

Willian Douglas Guilherme
(Organizador)

A Produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas 2



 **Atena**
Editora
Ano 2019

Willian Douglas Guilherme
(Organizador)

A Produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas 2

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P964 A produção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas 2 [recurso eletrônico] / Organizador Willian Douglas Guilherme. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (A produção do conhecimento nas ciências sociais aplicadas; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-293-7

DOI 10.22533/at.ed.937192604

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. 2. Ciências sociais – Pesquisa – Brasil. I. Guilherme, Willian Douglas. II. Série.

CDD 307

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Os textos são um convite a leitura e reúnem autores das mais diversas instituições de ensino superior do Brasil, particulares e públicas, federais e estaduais, distribuídas entre vários estados, socializando o acesso a estes importantes resultados de pesquisas.

Os artigos foram organizados e distribuídos nos 5 volumes que compõe esta coleção, que tem por objetivo, apresentar resultados de pesquisas que envolvam a investigação científica na área das Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo, que envolvam particularmente pesquisas em Administração e Urbanismo, Ciências Contábeis, Ciência da Informação, Direito, Planejamento Rural e Urbano e Serviço Social.

Neste 2º volume, reuni o total de 24 artigos que dialogam com o leitor sobre temas que envolvem direito e educação, direito social, currículo escolar, desafios gerenciais, gestão de segurança, trabalho e saúde, relatos de experiência, tecnologias, homofobia, educação especial e “jovens rurais”. São temas diversos que propõe um olhar mais amplo dentro das possibilidades das Ciências Sociais Aplicadas.

Assim fechamos este 2º volume do livro “A produção do Conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas” e esperamos poder contribuir com o campo acadêmico e científico, trabalhando sempre para a disseminação do conhecimento científico.

Boa leitura!

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A EDUCAÇÃO PERMANENTE DOS PROFISSIONAIS DE SERVIÇO SOCIAL À LUZ DA NORMA OPERACIONAL BÁSICA DE RECURSOS HUMANOS DO SISTEMA ÚNICO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL	
Nilsen Aparecida Vieira Marcondes Elisa Maria Andrade Brisola Edna Maria Querido de Oliveira Chamon	
DOI 10.22533/at.ed.9371926041	
CAPÍTULO 2	21
A ESCOLA E A EDUCAÇÃO DE MENINAS NA PERSPECTIVA DE MARY DASCOMB	
Jamilly Nicácio Nicolete	
DOI 10.22533/at.ed.9371926042	
CAPÍTULO 3	34
A PROMOÇÃO DO DIREITO SOCIAL À EDUCAÇÃO DECOLONIAL PELA ESCOLA DE SAMBA BEIJA FLOR DE NILÓPOLIS NO DESFILE DE 2018: CRÍTICA LITERÁRIA E SOCIAL	
Aline Lourenço de Ornel Andreia Lourenço de Ornel	
DOI 10.22533/at.ed.9371926043	
CAPÍTULO 4	49
APONTAMENTOS SOBRE EDUCAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO BRASILEIRO E O CURRÍCULO ESCOLAR	
Solange Aparecida de Souza Monteiro Paulo Rennes Marçal Ribeiro	
DOI 10.22533/at.ed.9371926044	
CAPÍTULO 5	61
CAPITAL INTELECTUAL COMO FATOR PARA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	
Danilson Costa do Nascimento Gilson Scholl Pires	
DOI 10.22533/at.ed.9371926045	
CAPÍTULO 6	69
CURRÍCULO E RESISTÊNCIA: MEDITAÇÃO E PRÁTICAS ORIENTAIS NA ESCOLA	
Kátia Batista Martins Julia Salido Alves Paula Negreiros de Azeredo	
DOI 10.22533/at.ed.9371926046	
CAPÍTULO 7	81
DESAFIOS GERENCIAIS DO SISTEMA DE SAÚDE DA MARINHA CONSIDERANDO O NOVO REGIME FISCAL, O AUMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA E A VARIAÇÃO DE CUSTOS MÉDICO-HOSPITALARES	
Jefferson Davi Ferreira dos Santos Murilo Mac Cord Medina	
DOI 10.22533/at.ed.9371926047	

CAPÍTULO 8	100
DESCOBRINDO A SI MESMO: COMO A IMAGEM CORPORAL CONTRIBUI PARA A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE NA ADOLESCÊNCIA?	
Camila Ribeiro Menotti	
DOI 10.22533/at.ed.9371926048	
CAPÍTULO 9	106
EDUCAÇÃO EM SEXUALIDADE NAS ESCOLAS EM PORTUGAL: ANÁLISE DOCUMENTAL SOBRE SUA TRAJETÓRIA E SUAS AÇÕES	
Ana Cláudia Bortolozzi Maia	
Teresa Vilaça	
DOI 10.22533/at.ed.9371926049	
CAPÍTULO 10	120
FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADAS NA GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL	
Ana Lúcia Andrade Tomich Ottoni	
Altamir Fernandes de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.93719260410	
CAPÍTULO 11	138
GENERIFICAÇÃO PATRIARCAL: DISTINÇÃO E GÊNESE SÓCIO-HISTÓRICA DO CAMPO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	
Ana Tereza da Silva Nunes	
DOI 10.22533/at.ed.93719260411	
CAPÍTULO 12	154
JUVENTUDE, TRABALHO E EDUCAÇÃO	
Roseane de Aguiar Lisboa Narciso	
DOI 10.22533/at.ed.93719260412	
CAPÍTULO 13	166
O CONSUMO DE STATUS E SUA RELAÇÃO COM A FELICIDADE SOB A ÓTICA DE ALUNOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
Alexandre Cappellozza	
Glauco Carvalho Campos	
Maria da Conceição Medeiros	
Raquel Teixeira Vianna de Paula	
Rogério Teixeira de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.93719260413	
CAPÍTULO 14	179
O CUIDADO INDIVIDUALIZADO AO PACIENTE HOMOSSEXUAL PORTADOR DA IMUNODEFICIÊNCIA HUMANA: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA	
Alexia Camargo Knapp de Moura	
Juliana de Paula Teixeira	
Karen Domingues Gonzales	
Lílian Moura de Lima Spagnolo	
DOI 10.22533/at.ed.93719260414	

CAPÍTULO 15	194
O IMPACTO DA GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	
Paula Zanforlin Camargo Ana Beatriz Pereira Eliane Cristina de Antonio	
DOI 10.22533/at.ed.93719260415	
CAPÍTULO 16	200
O SILENCIAMENTO DA ESCOLA FRENTE A HOMOFOBIA	
Helder Júnio de Souza Adla Betsaida Martins Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.93719260416	
CAPÍTULO 17	213
REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA	
Andrea Oliveira D'Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.93719260417	
CAPÍTULO 18	223
REFLEXÕES SOBRE CIBERCULTURA E EDUCAÇÃO	
Ivan de Freitas Vasconcelos Junior	
DOI 10.22533/at.ed.93719260418	
CAPÍTULO 19	228
ROUSSEAU: A CUMPLICIDADE ENTRE NATUREZA E PATRIARCADO NA EDUCAÇÃO DE SOFIA	
Letícia Machado Spinelli	
DOI 10.22533/at.ed.93719260419	
CAPÍTULO 20	240
TECNOLOGIAS MÓVEIS: OS IMPACTOS NA INTERAÇÃO SOCIAL E NO PROCESSO COMUNICACIONAL	
Briza Martins Guilherme Juliani de Carvalho	
DOI 10.22533/at.ed.93719260420	
CAPÍTULO 21	252
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA COM O USO DA SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM): RELATO DE EXPERIÊNCIA	
Patricia Rodrigues Miziara Papa Valéria Tomas de Aquino Paracchini Dyjalma Antonio Bassoli Thiago Henrique de Moraes	
DOI 10.22533/at.ed.93719260421	
CAPÍTULO 22	268
UM MODELO TÁTIL DA TABELA PERIÓDICA: O ENSINO DE QUÍMICA PARA ALUNOS CEGOS NUM CONTEXTO INCLUSIVO	
Sandra Franco-Patrocínio Jomara Mendes Fernandes Ivoni Freitas-Reis	
DOI 10.22533/at.ed.93719260422	

CAPÍTULO 23	278
UMA EXPERIENCIA DE INTEGRAÇÃO ENTRE FACULDADE DE TECNOLOGIA E EMPRESA GERANDO PROJETOS DE MELHORIA NA FORMAÇÃO DO TECNOLOGO	
Anna Cristina Barbosa Dias de Carvalho Luciano José Dantas Fabio Conte Elaine Cristine de Souza Luiz	
DOI 10.22533/at.ed.93719260423	
CAPÍTULO 24	288
VISIBILIDADE DE JOVENS RURAIS: “ACREDITO É NA RAPAZIADA”	
Ana Maria do Nascimento Ercília Maria Braga de Olinda	
DOI 10.22533/at.ed.93719260424	
CAPÍTULO 25	303
O CONTRABANDO DE CIGARROS NA FRONTEIRA BRASIL-PARAGUAI	
Amanda Caroline Schallenberger Schaurich Andressa Braga da Silva Graziele Aparecida Carneiro Wille Lucimara Fátima de Macedo Savitraz Carla Liliane Waldow Esquivel	
DOI 10.22533/at.ed.93719260425	
SOBRE O ORGANIZADOR	307

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA COM O USO DA SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM): RELATO DE EXPERIÊNCIA

Patricia Rodrigues Miziara Papa

Centro Universitário Barão de Mauá,
Departamento Didático Pedagógico
Ribeirão Preto – São Paulo

Valéria Tomas de Aquino Paracchini

Centro Universitário Barão de Mauá, Pró-Reitoria
de Ensino
Ribeirão Preto – São Paulo

Dyjalma Antonio Bassoli

Centro Universitário Barão de Mauá, Pró-Reitoria
de Educação a Distância
Ribeirão Preto – São Paulo

Thiago Henrique de Moraes

Centro Universitário Barão de Mauá, Pró-Reitoria
de Graduação
Ribeirão Preto – São Paulo

RESUMO: Este trabalho apresenta a aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis - Soft Systems Methodology (SSM), com vistas a promover mudança na cultura organizacional. Devido a estagnação percebida quanto a prática docente e a fragmentação na atuação dos cursos teve-se por objetivo identificar as variáveis que interferem no processo de aprendizagem de forma democrática e sistêmica. Esse trabalho foi escrito como relato de experiência a partir da participação dos autores nos fatos descritos. Aplicou-se o SSM para diagnóstico e proposição das ações de

melhoria, resultando na criação do Programa de Formação Continuada institucional. Como resultado, houve incremento na gestão dos cursos pela apropriação de visão sistêmica e estímulo à interdisciplinaridade e ampliação do diálogo com *stakeholders*. A aplicação do SSM despertou interesse, participação ativa e motivação na comunidade acadêmica. A inovação da metodologia aplicada despertou nova visão das práticas pedagógicas instaurando mudanças em movimento contínuo. A primeira versão deste trabalho foi apresentada no 14º Congresso Brasileiro de Sistemas.

PALAVRAS-CHAVE: Soft System Methodology – Capacitação Docente – Ensino Superior – Gestão de Curso – Programa de Formação Continuada – Mudança Organizacional – Prática Docente – Melhoria da Qualidade – Práticas Pedagógicas

ABSTRACT: This study presents the application of the Soft Systems Methodology (SSM), aiming to promoting a change in organizational culture. Due to the perceived stagnation regarding the teaching practice and the course performance fragmentation, the goal was to identify the variables that interfere in the learning process in a democratic and holistic way. This study was organized as an experience report based on the authors' participation in the facts described hereafter. The SSM was applied

for diagnosis and proposition of improvement actions, resulting in the creation of the Institutional Continued Training Program. As a result, there was an improvement in courses management through the appropriation of a holistic vision and stimulation of interdisciplinarity and the expansion of dialogue with stakeholders. The application of the SSM aroused interest, active participation and motivation in the academic community. The innovation of such methodology evoked a new perspective regarding pedagogical practices instituting continuous change. The first version of this work was presented at the 14th Brazilian Congress of Systems

KEYWORDS: Soft System Methodology – Teachers capacity building – Higher education – Course management – Continued training program – Organizational change – Teachers practice – Quality improvement – Pedagogical practices

1 | INTRODUÇÃO

A educação tem desafios que se refletem fortemente no ensino superior. Há tempos estão sendo feitos esforços para efetivamente tornar o aluno o protagonista do processo de aprendizagem. Neste sentido, a prática docente necessita ser constantemente repensada, a gestão educacional, principalmente na figura do coordenador, deve estar atenta aos indicadores de qualidade e todos devem almejar o desenvolvimento pedagógico organizacional.

Este é um contexto complexo que abrange muitas variáveis além de ser dinâmico, uma vez que a legislação, a sociedade e o mundo do trabalho estão em constantes mudanças. As transformações exigem uma resposta do ensino superior a fim de superar a dicotomia teoria e prática integrando conhecimentos para que se tornem significativos no desenvolvimento de competências e habilidades do estudante.

Este cenário motivou a realização do presente trabalho em uma instituição de ensino superior, no interior do Estado de São Paulo, com mais de 50 anos de existência. Atualmente, a IES possui cursos nas diversas áreas do saber distribuídos em várias unidades de ensino, todas no mesmo município, sendo cursos de graduação em licenciatura, bacharelado e de graduação tecnológica. Além disso, encontram-se em funcionamento cursos de pós-graduação nas modalidades presencial e a distância.

Em sua trajetória, a fim de atender os preceitos institucionais traduzidos pela sua missão com clara vertente humanista, sempre foram valorizadas e estimuladas as então denominadas capacitações docentes que, apesar da regularidade com que ocorriam, sofreram certa estagnação no seu formato de oferta e nos resultados que proporcionavam. A utilização contínua do modelo de palestra, com ocasionais minicursos se estenderam ao longo do tempo alcançando resultados pouco concretos. Assim, o desenvolvimento esperado das práticas docentes e, portanto, do desempenho dos alunos nos cursos, muitas vezes não era alcançado. Diante deste cenário, havia a necessidade de compreensão das causas que geravam tal estagnação para superá-la.

Dessa forma, dentre alguns indícios observados, a Pró-Reitoria de Ensino percebia clara fragmentação na forma de atuação dos cursos de graduação que agiam isoladamente, por vezes repetindo esforços, gerando retrabalho e falta de efetividade naquilo que propunham. Os coordenadores apresentavam baixo nível de interação entre eles, e não tinham uma percepção clara de ser parte de uma grande equipe. Assim, tanto situações exitosas como inadequadas não eram compartilhadas.

Estes dados trouxeram a reflexão de que não se tinha clareza em como e o que construir para a promoção do desenvolvimento pedagógico organizacional. Com base nesta reflexão delinea-se o seguinte problema: como elucidar os entraves na cultura organizacional que resultam nas dificuldades no processo de aprendizagem a fim de serem superados?

Como objetivo, este trabalho busca identificar as variáveis que interferem no processo de aprendizagem de forma democrática e sistêmica e as estratégias a serem implantadas na busca da melhoria.

2 | METODOLOGIA

Este trabalho constitui-se numa pesquisa qualitativa, por meio do relato de experiência, posto que os autores estejam envolvidos com o caso em questão, tendo vivido suas etapas. Por meio de uma estrutura descritiva que objetiva apresentar as características do fenômeno vivido e igualmente uma estrutura explicativa, com vistas a identificar as causas ou fatores deste mesmo fenômeno (GIL, 2002; SEVERINO, 2007), os autores buscam registrar e compreender profundamente suas causas, analisando-o comparativamente frente ao arcabouço teórico elencado.

O fenômeno aqui descrito teve início no mês de abril de 2017 e está em processo até junho de 2018, quando da escrita deste artigo. O universo em questão é composto de um grupo de 26 coordenadores de cursos de graduação, 3 Pró-Reitores, 1 Assessora Pedagógica e 336 docentes, já considerados os membros de NDE.

Os resultados foram apurados por meio de observação direta; questionário utilizando-se e-mail; documentos institucionais e o sistema da IES.

3 | INÍCIO DO PROCESSO DE MUDANÇA

O Departamento Didático Pedagógico (DDP), acionado pela Pró-Reitoria de Ensino propôs que se iniciasse um trabalho com os coordenadores de curso, promovendo sua integração e buscando com eles elementos para a transformação que levasse a IES a um novo modo de trabalho dos cursos que tivesse a visão sistêmica como fundamento. Pensando numa mudança paradigmática era preciso considerar o que Espejo, Schuhmann, Schwaninger e Bilelo (1996) ressaltam que as ações dos indivíduos afetam outras pessoas em menor ou maior grau além das suas interações

imediatas. Com essa expectativa pretendia-se que os resultados das interações entre os coordenadores com seus NDE pudessem produzir este feito apontado pelos autores, iniciando a mudança num dado nível ou curso e prosseguindo até atingir toda a comunidade acadêmica. Dessa forma, pode-se dizer que ocorre uma interação por meio de uma “caixa preta”, ou seja, pode-se observar *inputs* ou aquilo que fora estabelecido pelos coordenadores e trabalhado com eles e *outputs*, pelos resultados em salas de aula com os alunos, porém o processo permaneceria oculto.

Considerando a complexidade como princípio, utilizou-se a SSM (Soft System Methodology), metodologia sistêmica de Peter Checkland (CHECKLAND; SCHOLLES, 2005) que fora desenvolvida a partir de um programa de pesquisa-ação que buscava aplicar o pensamento sistêmico para a resolução de problemas organizacionais que não eram compostos por problemas técnicos claramente observáveis e estruturados, na expectativa de, por meio do pensamento sistêmico lidar com a complexidade e subjetividade presentes (FREITAS; COTA JÚNIOR; CHENG, 2009). Por suas características, percebeu-se clara semelhança com o problema vivido pela IES em questão, estimulando aos autores à sua experimentação. Por ser sistêmica, permite trabalhar com situações complexas, quando estão presentes diferentes vertentes de pensamento em que não haja consenso. Com esta metodologia supera-se a visão dos efeitos observáveis buscando as causas e suas relações quando não estão em evidência. É uma metodologia própria para o trabalho inclusivo das subjetividades humanas, considerando-as como variáveis importantes para o processo.

Optou-se então, pelo uso da SSM com vistas a investigar se os resultados poderiam ser análogos aos experimentados por Cezarino et al (2014), que, em um ambiente universitário, conseguiu observar que esta metodologia foi capaz de desvendar um problema *soft*, ambíguo e de difícil organização. Nas palavras de Cezarino et al,

Esta metodologia oferece respostas à perigosa diferença atual entre uma realidade complexa e o pensamento linear simplista sobre como atuar nessa complexidade, pois as tradicionais metodologias lidam com problemas hard, ou seja, aqueles que podem ser mensurados e definidos e cujos resultados são quantificáveis (CEZARINO et al, 2006, p.8).

O SSM contempla as diversas visões de mundo presentes num sistema social, como no caso em tela, com 26 coordenadores de curso que, oriundos de múltiplas formações, áreas do conhecimento e experiências de vida, possuíam maneiras diferentes de pensar e posicionar-se. A visão de mundo neste trabalho é compreendida como a noção mais fundamental que temos sobre a natureza da realidade e como podemos vir a compreendê-la (ACKOFF, 1994). Tendo por objetivo olhar a graduação como um só universo e, portanto, os coordenadores como uma só equipe, buscou-se uma metodologia que considera o todo como único, com propósito próprio, que abarca dentro de si os propósitos de cada um dos seus elementos. A aplicação do SSM como orienta Checkland e Scholes (2005), é capaz de atender às expectativas propostas:

We engage with the world by making use of concepts whose source is our

experience of the world; this process engagement, usually unconscious as we live everyday life, can be made explicit; one way of doing so is embodied in so-called “systems thinking”, based on the idea of making use of concept of a “whole”. In systems thinking, accounts of wholes are formulated as holon, and these can be set against the perceived world, in order to learn about it. Within the systems movement two schools are complementary: that which takes the world to be holonic (hard systems thinking) and that which creates the process of enquiry as a holon. SSM is such a holon, a cyclic process of enquiry which happens also within its processes to make use of holons. (CHECKLAND; SCHOLES, 2005, p. 23)

Checkland (1981) apud Bellini, Rech e Borenstein (2004) criou o SSM como proposta para o estudo e a articulação de problemas pouco estruturados. A metodologia, que enfatiza as características de apoio à aprendizagem e à reformulação de hipóteses, é aplicada obedecendo a sete estágios descritos por Checkland e Scholes (2005, p.27): 1. explorar uma situação problemática não estruturada; 2. expressá-la; 3. construir definições sucintas de sistemas relevantes; 4. elaborar modelos conceituais desses sistemas; 5. comparar os modelos com a situação problemática expressada; 6. reunir mudanças culturalmente possíveis e sistemicamente desejáveis; e 7. sugerir ações para transformação da situação problemática.

Bellini, Reche e Borenstein (2004), Pinheiro, Cezarino, Figueiredo e Martinelli (2008), em seus estudos, apontaram as fases do SSM e apontam ser fundamental expressar a situação-problema não estruturada, visando captar o que as pessoas pensam ser os principais problemas, definindo atores e clientes envolvidos na organização. Espera-se com isso identificar as transformações esperadas e expectativas sobre o sistema, envolvendo a identificação das tarefas, ferramentas e métodos a empregar. Recomendam formular a situação-problema e o quadro da situação, com vistas a representar estruturas, processos e aspectos da organização que sejam relevantes para definição do problema, para colher a impressão do clima organizacional.

Para expressar os pontos relevantes na geração de mudanças do sistema para a atuação nas situações problemas, os autores Pinheiro, Cezarino, Figueiredo e Martinelli (2008) sugerem formular as definições essenciais, valendo-se da análise CATWOE (*Clients, Actors, Transformations, Weltanschauung, Worldview, Owner e Environment*). Para a construção do futuro modelo conceitual, é necessário fazer as descrições das mudanças (*transformation*) e definir a visão de mundo ou como a organização é percebida (*worldview*). Busca-se reconhecer os fatores externos que influenciam o sistema em estudo (*environment*) e todos que são afetados por ele (clientes). Por fim, identificam-se os donos do sistema (*owners*), representados pelos indivíduos ou organizações e os atores (*actors*) que desenvolvem as atividades no sistema. Espera-se com esta ferramenta evidenciar omissões de informações e conflitos de percepção.

Em seguida, parte-se para a formulação de um modelo conceitual sistêmico, que busca representar graficamente as atividades empregadas na obtenção das mudanças apresentadas nas definições essenciais. Espera-se que se analise entre 5 e 7 fases no primeiro nível de resolução, valendo-se de recursos para medição dos

resultados para controle e de tomada de decisão, e com expectativa de continuidade. Estes dados devem ser válidos para que se compare o sistema gerado ao mundo real, com expectativa de verificar se o modelo conceitual produzido teoricamente representa totalmente a estrutura existente ou a estrutura potencial da organização. Espera-se compatibilizar o modelo conceitual criado com o mundo real, com vistas a indicar necessidades de melhorias e aperfeiçoamentos. Por fim, de acordo com os autores, implantam-se as ações com o registro dos pontos levantados no teste do modelo e a identificação das ações produzidas.

Em adição às intenções descritas nos estudos de Freitas, Cota Júnior e Cheng (2009), que sinalizam que a Soft Systems Methodology (SSM) apresenta diminuta repercussão em nosso país, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, espera-se que este trabalho também contribua para a ampliação da difusão da SSM no meio acadêmico, por meio do aprofundamento da reflexão teórica na aplicação de metodologias sistêmicas interpretativas.

Outrossim, a expectativa para aplicação deste estudo, alinha-se às intenções de Arêas e Lins (2014), que utilizaram a metodologia SSM para estudar as atividades de um projeto de extensão universitária, ou seja, que a SSM propicie o estabelecimento de um debate, que por seu caráter eminentemente participativo, torne-se uma metodologia valiosa para a exploração e entendimento de determinada situação.

4 | APLICAÇÃO DA SSM NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Para a aplicação do método na IES, optou-se por convidar os coordenadores de curso para encontros presenciais dividindo-os inicialmente por áreas do saber, totalizando 4 grupos. Em todos eles estiveram presentes a Pró-Reitora de Ensino e a Assessora Pedagógica (DDP) que atuaram como facilitadoras do processo. A aplicação da SSM junto aos coordenadores foi realizada utilizando-se o modelo de 7 etapas, porém as etapas foram trabalhadas em tempos diferentes, sendo as 5 primeiras durante os encontros com coordenadores e as duas finais posteriormente aos encontros.

1ª e 2ª Etapas - Delimitação da situação problema, explicitando-a: o cenário contou com 26 coordenadores de 29 cursos contemplando várias áreas de conhecimento com características de formação diversas. Foram convidados a pensar sobre as dificuldades enfrentadas pelos seus cursos culminando no entendimento que o foco primordial deveria ser a capacitação docente, visto que o que ocorre em sala de aula e os resultados da aprendizagem dependem em grande medida da qualidade do trabalho dos professores. Igualmente falou-se na capacitação para os próprios coordenadores, que não possuem conhecimentos aprofundados da área de gestão. Para aprofundar a compreensão das dificuldades, utilizou-se a técnica da “figura rica”, que de acordo com Checkland e Scholes, (2005) revelam melhor relações e conexões que uma prosa linear (p.45). De acordo com os autores não há uma técnica formal

para o uso da figura rica. Os coordenadores caracterizaram nas figuras as principais deficiências apresentadas pelos docentes de maneira coletiva, ou seja, cada figura rica produzida contou com a participação de mais de um coordenador. Pode-se verificar na figura 1 exemplo do diagnóstico feito utilizando-se da figura rica. Os dados compilados das figuras ricas são apresentados nos Quadros 1, 2, 3, e 4 quando da explicação da 6ª etapa – Planejamento da Mudança, neste trabalho.

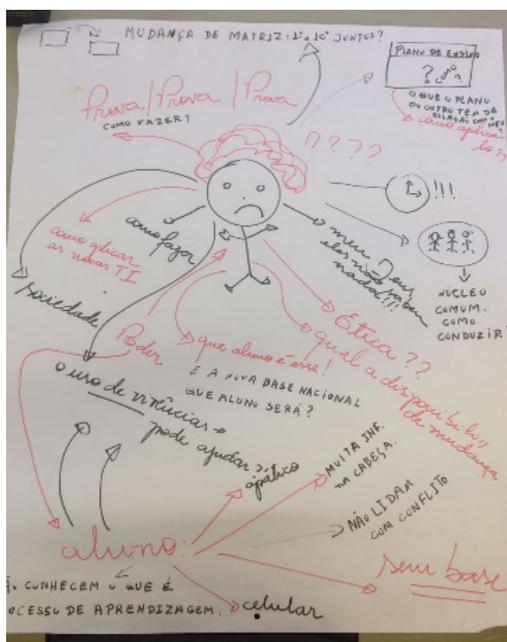


Figura 1. Figura Rica A - Dificuldades do trabalho docente Exemplo 1

Fonte: Arquivo pessoal dos autores

3ª Etapa – Formulação das definições essenciais do sistema: Algumas falas de coordenadores remetiam às capacitações docentes anteriores que promoviam uma movimentação e debates pelo corpo docente, porém não se conseguia atingir o nível de mudança das práticas que se intencionava. Ficou evidente para os envolvidos que era necessário planejar uma nova forma de capacitação docente, que pudesse apresentar como resultado mudanças efetivas nas práticas docentes, para que fosse relevante. Foram configurados os elementos:

Client = Professores, Núcleo docente estruturante e Coordenadores de curso.

Actors = Pró-Reitoria de ensino – Assessoria Pedagógica – Coordenação dos cursos.

Transformations = mudança na atuação docente para incremento do aprendizado dos alunos

Owner = Reitoria

Weltanschauung = os professores são resistentes à mudanças; os professores não sabem como mudar.

Environment = alunos pouco motivados e/ou com baixos resultados em avaliações externas como o ENADE; novas exigências do MEC; avanços nas metodologias

de ensino aprendido em universidades famosas internacionais e em algumas universidades nacionais.

4ª Etapa - Construção de modelos: Como seria a forma “ideal”, caso a situação problema não existisse? Foi proposta a reflexão: como seria o professor ideal para os cursos? Esses modelos deveriam refletir o papel dos atores no processo de aprendizagem e as práticas pedagógicas defendidas pela Instituição e pelos envolvidos e suas relações. Mais uma vez foi usada a figura rica que permite um trabalho coletivo. Por características lúdicas, permite ainda que os participantes se sintam mais livres para formular seus pensamentos e o debate tornou-se mais fluido e profícuo. Exemplo de resultados da figura rica com o modelo de atuação docente ideal, construído coletivamente pelos coordenadores de curso pode se visto na Figura 3. Também estas figuras ricas têm seus dados compilados nos Quadros 1, 2, 3, e 4 quando da explicação da 6ª etapa – Planejamento da Mudança, neste trabalho.

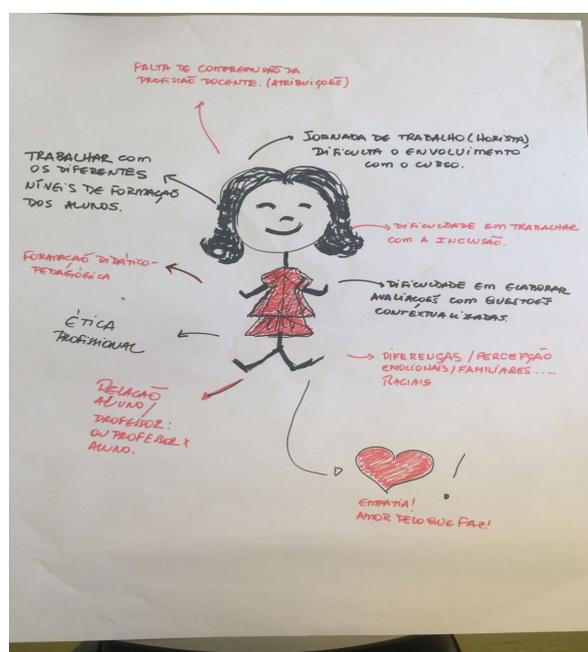


Figura 3. Figura Rica C – Modelo Ideal Exemplo 1

Fonte: Arquivo pessoal dos autores

5ª Etapa - Comparação de maneira estruturada entre o modelo do ideal com a situação real: esta comparação foi feita por meio de debates orientados, para trazer a percepção das razões, dificuldades e empecilhos cotidianos que afastaram a prática da situação ideal proposta. Foi por meio do debate e do questionamento que se pôde compreender o que faltava para atingir o modelo proposto, quais as mudanças necessárias, buscando conciliações entre interesses conflitantes.

A Assessora Pedagógica compilou as informações colhidas nos encontros resultando em um diagnóstico de necessidades de formação docente apontadas pelos coordenadores, dando início a 6ª etapa.

6ª Etapa – Planejamento da mudança: Formulou-se um diagnóstico das

necessidades de formação docente e formação de coordenadores que levasse à situação ideal desejada ou ao mais próximo possível dela.

Como resultado do diagnóstico, obteve-se diversas respostas que foram categorizadas em 4 temas: conhecimentos necessários à docência (Quadro 1); perfil profissional do docente para seu trabalho (Quadro 2); relacionamento do docente com o curso e/ou com a coordenação (Quadro 3); relacionamento dos docentes com os alunos (Quadro 4).

Respostas dos coordenadores	Número de grupos
Formação didático-pedagógica	4 grupos
Repertório metodológico variado	4 grupos
Construção do plano de ensino	4 grupos
Ética	4 grupos
Identidade docente - profissionalização	4 grupos
Preparo de avaliações	3 grupos
Tecnologia	3 grupos
Inclusão	3 grupos
Interdisciplinaridade, transdisciplinaridade e multirreferencialidade	3 grupos
Planejamento	2 grupos
Metodologia de pesquisa (ABNT)	1 grupos

Quadro 1. Conhecimentos necessários à docência

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Respostas dos coordenadores	Número de grupos
Flexível, disponível para mudanças	4 grupos
Competência relacional	4 grupos
Comprometimento	4 grupos
Amor/ satisfação pela docência	3 grupos
Empatia	3 grupos
Mediador de conflitos	3 grupos
Tolerância / respeito	2 grupos
Criatividade e inovação	2 grupos
Experiência docente	2 grupos
Experiência de mercado	2 grupos
Saber lidar com o poder	1 grupos

Quadro 2. Perfil profissional do docente para seu trabalho

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Respostas dos coordenadores	Número de grupos
Conhecimento “macro” do curso – PPC	3 grupos
Conhecimento do papel do NDE	2 grupos
Como trabalhar Núcleo Comum	2 grupos
Cumprir prazos - pontualidade	1 grupos

Quadro 3. Relacionamento do docente com o curso e/ou com a coordenação

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Respostas dos coordenadores	Número de grupos
Dificuldade com o novo aluno	2 grupos
Com dificuldade de relacionamento	2 grupos
Sem base / diferentes níveis de formação	2 grupos
Dificuldade em adaptar metodologias ao público alvo (despertar o interesse)	2 grupos
Aluno vem de um contexto social diferente, trabalha	1 grupos

Quadro 4. Relacionamento dos docentes com os alunos

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A partir dos resultados obtidos, foi criado o Programa de Formação Continuada (ProFCon) com um caráter de maior amplitude que as capacitações feitas anteriormente retratando um caminho para a qualidade a ser percorrido. Assume características de processo, contínuo e permanente. Para tal, pensou-se num processo apoiado no ciclo OADI (*Observe; Assess; Design; Implement*) ampliado (Figura 3) em que se inicia com a aprendizagem individual que realiza trocas com a cultura organizacional, sua visão de mundo, suas crenças que se traduzem na forma como realiza suas rotinas e procedimentos. Dessa maneira, o indivíduo está influenciando e sendo influenciado pelas premissas da organização. Isso implica em que ele tenha uma forma de agir e trabalhar que se relacionará com a forma de agir já institucionalizada, transformando-o. Por consequência há como resposta, uma transformação ambiental (ESPEJO et. al, 1996).

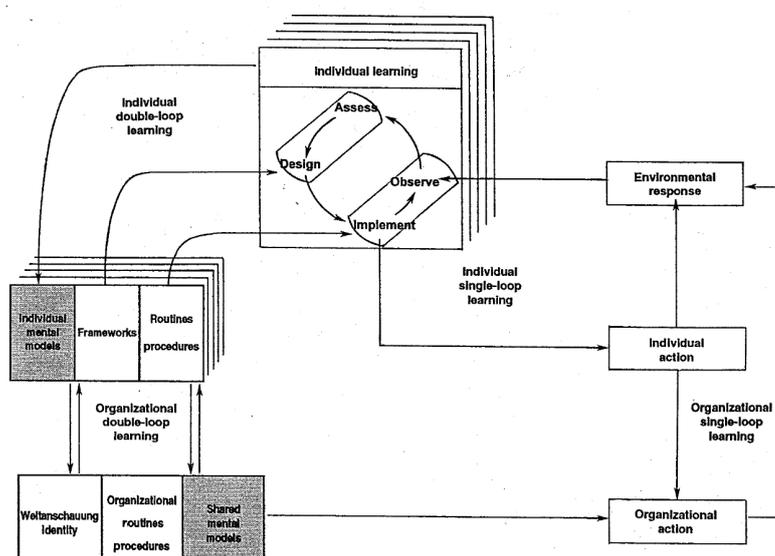


Figura 3. Ciclo OADI ampliado

Fonte: Espejo et. al (1996 p. 153).

A proposta do ProFCon foi desenvolvida de forma a repensar a aprendizagem discente envolvendo diferentes atividades e metodologias, com um espírito democrático, a fim de mediar os conhecimentos necessários para que o docente possa ir além do

ordinário para sua prática, inovando. O ProFCon passa a oferecer um espaço-tempo de qualificação profissional em que os docentes possam conhecer, problematizar, refletir, e socializar teorias e práticas estimulando-os a criar estratégias diferenciadas e motivadoras para o processo de ensino aprendizagem em ambientes presenciais ou não presenciais.

De acordo com a definição feita por Espejo et al, (1996) aprendizagem organizacional é um processo ligado ao aprendizado individual, pelo qual a organização ganha um aumento na capacidade organizacional para ação efetiva (p.150). Assim, trabalha-se do indivíduo para a organização a fim de que seja possível tal aprendizado. Os autores observam que é possível haver aprendizado individual sem que haja aprendizado organizacional, mas o inverso não é possível. Portanto, se a proposta é de mudança no sistema, fazia-se imprescindível iniciar com seu menor elemento: os indivíduos.

Como nos alerta Morin (2014, p.15) “o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita”. O ProFCon visa pensar a Educação como corpo de saber inserido num dado lugar no mundo, objetivando potencializar o aprendizado de alunos com características próprias, comuns em uma dada comunidade escolar. Almeja traçar caminhos de reflexão sobre a prática pedagógica que abarquem o global – olhando para além das nossas experiências – e o local e próprio – mergulhando na realidade cotidiana. Voltando a Morin (2014, p.16) “O conhecimento só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inseridos no contexto destas. As informações constituem parcelas dispersas do saber”.

Apoiados nas premissas explicitadas desenvolveram-se os objetivos para o Programa de Formação Continuada – ProFCon e o planejamento de atividades para o biênio que foi apresentado para a Reitoria e Diretoria a fim de obter aprovação e dotação orçamentária. Após a aprovação, o planejamento foi submetido à aprovação dos coordenadores por meio de uma grande reunião em que receberam os resultados que foram compilados com o objetivo de poderem verificar se não houve desvios do diagnóstico feito, validando-o. Uma vez aprovado por todas as instâncias gestoras, no evento de abertura da Semana de Planejamento docente, os objetivos do ProFCon e o planejamento para o biênio foi divulgado. Dessa forma, todos puderam tomar conhecimento do caminho percorrido até aquele momento bem como o caminho a percorrer.

7ª Etapa – Ações para mudança da situação problema:

Como primeira atividade do Planejamento do ProFCon, desenvolveu-se uma capacitação para o Núcleo Docente Estruturante (NDE) como multiplicadores, visto que são responsáveis pela cogestão do curso. O objetivo foi planejar a prática docente na educação superior de forma crítica, considerando as variáveis que interferem no processo de aprendizagem. Como resultado, destaca-se: criação e implantação do Plano de Aprendizagem do Aluno como ferramenta de incremento da qualidade da

aprendizagem dos alunos e de gestão já que permite ao coordenador uma visão profunda da condução das disciplinas o que não se percebia somente com o plano de ensino. Evidencia os objetivos educacionais em relação aos conteúdos e avaliações, e as metodologias utilizadas para atingi-los. A Taxonomia de Bloom utilizada como fundamento para o Plano de Aprendizagem, possibilita uma análise das competências trabalhadas em relação às DCNs, no que tange o perfil do egresso, e ao ENADE.

Considerou-se ainda a demanda advinda das reuniões no momento da aplicação da SSM, relativa à necessidade de aumentar a variedade de repertório metodológico dos docentes. Neste sentido, optou-se por um modelo híbrido de capacitação para o uso do Plano de Aprendizagem e reestruturação do Plano de Ensino, composto por uma etapa EAD em que houve primazia de metodologias ativas pelo uso de tecnologia e outra presencial, ampliando a experimentação metodológica dos docentes que vivenciaram a condição de alunos.

Para a construção da etapa EAD, foram envolvidos os seguintes setores da IES: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de EAD e equipe, DDP, Marketing, Tecnologias Educacionais (TED), totalizando 68 horas de trabalho. A capacitação em EAD para o NDE foi estruturada em 4 unidades de estudos, com experiências de aprendizagem que propiciaram interação e discussão entre os participantes. Terminada a etapa EAD, foram feitos encontros presenciais por NDE com a Pró-Reitora de ensino e a Assessora Pedagógica, no modelo de oficina, para que os participantes pudessem sanar dúvidas, ampliar discussões e corrigir o Plano de Aprendizagem do Aluno e Plano de Ensino, construídos na modalidade EAD. Finalizada a capacitação e implantação dos Planos de Aprendizagem, houve mudanças significativas relatadas pelos docentes e coordenadores na forma de pensar as aulas e na maneira de planejá-las. Participaram ativamente 90,6% dos membros de NDE dos cursos.

Terminada esta fase, foi iniciada a capacitação para os docentes dos cursos, utilizando a mesma estratégia que fora utilizada com o NDE, ou seja, parte do curso em EAD e parte do curso em encontros presenciais. A etapa EAD teve uma redução de conteúdo suprimindo temas que eram pertinentes apenas à atuação de NDE. Porém, desta vez, os membros do NDE foram os facilitadores dos docentes, fazendo as correções das experiências de aprendizado e orientando e corrigindo os Planos de Aprendizagem e os Planos de Ensino.

5 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de compreender melhor o impacto das primeiras mudanças, foi encaminhado um questionário aos coordenadores com as seguintes questões:

a) Vivido o processo do ProFCon, você percebeu se houve contribuições para a atuação do NDE?

Para esta pergunta obteve-se 18 respostas sim, 2 respostas não e 1 resposta

indefinida.

Como justificativas pode-se destacar:

“Maior integração do NDE com a coordenação e com os docentes” presente nas respostas de 4 coordenadores; “ampliação da visão sobre a matriz curricular e os planos de ensino” presente em 4 respostas; “compreender o papel do NDE” presente em 3 respostas. As demais justificativas nas respostas apresentaram temas variados.

b) Quanto ao corpo docente, percebeu se houve contribuições a partir do ProFCon?

Para esta pergunta obteve-se igualmente 18 respostas sim, 2 respostas não e 1 resposta indefinida. Os destaques positivos foram: “Reflexão sobre a prática” presente em 4 respostas; “organização pedagógica” em 3 respostas e “reestruturação da disciplina” em mais 3 respostas.

c) Você acredita que o Plano de Aprendizagem do Aluno poderá lhe auxiliar na gestão do curso? Mais uma vez repete-se o cenário quantitativo com 18 respostas sim, 2 respostas não e 1 resposta indefinida. Para esta questão foi interessante perceber que os coordenadores enxergaram possibilidades variadas uma vez que ocorreram 16 respostas distintas. Pode-se destacar como resposta comum “acompanhamento do cumprimento dos conteúdos” aparecendo em 6 respostas.

Finalização do processo?

Terminada a 7^o etapa, a Pró-Reitoria de Ensino e o DDP entenderam ser fundamental chamar novamente os coordenadores de curso para avaliação das etapas anteriores e seus resultados, bem como para o planejamento das ações futuras, gerando novo início das etapas, em novo ciclo da SSM. A nova reunião permitiu a todos os coordenadores críticas e reflexões sobre a trajetória do ProFCon até aquele momento, compartilhamento dos acertos vividos e provocou a proposição de ajustes e novas capacitações e ações promotoras de inovação docente. No momento da escrita deste trabalho, a IES está vivendo este segundo momento do ProFCon, já considerando as oportunidades de melhoria propostas. Portanto, este processo, ainda em andamento, continua em permanente movimento provocador de transformações institucionais.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Longaray, Ensslin e Mackness (2013) apontam que a SSM articula o processo de estruturação do contexto decisório por meio de um aprendizado organizado sobre a situação problemática, e que tem início na dimensão do mundo real. Sendo realizada nesta dimensão, os autores consideram que todas as suas ações e análises obrigatoriamente são efetivadas com base na situação e contexto reais, e que o aprendizado leva à deliberação de ações a serem tomadas e que provocam melhoria na situação estudada.

Em consonância aos estudos realizados por estes autores, considera-se que o caminho adotado promovido pela SSM, permitiu o entendimento claro acerca da estagnação que ocorria nos processos estudados e proposições de transformação organizacional. Após sua implantação, observou-se aumento da participação democrática no planejamento das ações acadêmicas, ganho de visibilidade para proposição de estratégias, maior comprometimento dos gestores de curso e importante mudança de visão sobre o papel de cada um na construção de um todo sistêmico em torno da qualidade acadêmica.

A integração proporcionada pela SSM entre coordenadores; entre coordenadores, Pró-Reitoria e Assessoria Pedagógica; NDE e coordenadores; NDE e Pró-Reitoria e Assessoria Pedagógica; NDE, coordenadores e docentes, provocou a ampliação do diálogo entre todos estes atores, facilitando o efeito sinergia e aumentando a criação e inovação pedagógica.

O coordenador e NDE passaram a ter uma visão de conjunto, reconhecendo interdependências, podendo estimular a interdisciplinaridade, além de identificar as necessidades de adequações da matriz curricular de forma mais efetiva. Para os docentes, permitiu avaliar o planejamento prévio de suas disciplinas de forma a considerar melhorias necessárias em função de seus objetivos impactando diretamente na aprendizagem do aluno.

Hoje, percebe-se uma IES “viva” em torno de discussões pedagógicas e vontade de inovar, abandonando a estagnação do passado e a fortalecendo a participação e transformação das práticas individuais em propulsão para a transformação organizacional.

A Soft Systems Methodology mostrou-se alternativa viável e adequada ao tratamento dos problemas estudados naquele ambiente educacional, além de contribuir significativamente ao corpo de conhecimentos para a capacitação docente e para a transformação do planejamento, condução e visão acadêmica.

Pela exigência da participação de todos os envolvidos na situação-problema, e dos resultados concretos no aperfeiçoamento do processo de gestão, a metodologia empregada passou a ser considerada como elemento fundamental para a atividade de planejamento e condução dos trabalhos da equipe de gestão acadêmico-administrativa dos cursos.

Os autores do presente estudo consideram que a instituição educacional estudada incrementará a aplicação da SSM como meio de sanar e melhorar a compreensão das problemáticas relacionadas ao processo ensino-aprendizagem e a gestão institucional como um todo.

Analogamente aos resultados percebidos por Pinheiro, Santos e Reis (2016) em seus estudos sobre a aplicação da metodologia SSM para estruturar problemas em um curso de graduação, os resultados observados ao final deste trabalho permitiu perceber que houve possibilidade de abordar os problemas reais a partir do pensamento sistêmico, e este processo foi benéfico para os atores do sistema. Porém, diferente do

que foi observado por estes autores, no presente estudo há evidências de que haverá otimização dos sistemas e seus subsistemas.

Os pesquisadores concluem que este estudo também contribuirá para o auxílio da implantação de uma cultura voltada para a gestão do conhecimento na instituição. Alinhado às premissas de Lima (2017), espera-se que esta metodologia seja coadjuvante na identificação e análise dos conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento institucional, como ferramenta para esta gestão do conhecimento. Da mesma forma como intencionado pelo autor, há a expectativa que isto se efetive na melhoria do desempenho institucional, com transformação dos conhecimentos científico, didático-pedagógico e conjuntural em ações de cunho social, político, cultural, ambiental e tecnológico.

Como contribuição para os estudos sistêmicos, a aplicação da SSM no cenário da educação superior mostrou sua validade para um contexto em que se encontra um alto grau de variedade de seus elementos implicando em um aumento de complexidade importante sobretudo porque não apresentava clareza dos problemas vividos. Soma-se a isto o fato de que a diferença cultural entre o país de origem da SSM e o contexto nacional não ocasionou reflexos que atrapalhassem sua eficácia constituindo-se, portanto, em mais um estudo aplicado contributivo para sua validação e disseminação, fortalecendo a visão sistêmica como forma de ver e lidar com as organizações.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. (1994). **The Democratic Corporation: a radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success.** N. York e Oxford: Oxford University Press.

ARÊAS, D. B.; LINS, M. E. (2014). **Aplicando a Soft Systems Methodology a um projeto de extensão universitária.** Disponível em <https://www.marinha.mil.br/spolm/sites/www.marinha.mil.br/spolm/files/127198.doc>

BELLINI, C. G. P.; RECH, I.; BOREINSTEIN, D. (2004). **Soft systems methodology: uma aplicação no “pão dos pobres” de Porto Alegre.** RAE-eletrônica, 3(1), 2-22.

CEZARINO, L. O.; CALDANA, A. C. F.; LIBONI, L. B.; OLIVEIRA, M. F. (2014). **Soft System Methodology na mensuração da interdisciplinaridade do ensino em administração.** Anais 10º Congresso Brasileiro de Sistemas. Disponível em <http://www.isssbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/10cbs/paper/view/45/34>

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. (2005). **Soft Systems Methodology in Action.** Chichester: John Wiley & Sons, 2005. 329 p.

ESPEJO, R.; SCHUHMANN, W.; SCHWANINGER, M.; BILELO, U. (1996). **Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management.** England: John Wiley & Sons Ltd..

FREITAS, J. S., COTA JÚNIOR, M. B. G.; CHENG, L. C. (2009). **O Soft Systems Thinking e a Soft Systems Methodology.** FACEF Pesquisa, 12(2), 133 – 147. Disponível em <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/142/205>

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas.

LIMA, E. A. (2017). **A visão holística na gestão do conhecimento: um estudo de caso na educação superior**. In 13º Congresso Brasileiro de Sistemas. São Paulo. Disponível em <http://www.issbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/13cbs/paper/view/235/167>

LONGARAY, A. A., ENSSLIN, L.; MACKNESS, J. R. (2013). **Uma proposta de integração da Soft Systems Methodology à MCDA-C**. Revista Eletrônica Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento, 5(3), 331 – 372. Disponível em <http://repositorio.furg.br/handle/1/5456>

MORIN, E. (2014). **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 21. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

PINHEIRO, M. G., CEZARINO, L. O., FIGUEIREDO, L. R.; MARTINELLI, D. P. (2008) **A Soft Systems Methodology (SSM) Aplicada á um projeto de redução da infoexclusão a experiência de uma universidade brasileira**. Anais do Congresso Brasileiro de Sistemas. Franca, SP, Brasil, 4.

PINHEIRO, E. M.; SANTOS, S. G. S.; REIS, E. C. G. (2016). **Aplicação da metodologia Soft Systems para estruturar problemas em um curso de graduação**. Humanas Sociais & Aplicadas, 6 (17), 31 – 40. Disponível em <http://www.seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanassociaiseaplicadas/article/view>

SEVERINO, A. J. (2007). **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-293-7



9 788572 472937