

# Workshops Metodológicos

## **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade**

**SemeAD**  
2019



Apresentação: **Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento  
de Negócios - Universidade Presbiteriana Mackenzie

## **Roteiro**

- ✓ Considerações iniciais
- ✓ Métodos de pesquisa aplicada
- ✓ Método aplicado à solução de problemas ou ao aproveitamento de oportunidades

# Considerações iniciais

- **Portaria MEC nº 389, de 23/03/2017** que determina o estreitamento das **relações universidades - setor produtivo**, estabeleceu claramente:  
Art. 2º São **objetivos** do mestrado e doutorado profissionais:
  - I - **capacitar profissionais** qualificados para o exercício da **prática profissional avançada** ..., visando **atender demandas** sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;
  - II - ... **atender demandas específicas e de arranjos produtivos** ....;
  - III - ... **melhorar a eficácia e a eficiência das organizações** públicas e privadas por meio da **solução de problemas** e ... de **inovação**;
  - IV - ... **agregar competitividade e aumentar a produtividade** em empresas, organizações públicas e privadas.

- **PRODUÇÃO TECNOLÓGICA** definida pela CAPES

É algo tangível que se pode tocar, ver, ler, com elevado grau de novidade, utilizado na solução de problemas de empresas produtoras de bens ou na prestação de serviços à população, cuja relevância/utilidade depende da satisfação do cliente/receptor.

Deve atender aos seguintes requisitos:

- **Aplicabilidade** – efetiva utilidade prática e possibilidade de replicação
- **Inovação** – modificação de algo existente ou a criação de algo novo, que cria valor para um cliente ou beneficiário
- **Complexidade** – grau de interação entre atores, relações e conhecimentos para desenvolver o produto
- **Impacto** – mudanças causadas pelo produto, por demanda de um cliente ou beneficiário, passíveis de avaliação pelos resultados obtidos.

# Métodos de pesquisa aplicada

- **Pesquisa-ação:** processo de mudanças com envolvimento direto do pesquisador (FRENCH, 2009), a exemplo do *balanced score card* (KAPLAN, 1998) compreendendo:
  - a) Reflexão inicial
  - b) Planejamento
  - c) Ação
  - d) Avaliação
- **Estudo de caso:** tratamento de problemas da realidade concreta para gerar conhecimento (YIN, 2011, EISENHARDT, 2007). Procura seguir a lógica de experimentos.

- **Design research:** pesquisa orientada para a prescrição, fundamentada na realidade, de maneira semelhante à engenharia e à medicina (AKEN, 2004), com foco na solução, intervenção para mudanças, seguindo “regras tecnológicas” (ex.: Kanban e Justin-in-Time).
- **Pesquisa intervencionista:** voltada à melhoria do desempenho das organizações, com propósito de gerar teoria aplicada à solução de problemas (SUOMALA; LYLY-VRJÄNÄINEN, 2010).

- **Capacidade desses métodos de atender à demandas por resultados concretos**

**Contribuições:**

- Tratam questões que tenham ou possam ter aplicação nas organizações;
- Focam a solução de problemas e o desenvolvimento de ferramentas de caráter amplo;
- Rigor científico (confiabilidade e validade) nas análises e proposições.

**Limitações:**

- Foco apenas em problemas;
- Os problemas atendem primariamente aos interesses dos pesquisadores;
- Preocupação maior com a produção e divulgação de conhecimentos.
- Compromisso menor com a obtenção de resultados na aplicação das soluções;

# Método aplicado à solução de problemas ou ao aproveitamento de oportunidades

- **FOCO:**
  - Parte de **problemas** concretos da organização ou do aproveitamento de **oportunidades**;
  - Busca a **transformação da realidade**;
  - Compromisso com obtenção de **resultados**: **eficiência, eficácia, produtividade e competitividade** para os stakeholders, de maneira pontual;
- **Geração e divulgação do conhecimento aplicado:**
  - Garante a consistência científica: **confiabilidade e validade**.
  - Utiliza-se de **relatos tecnológicos** mostrando **como** a solução do problema ou o aproveitamento da oportunidade levou a resultados concretos.

## Definições básicas do método

- **PROBLEMA:**

É **algo concreto** que **dificulta** o atingimento de um **resultado esperado** em qualquer dimensão da organização.

- **OPORTUNIDADE:**

É aquilo que decorre de **necessidades percebidas nos clientes/consumidores**, atuais ou potenciais, sendo **algo ainda não descoberto** ou **não suficientemente atendido por um concorrente**, que se torna passível de **criação de valor superior** pelos **produtos/serviços** da organização.

## Apresentação do método

- **Contribuições:**

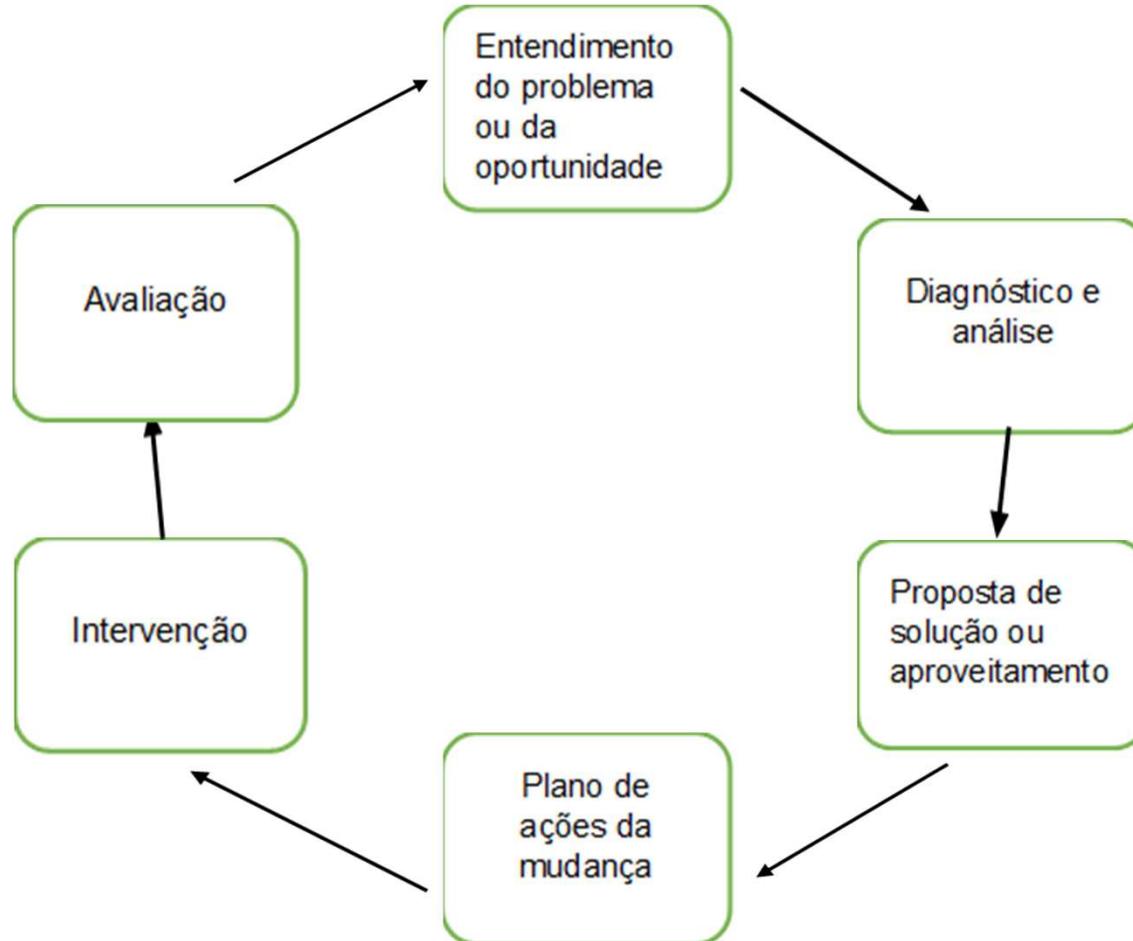
- Ajuda o aluno a desenvolver o projeto da empresa ou o seu pessoal, com a obtenção de resultados concretos.  **Relevância/Mudança da realidade**
- Demonstra que a obtenção de melhorias se faz focando em oportunidades que devem criar critérios para a solução de problemas.  **Produtividade, competitividade**
- Aprendizado por meio do desenvolvimento de um projeto específico, com etapas a serem cumpridas.  **Consistência**

## Apresentação do método (cont.)

- **Fundamentação:**

- a) Baseada em metodologia com foco no *business problem solving* (AKEN; BERENDS; BIJ, 2012), adotada como metodologia científica aplicada em cursos de pós-graduação em Administração da Universidade Eindhoven da Holanda;
- b) Com aporte teórico na Administração Estratégica utilizando a abordagem da *Resource Based View* que defende ser a vantagem competitiva decorrente da criação de valor às oportunidades identificadas no mercado, de maneira diferenciada dos concorrentes, com base em recursos e capacidades únicos da empresa. (BARNEY; CLARK, 2007)
- c) Complementada com as metodologias utilizadas em consultoria de soluções organizacionais. (WEISS, 2011; VANDENBOSCH, 2003).

# Processo básico do método



# ENTENDIMENTO DO PROBLEMA (ou) DA OPORTUNIDADE

- **O produto/serviço e a empresa**

*Apresentação do produto ou serviço que tem a ver diretamente com o Problema ou a Oportunidade a ser tratada, e uma rápida descrição da empresa/organização. Ilustrar com foto, vídeos, figuras, etc.*

- **Os concorrentes e o mercado**

*Indicar os **produtos** e os **concorrentes imediatos**, a **dinâmica do mercado** ou do segmento em que atua.*

- **Caracterização do problema ou da oportunidade**

*Quando se tratar de um **Problema**: descrevê-lo com as suas **implicações negativas** sobre resultado(s). No caso de **Oportunidade**: descrever os **sinais e as indicações** que mostrem haver potencial demanda para o produto e/ou serviço.*

## [Template 1](#)

# DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA (ou) DA OPORTUNIDADE

- **Procedimentos adotados**

*Partir do Problema ou da Oportunidade entendida inicialmente e indicar: a) a **delimitação** do diagnóstico e da análise do problema ou da oportunidade; b) o **método de pesquisa** – quali e/ou quanti; c) os **dados e informações** que foram coletados; d) instrumentos da **coleta de dados** e informações: entrevistas, pesquisa de documentos, internet, banco de dados, etc.; e) como foram os **dados tratados e analisados** e d) os **resultados**.*

- **Problema (ou) oportunidade definida**

*Redação **clara e sucinta** do Problema ou da Oportunidade que se tornou definitiva, após os procedimentos realizados no Diagnóstico.*

## [Template 2](#)

## PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA (ou) DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

- **Processo de elaboração da proposta**

*Indicar os **procedimentos** adotados: a) análises dos **ambientes externos e interno** e b) as **alternativas de estratégia** de solução ou do aproveitamento da oportunidade, com as suas justificativas.*

- **Solução adotada**

*Apresentar a **estratégia escolhida** de maneira clara e sucinta.*

- **Resultados esperados**

*Definir o **valor a ser criado** aos diferentes stakeholders, com indicação de **o que se quer obter**, as **metas** ou **outros indicadores** que possam ser objeto de avaliação futura.*

- **Recursos e capacidades necessários**

*Indicar os recursos e as capacidades **a serem desenvolvidos** e/ou **adquiridos**, necessários para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade definida.*

### [Template 3](#)

# PLANO DE AÇÕES

- **Ações previstas**

*Indicar as ações prioritárias para **reforçar os pontos fortes, superar os pontos fracos e prevenir as ameaças** para implementar a proposta, com as definições de como fazer, responsável; áreas/pessoas envolvidas; prazo; custo das ações.*

- **Previsões sobre investimentos, custos e retornos**

*Elaborar as demonstrações financeiras considerando os investimentos necessários, os custos envolvidos decorrentes do Plano de Ações, e os retornos financeiros, para a **análise da viabilidade econômico-financeira** da solução proposta.*

- **Fontes de financiamento**

*Indicar as fontes de financiamento, se com **recursos próprios, de terceiros ou outra forma de financiamento**, ou uma composição de todas elas, com a indicação dos valores monetários, as condições, os custos e as despesas*

- **Análise de riscos**

*Avaliar os **riscos externos e internos** da proposta para se atingir as metas e obter os resultados esperados. Serve para se rever ações e processos definidos.*

[Template 4](#)

# INTERVENÇÃO

- **Evolução do processo**

*Indicar como evoluiu o trabalho até este momento, considerando que a **intervenção começa desde o primeiro momento** em que se decidiu enfrentar um Problema ou Oportunidade, mostrando a sua complexidade, quanto: a) às **tratativas e negociações** havidas, b) às **facilidades e dificuldades** enfrentadas e c) **ao relacionamento interpessoal**.*

- **Estratégia das mudanças**

*Indicar como será a busca de **engajamento das pessoas** para as mudanças, compreendendo: a) o **planejamento** da(s) mudanças, b) os **recursos e capacidades** de apoio e c) a garantia da **sustentação** das mudanças ao longo do tempo.*

[Template 5](#)

# AVALIAÇÃO

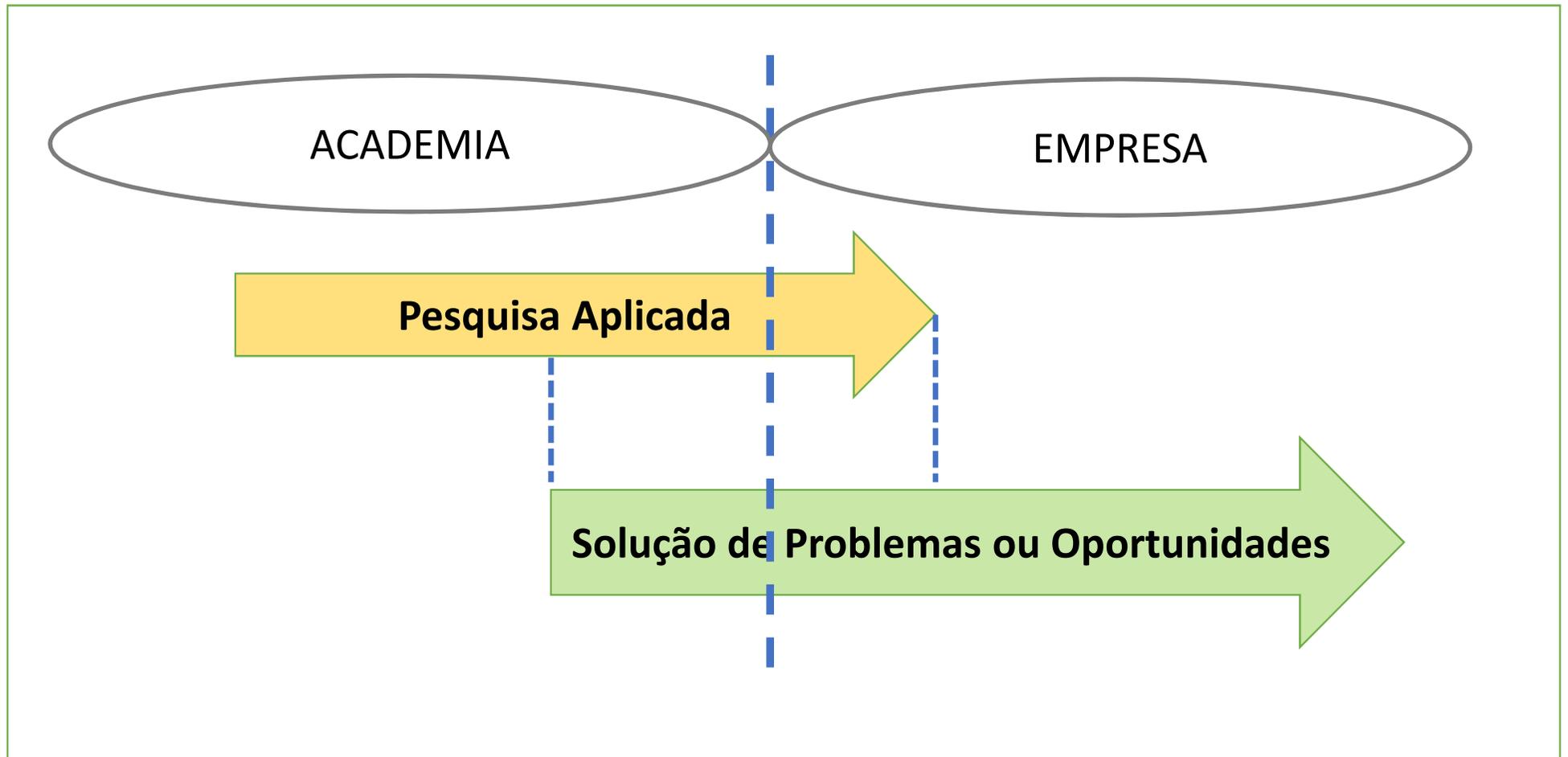
- a) *Indicação do que foi obtido em termos de **eficiência** [ganhos da empresa] e **eficácia** [ganho dos clientes e consumidores], quantitativa e/ou qualitativamente, **ao longo da elaboração do trabalho**, para mostrar a sua aplicação imediata.*
- b) *Indicação de **como serão avaliados os resultados** na sequência da implantação da proposta, especialmente por aquilo que não pode ser implementado ao longo do Curso.*

## Template 6

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

- *Mostrar os **aprendizados com o desenvolvimento do trabalho**: desafios enfrentados ao longo do seu desenvolvimento.*
- *Indicar as **inovações** adotadas, quanto a processos, produtos e/ou serviços.*
- *Indicar também a **complexidade** envolvida no desenvolvimento do trabalho, dadas as conexões, relações, restrições, sigilos, desdobramentos, etc.*
- *Apresentar **recomendações** (dicas) que possam ser apropriadas concretamente por outras pessoas que se defronte com desafios semelhantes do.*

## Posicionamento do método

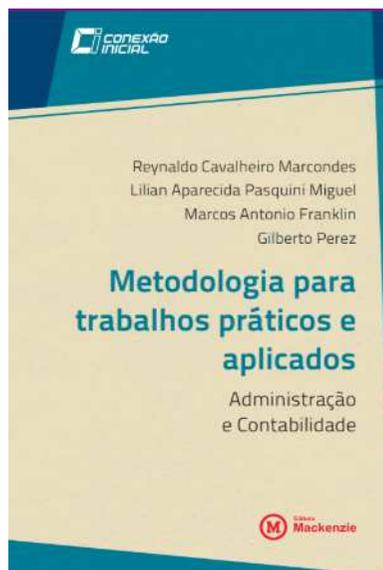


## REFERÊNCIAS

- AKEN, Joan E. van. Management research based on the paradigma of design sciences. *Journal of Management Studies*, v. 42, n.2, 2004.
- AKEN, Joan E. van; BERENDS, Hans; BIJ, Hans van der. *Problem-solving in organizations*. New York: Cambridge University Press, 2 ed. 2012.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.
- EISENHARDT, k.m. Building theories from cases. *Academy of Management Journal*, v.50, n.1, 2007.
- FRENCH, S. Action research for practising managers. *Journal of Management Development*, v.28, n.3, 2009.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. Balanced Score Card. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- SUOMALA, P. LYLÄ-VRJÄNÄINEN, J.. Interventionist Management Accounting Research: Lessons Learned. *Research executive summaries*, v. 6, n. 1, 2010, CIMA.
- VANDERBOSCH, Betty. *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- WEISS, Antonio E. *Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2011.
- YIN, R. K. 4 ed. *Case study research: design and methods*. Los Angeles, SAGE, 2011.

## Leituras recomendadas:

- ALPERSTEDT, Graziela D. ; FARACO, Karina M. S. (2015). A Contribuição da Design Research para a Produção Tecnológica em Mestrados Profissionais em Administração. *Anais do XXX Encontro Anual da ANPAD – ENANPAD*. Belo Horizonte. Recuperado de <http://www.anpad.org.br>
- MOTTA, Gustavo S. Como Escrever um Bom Artigo Tecnológico?. *RAC. Revista de Administração Contemporânea* (online), v. 21, p. 4-8, 2017.
- SOARES, Priscila F.; CERQUEIRA, Christina F. S. ; LACERDA, Daniel, P.. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. *BASE*, 13(4), pp. 345-362, 2016.



**Link para obter esta apresentação**



Obrigado pela sua atenção !