formar o profissional em Administração, capacitando-o para conduzir a elaboração de um planejamento estratégico de forma colaborativa, o que não inviabiliza a utilização de conceitos teóricos, ao contrário, ajuda no entendimento e fixação dos mesmos. O método permite um posicionamento lógico, visual e criativo. É de fácil compreensão, o que o torna acessível para todos os envolvidos.

No processo de aprendizado é importante identificar o ritmo em que está sendo conduzido, se preocupando em atender a todos os ouvintes. A abordagem apresentada pela disciplina de Estratégia Organizacional, conduzida de forma multidisciplinar, viabilizou a propagação do conteúdo o que atraiu a atenção dos alunos.

Em resumo, o relato de experiência apresentado buscou abordar a aplicabilidade da ferramenta *Strategic Canvas* na disciplina de Estratégia Organizacional, conduzida por um dos idealizadores da ferramenta e professor da disciplina – Professor Dr. Ricardo Costa Caggy.

Em nome da turma de Administração de 2017.2, quero agradecer pelos ensinamentos e conselhos e lhe desejamos sucesso na sua jornada acadêmica, profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUERRY, Johnson; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Ricard. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.