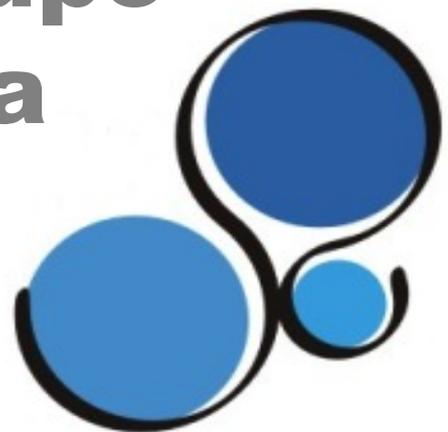


# **Criação e gestão de grupos de pesquisa**

## **História do Grupo de Sistemas da FEA-RP/USP**



Por Mayara Segatto

Fica autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Segatto, Mayara

Criação e gestão de grupos de pesquisa: história do Grupo de Sistemas da FEA-RP. Ribeirão Preto, 2014.

111 p.

Texto eletrônico publicado em 2 de junho de 2014, no endereço: <http://www.issbrasil.usp.br/paginas/>

1. Grupo de Pesquisa. 2. Gestão. 3. Enfoque Sistêmico.



## Lista de ilustrações

Ilustração 1. As alunas em momento de confraternização: Ana Paula Almeida, Suselaine Alves, Melissa Cavalcanti, Karina dos Santos e Lucila Meirelles .....	47
Ilustração 2. As ex-alunas Ana Paula Almeida, Isabela Oliveira, Melissa Cavalcanti, Karina dos Santos, Suselaine Alves e Valéria Beluomini Cotrin.....	48
Ilustração 3. Prof. Dante Martinelli e a aluna Karina dos Santos em Santiago, Chile ...	52
Ilustração 4. Prof. Dante Martinelli e a aluna Ana Paula de Almeida em Santiago, Chile .....	52
Ilustração 5. As ex-alunas Ana Paula de Almeida e Melissa Cavalcanti em Hull, Reino Unido .....	53
Ilustração 6. A ex-aluna Melissa Cavalcanti na Universidade de Hull, Reino Unido....	53
Ilustração 7. Melissa Cavalcanti e Ana Paula Almeida durante viagem pela Inglaterra	54
Ilustração 8. Ana Paula de Almeida e Prof. Dante Martinelli durante lançamento do livro de negociação .....	56
Ilustração 9. Flávia Ghisi, Prof. Dante Martinelli, Matheus Cònsoli, Nathalia Gandolfi e Fernanda Ferrari em uma das visitas a empresas .....	57
Ilustração 10. Lançamento do livro de visão sistêmica (da esquerda para a direita: Alfredo Machado Neto, Francismar Monteiro, Omar Donaires, Carla Ventura, Melissa F. Cavalcanti Bandos, Verônica de Paula e Dante Martinelli).....	58
Ilustração 11. Lançamento do livro de negociação (da esquerda para a direita: Alfredo Machado Neto, Paulo Carlim, Flávia Ghisi, Dante Martinelli, Melissa F. Cavalcanti Bandos, Talita Mauad Martins, Sheila Garcia e Helenita Tamashiro).....	59
Ilustração 12. Prof. Dante Martinelli no lançamento do livro de negociação .....	59
Ilustração 13. A ex-aluna Mayara Segatto no jantar de encerramento do congresso da ISSS em 2011 .....	62
Ilustração 14. Membros da comissão organizadora e palestrantes internacionais (Charles François, Omar Aktouf e J. R. de Raadt) no 2º CBS na FEA-RP .....	64
Ilustração 15. Alunos e docentes do Uni-FACEF participando do 2º CBS na FEA-RP com as ex-alunas, professoras Melissa Cavalcanti Bandos e Carla Ventura.....	65
Ilustração 16. Prof. Alfredo Machado Neto e Profa. Melissa Cavalcanti Bandos no 4º CBS na Uni-FACEF .....	67
Ilustração 17. Profa. Melissa Cavalcanti Bandos e seus alunos de graduação e pós-graduação do Uni-FACEF participando do 8º CBS em Poços de Caldas .....	68

## Lista de figuras

Figura 1. Estrutura do Grupo de Sistemas .....	76
--	----

## Lista de tabelas

Tabela 1. Publicações do grupo em cada linha de pesquisa até fevereiro de 2014 .....	45
--	----

## Lista de quadros

Quadro 1. Diferenças entre os enfoques cartesiano e sistêmico.....	12
Quadro 2. Bolsas de iniciação científica de projeto do grupo junto ao CNPq .....	38
Quadro 3. Bolsas de iniciação científica específicas de membros do grupo.....	39
Quadro 4. Metas e resultados .....	44
Quadro 5. Edições do Congresso Brasileiro de Sistemas .....	66

Quadro 6. Bolsistas que trabalharam no grupo..... 73

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ALAS - Asociación Latinoamericana de Sistémica  
CBS - Congresso Brasileiro de Sistemas  
CDM - Cadre pour Developpement de Management  
CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
Codage - Coordenadoria de Administração Geral  
CORS - Center for Organization Studies  
EESC - Escola de Engenharia de São Carlos  
FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
FEA-RP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
FFCLRP - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto  
FIA - Fundação Instituto de Administração  
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
Fundace - Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia  
GESI - Grupo de Estudio de Sistemas Integrados  
HEC - École des Hautes Études Commerciales  
ISSS - International Society for the Systems Sciences  
MBA - Master of Business Administration  
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica  
PME - Pequenas e Médias Empresas  
PUC - Pontifícia Universidade Católica  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SSM - Soft Systems Methodology  
TGS - Teoria Geral de Sistemas  
UFLA - Universidade Federal de Lavras  
UFS - Universidade Federal de Sergipe  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
UnB - Universidade de Brasília  
Uni-FACEF - Centro Universitário de Franca  
UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UNITINS - Universidade do Tocantins  
USP - Universidade de São Paulo  
VSM - Viable System Model

## Sumário

Apresentação .....	8
1. Os desafios de um grupo de pesquisa .....	10
2. Gestão de grupos de pesquisa .....	12
2.1. Abordagem sistêmica .....	12
2.2. Gestão sistêmica de grupos .....	15
3. Onde tudo começou .....	17
3.1. Um estranho no mundo de sistemas .....	17
3.2. União de mundos distintos: em busca da prática na teoria .....	19
4. Escrevendo a história .....	20
4.1. De estudante a educador .....	20
4.2. Fundando a FEA-RP .....	21
4.3. Influências diretas e indiretas .....	23
4.4. Programa Professor de Referência .....	26
5. De Grupo-laboratório a Grupo de Sistemas .....	28
5.1. Missão e Valores .....	37
5.2. Questões financeiras .....	37
5.3. Objetivos e resultados .....	40
5.3.1. Reciprocidade .....	45
5.3.2. Atividades .....	49
5.3.3. Publicações .....	55
5.4. O grupo, o CBS e a ISSS .....	60
5.5. Uma rede de contribuições .....	70
5.5.1. Influências e expectadores .....	70
5.5.2. Membros e ex-membros .....	71
5.5.3. Bolsistas .....	73
6. O grupo hoje .....	75
6.1. Subgrupos e membros .....	76
6.2. As pedras no caminho .....	79
6.3. Atividades e projetos em andamento .....	81
6.4. O que vem depois? .....	81
7. O Grupo de Sistemas da FEA-RP: um grupo sistêmico? .....	82
REFERÊNCIAS .....	88
APÊNDICE A .....	91
APÊNDICE B .....	98
APÊNDICE C .....	102
APÊNDICE D .....	107
APÊNDICE E .....	108

## **Apresentação**

O Grupo de Sistemas da FEA-RP é resultado de intensa e contínua dedicação, de certa teimosia e insistência, de muito trabalho, muita amizade e algumas discórdias. As pessoas foram passando pelo grupo, algumas permaneceram, outras brilharam intensamente por algum tempo, suas histórias de vida se entrelaçando com a história de uma equipe em evolução, cujo porto seguro se manteve em torno do Prof. Dante Pinheiro Martinelli. Uma figura carismática que continua arrebatando seguidores por onde passa, seja devido ao vasto conhecimento e experiência, seja pelo carinho dedicado a cada projeto ou pessoa; geralmente pelos dois motivos.

Este texto é um projeto do Grupo de Sistemas, para o qual emprestei minha humilde habilidade de escrita, a convite do grupo, sendo um trabalho coletivo, contando com o tempo e relatos dos envolvidos. Era uma ideia antiga que merecia atenção e dedicação, com o objetivo de registrar a história do mesmo, mostrando sua evolução desde a idealização até a situação atual. Prof. Dante tinha esse projeto reservado para que algum membro envolvido desde o início pudesse concretizá-lo. No entanto, com os problemas de disponibilidade isso não foi possível. Assim, recebi o convite para registrar essa evolução a partir do meu ponto de vista, das minhas experiências com o grupo que, apesar de recentes (a partir do final do ano de 2010), foram muito intensas.

O processo de construção do texto teve duração de sete meses, envolvendo sessenta e quatro pessoas que colaboraram com seus depoimentos a respeito de seu envolvimento, mesmo que indireto, com o Grupo de Sistemas. Alguns desses depoimentos foram colhidos em conversas bastante pessoais e agradáveis, em que tive o prazer de aprender muito e absorver o máximo possível as emoções e experiências relatadas. Outros depoimentos ocorreram em conversas por videoconferência, permitindo reduzir a distância inclusive entre diferentes continentes. Entretanto, por limitações de tempo muitos colaboraram respondendo algumas perguntas por escrito. Todos os roteiros de questões foram montados especificamente para cada entrevistado, de acordo com o envolvimento do mesmo.

Além dessas colaborações, tive o apoio do Prof. Dante P. Martinelli que contribuiu com seu próprio depoimento, além de fornecer materiais para pesquisa, ajudar na localização e no contato com os entrevistados, trabalhar na revisão de datas e da escrita do texto. O mérito de insistir na concretização desse projeto é todo dele.

Meus agradecimentos aos colaboradores que me confiaram um pouco de suas memórias e sentimentos, algumas vezes distantes e outras vezes bastante pessoais, para que esse registro fosse possível. Agradeço também pela oportunidade de conhecer e poder aprender com tantas pessoas interessantes, estudantes com grandes sonhos, adultos com tantas realizações e seniores com a juventude no olhar cujos ensinamentos tive a bênção de receber. Tentei transmitir o máximo neste texto para que os leitores não estejam em desvantagem, mas afinal, sou a maior beneficiada.

*Mayara Segatto  
Junho de 2014*



## 1. Os desafios de um grupo de pesquisa

Os grupos de pesquisa no Brasil e no mundo estão sujeitos às mudanças constantes no ambiente acadêmico e social, que exigem uma atuação mais sistêmica, compreendendo seu contexto e seus relacionamentos com as diferentes partes envolvidas no ambiente interno e externo.

As mudanças no ambiente acadêmico são diversas, tais como: exigência por mais publicações, transdisciplinaridade, inserção social, intercâmbio com outros países, acompanhamento do estado da arte dos temas pesquisados, realização de atividades de extensão, formação de mais e melhores pesquisadores, formação de profissionais mais qualificados e flexíveis, entre tantas outras. Nesse contexto, o pensamento sistêmico pode contribuir ampliando o foco dos grupos de pesquisa, possibilitando atuação e postura mais sistêmicas, a partir da compreensão do sistema em que estão inseridos de maneira mais completa.

As universidades estão cada vez mais sendo gerenciadas como negócios, utilizando conceitos relacionados a este contexto, como “eficiência”, “controle de desempenho” e “auditoria” (SOUSA; NIJS; HENDRIKS, 2010). Muitas organizações de pesquisa das universidades exigem melhor desempenho de seus pesquisadores por cobranças de publicações e buscam maneiras de gerenciar seus recursos eficazmente, direcionando o foco dos investimentos.

No Brasil, isso pode ser observado através dos critérios utilizados para avaliação dos programas de pós-graduação. Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2011a; 2011b), órgão responsável pela avaliação, um dos critérios avaliados é a “inserção social”, abrangendo aspectos como: inserção e impacto regional ou nacional do programa, integração e cooperação com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação e visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação. Os critérios “corpo docente, teses e dissertações” e “produção intelectual” avaliam as publicações e o impacto delas em relação à natureza da produção e o veículo, já que têm melhor avaliação as publicações de artigos em periódicos internacionais e de livros.

Os novos critérios regulatórios da ação acadêmica são elementos que determinam a necessidade da incorporação de aspectos sistêmicos aos grupos de pesquisa. Esses critérios implicam as múltiplas dimensões avaliadas no desempenho dos grupos, como formação de novos pesquisadores, metas de publicações, atenção a órgãos de fomento, monitoramento do estado da arte dos temas pesquisados, entre outras. Além disso, os grupos de pesquisa se deparam com a necessidade do constante monitoramento da atividade de grupos internacionais, visando à constituição de vínculos e incentivo de oportunidades de intercâmbio de conhecimento e de pesquisadores.

As universidades, centros de ensino e pesquisa, também sofrem a influência das transformações sociais, deparando-se com a necessidade de atuação mais sistêmica para maior vínculo entre os estudos e tais transformações. A combinação de pesquisa básica e aplicada nas publicações de um grupo específico consolida seu potencial de pesquisa e desenvolvimento. Logo, a avaliação do impacto para a academia derivado do vínculo com a indústria deve evitar generalizações entre os campos de pesquisa e deve ser realizada a partir de uma visão mais sistêmica dessas interações. Apesar dos diversos desafios enfrentados na interação com a atividade prática, compartilhando conhecimentos, a atuação acadêmica é fundamental para a inovação e para a criação dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento econômico e social.

Como a maioria dos grupos de pesquisa está associada a universidades e programas de pós-graduação, sua contribuição para o desempenho de tais programas é

clara. No Brasil, os grupos de pesquisa são responsáveis por grande parte das publicações científicas, sendo que no último censo realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq, 2011a; 2011b) em 2008, eles foram responsáveis pela publicação de 278.480 artigos completos de circulação e por 24.239 livros por pesquisadores doutores no período de 2005 a 2008. Houve um aumento de 262% na quantidade de publicações de artigos pelos grupos de pesquisa desde o censo de 2000, quando foram publicados 76.960 artigos completos de circulação pelos grupos cadastrados. Os grupos de pesquisa constituem-se na fonte básica e fundamental de produção de conhecimentos e formação de recursos humanos em pesquisa.

Além disso, em relação ao ensino, os grupos são cobrados por maior integração entre diferentes áreas. Diversos autores alertam para o isolamento das disciplinas no ensino e a conseqüente falta de capacidade de visão do todo dos profissionais formados, enfatizando a necessidade de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade (GRAY, 2011; MARTIN; HEPPARD; GREEN, 2011; PARKES; BLEWITT, 2011). Nesse contexto, a gestão, evolução e, inclusive, a sobrevivência dos grupos de pesquisa tornam-se cada vez mais desafiadoras aos seus líderes, mentores e membros.

## 2. Gestão de grupos de pesquisa

A abordagem sistêmica pode contribuir ampliando o foco dos grupos de pesquisa, possibilitando a compreensão do sistema em que estão inseridos de maneira mais completa. Com essa visão ampliada e ao mesmo tempo aprofundada, torna-se possível a identificação dos pontos fortes e dos maiores obstáculos à evolução do grupo, já que o pensamento sistêmico contribui para a tomada de consciência frente à realidade. A partir dessa abordagem, o “mundo ideal” é confrontado e comparado com o “mundo real” em que o mesmo atua em suas diversas dimensões, permitindo a adaptação da postura, da estrutura e dos objetivos da equipe.

### 2.1. Abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica proporcionou uma nova visão da ciência e à maneira de interpretar a realidade. O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy é reconhecido como o fundador da Teoria Geral de Sistemas (TGS) (BERTALANFFY, 2012; CAVALCANTI; PAULA, 2012; DONAIRES, 2012; HOLANDA, 2001), concebida em 1937 e culminando no livro *General Systems Theory*, em 1968 (CAVALCANTI; PAULA, 2012).

Bertalanffy et al. (1976) explicam que a abordagem de sistemas leva a uma perspectiva macro, mais global, considerando os elementos que compõem um fenômeno a partir de suas partes até a totalidade, reconhecendo as subdivisões e seu funcionamento, para um exame das finalidades para as quais o fenômeno funciona. Na mesma direção, a visão sistêmica ou abordagem sistêmica é definida por Cavalcanti e Paula (2012) como a visão do todo, em vez de utilizar de uma análise específica das partes, sendo uma alternativa à metodologia analítica empregada em problemas simples. Apesar de os esforços pioneiros da análise de sistemas terem nascido das ciências físicas e biológicas, a teoria dos sistemas é promissora como um modelo alternativo (KOGETSIDIS, 2011) para estudar a sociedade, uma vez que possui a capacidade de lidar com as relações dinâmicas entre as partes (BERTALANFFY et al., 1976).

Holanda (2001) diferencia o enfoque sistêmico do analítico pela técnica de solução dos problemas: o enfoque analítico, ao solucionar um problema complexo, tenta dividi-lo para compreender as partes; enquanto o enfoque sistêmico busca compreender o problema como um todo relacionando as partes, para só então buscar uma solução. O quadro 1 mostra as características dos dois enfoques.

ENFOQUE CARTESIANO (analítico)	ENFOQUE SISTÊMICO
Isola e se concentra nos elementos.	Unifica e se concentra na interação entre os elementos.
Enfatiza a precisão dos detalhes.	Enfatiza a percepção global.
Modifica uma variável de cada vez.	Modifica grupos de variáveis simultaneamente.
Valida fatos por meio de prova experimental dentro do corpo de uma teoria.	Valida fatos por comparação do comportamento do modelo com a realidade.
Utiliza modelos precisos e detalhados, porém pouco úteis para explicar realidades complexas.	Utiliza modelos que são insuficientes para serem usados como bases de conhecimento, mas úteis em decisão e ação.
Apresenta uma aproximação eficiente quando as interações são lineares e fracas.	Apresenta uma aproximação eficiente quando as interações são não-lineares e fortes.
Conduz a educação para a segmentação e disciplinariedade.	Conduz a educação para a interdisciplinaridade.

Quadro 1. Diferenças entre os enfoques cartesiano e sistêmico  
Fonte: adaptado de HOLANDA (2001).

Com os estudos na área, foi criada em 1954 a “Sociedade da Teoria Geral dos Sistemas”, cujo nome foi mudado para “Sociedade de Pesquisa Geral dos Sistemas” (*Society for General Systems Research*) posteriormente e, atualmente, é conhecido como “Sociedade Internacional para as Ciências dos Sistemas” (*International Society for the Systems Sciences - ISSS*). Na criação, o objetivo era impulsionar o desenvolvimento dos sistemas teóricos aplicáveis a mais de um campo do conhecimento (BERTALANFFY, 2012).

A natureza da teoria dos sistemas consistia na tentativa de uma interpretação e a criação de uma teoria científica em assuntos nos quais anteriormente não existiam, com generalização mais alta do que a das ciências especiais. Apesar de diversos exemplos de fórmulas e equações matemáticas aplicáveis a campos distintos, os isomorfismos dos sistemas aparecem também em problemas não quantificáveis. Um exemplo são as isomorfias entre os sistemas biológicos e as comunidades animais ou também as sociedades humanas. São características da organização quer de um organismo vivo quer de uma sociedade noções como as de crescimento, diferenciação, ordem hierárquica, dominação, controle, competição, etc. e a teoria dos sistemas é capaz de tratar dessas matérias (BERTALANFFY, 2012).

Essa abordagem foi elaborada para atender uma série de demandas: generalização, simplificação, integração, otimização, avaliação, planejamento e controle (MARTINELLI; VENTURA, 2012). Beer (1994b) explicita a complexidade da rede resultante das mudanças sociais e tecnológicas, em que coisas pequenas tornam-se maiores, coisas simples tornam-se mais elaboradas e a velocidade aumenta significativamente. Além disso, a taxa de mudança aumenta e a natureza da mesma faz com que itens separados cada vez mais sejam conectados.

A gestão também está ficando mais complexa, desde o gerenciamento que o próprio indivíduo faz de si mesmo e todo tipo e tamanho de agregação até a gestão da Terra. Recebendo interferências mais complexas de todos os outros níveis, a complexidade se prolifera, impossibilitando a gestão por meio das ferramentas existentes (BEER, 1994b). Trata-se de uma transformação nas categorias básicas de pensamento e, de alguma maneira, tratamos com complexos, com “totalidades” ou “sistemas” em todos os campos de conhecimento, exigindo-se novas conceituações, novas ideias e categorias, centralizadas na definição de sistema, de uma forma ou de outra (BERTALANFFY, 2012).

Há diversas definições para o conceito de sistema. De acordo com Bauer (1999, p. 44, grifo do autor) “um sistema é um conjunto de elementos em interação”. Da mesma forma, para Bertalanffy et al. (1976, p. 1, grifo do autor) “um sistema se define como um complexo de elementos em interação, interação essa de natureza ordenada (não fortuita)”. Para Beer (1994b, p. 7, tradução livre), “um sistema consiste de um grupo de elementos relacionados dinamicamente no tempo de acordo com algum padrão coerente”. Cavalcanti e Paula (2012) definem sistema como as partes, ou elementos de um todo, coordenados entre si, que funcionam como uma estrutura organizada. Donaires (2012, p. 16), por sua vez, define um sistema como “um conjunto de elementos independentes em interação, com vistas a atingir um objetivo”. De acordo com Bertalanffy (2012), há um consenso entre os teóricos dos sistemas de que esse conceito não se limita às entidades materiais, mas pode ser aplicado a qualquer totalidade constituída por componentes interatuantes.

Conforme Abraham (2011) resume, as ideias principais da TGS incluem o holismo, o organicismo e os sistemas abertos. Para Cavalcanti e Paula (2012), elementos importantes extraídos do conceito de sistema incluem: objetos (elementos do sistema), relacionamentos (fronteiras que ligam os objetos), atributos (características

dos objetos e dos relacionamentos), ambiente (o que está fora do sistema) e o todo (partes agregadas formando um todo que se torna uma estrutura independente, com papel distinto das partes). Donaires (2012) aponta os três elementos básicos essenciais na conceituação de sistemas: subsistemas, relações e propósito. Os subsistemas são elementos que compõem o sistema, possuindo uma existência e uma identidade próprias que os destacam como partes individuais. As interações ou relações dinâmicas entre os elementos podem impor restrições aos subsistemas, reduzindo a complexidade potencial, ou podem também levar à sinergia, fazendo surgir propriedades emergentes no sistema que não existiam nos subsistemas individualmente. O terceiro aspecto envolve o objetivo ou propósito do sistema, revelando fatos decisivos acerca da sua identidade (DONAIRES, 2012).

A concepção sistêmica considera o mundo em termos de relações e de integração, isto é, em função da inter-relação e interdependência dos fenômenos. Os sistemas são totalidades integradas, organizados formando estruturas de múltiplos níveis, cada nível dividido em subsistemas; portanto, organismos vivos, sociedades e ecossistemas são sistemas (CAPRA, 2006).

O fato das simples leis do crescimento demonstrarem aplicação às entidades sociais e a aplicação fundamentada dos modelos teóricos, em particular o modelo dos sistemas dinâmicos, abertos e adaptativos aos processos históricos, indicam que os princípios dos sistemas se aplicam a ambos esses campos. Apesar disso, é importante atentar ao fato de que modelos espelham apenas certos aspectos ou facetas da realidade (BERTALANFFY, 2012).

Nesse sentido, foi proposta a teoria dos sistemas abertos, uma das contribuições mais significativas da TGS, baseada no fato de que o organismo é um sistema aberto, isto é, um sistema em que são estabelecidas trocas com o ambiente (DONAIRES, 2012). Um sistema é “fechado” se nenhum material entra nele ou sai dele. Um sistema “aberto” é aquele em que há importação e exportação de matéria, realizando trocas com o ambiente, com construção e demolição dos materiais que o compõem (BERTALANFFY, 2012). A base do modelo do sistema aberto é a interação dinâmica de seus componentes. De acordo com Bauer (1999, p. 45),

[...] um sistema aberto é um conjunto de partes interdependentes e em permanente interação, constituindo dessa forma um todo sinérgico, voltado à consecução de propósitos dados, e interdependente também em relação a seu meio ambiente, sendo tanto por ele influenciado como influenciando-o.

Conforme Donaires (2012), as características distintivas dos sistemas abertos incluem: entradas e saídas (trocas de material, energia e/ou informação entre sistema e ambiente); transformação (lei, regra ou processo que explica como, a partir das entradas, o sistema produz as saídas); estados (os estados internos do sistema, ou a memória, interferem no processo de transformação); fronteiras (separação entre o que está no domínio do sistema e tudo o mais que há no ambiente); e ambiente (tudo que extrapola as fronteiras do sistema). Cavalcanti e Paula (2012) também listam as propriedades dos sistemas abertos: inter-relação e interdependência dos seus objetos e atributos; holismo (todo é mais que a soma de partes interdependentes); busca pela consecução dos objetivos; entradas e saídas; processo de transformação; entropia (energia para trabalho útil); regulação; hierarquia; diferenciação; e equifinalidade.

Ao tratarem sobre a teoria dos sistemas aplicada, Bertalanffy et al. (1976) enfatizam que uma análise sistêmica auxiliaria na solução de problemas, sugerindo a necessidade de maior planejamento, gastando mais tempo e energia no uso mais efetivo de recursos, e levantando questões-chave no início do processo, e não posteriormente. Além disso, a variável de limite também é apontada como beneficiária da abordagem geral de sistemas. Ela considera a permeabilidade de limite, em uma tentativa de

calcular como as forças externas exercem influência sobre os aspectos internos e políticas de um sistema.

A tomada de decisões também pode ser beneficiada pela análise sistêmica, uma vez que a visão do indivíduo sobre a natureza da sociedade determina em grande parte a lógica pela qual ele toma suas decisões. Dessa forma, a partir de uma perspectiva dos sistemas, são considerados conjuntos de dados diferentes e mais ricos, chegando à essência do problema, gerando uma variedade de alternativas e pesando a melhor decisão na visão do conjunto.

Em resumo, a abordagem sistêmica pode representar uma alternativa para a gestão de grupos de pesquisa de maneira mais efetiva, aumentando as possibilidades de sobrevivência e evolução produtiva dos mesmos.

## 2.2. Gestão sistêmica de grupos

Ao buscar aplicar ferramentas e conceitos do pensamento sistêmico aos grupos de pesquisa e sua gestão, com o objetivo de auxiliá-los em sua evolução e sobrevivência, alguns aspectos podem ser considerados:

### 1) Estrutura:

- a) Formação interdisciplinar com membros de diferentes áreas e diferentes níveis, com diferentes visões de mundo;
- b) Estrutura não centralizada no líder (sem relação de dependência);
- c) Participação de cada membro em alguma atividade dentro do grupo, seja na gestão, pesquisa ou ensino, de maneira proativa;
- d) Atuação como um processo, com entradas, processamento e saídas (transformação); além disso, com *feedback* contínuo, positivo e objetivo (além da preocupação com o *feedback* dos envolvidos/participantes);
- e) Estruturação em subsistemas, com pessoas interagindo entre si e comunicação efetiva nas interações;
- f) Grupo evolutivo;
- g) Formalização das responsabilidades e lideranças;

### 2) Gestão do grupo:

- a) Possuir uma identidade de propósito: trabalho sistematizado, contínuo e coordenado;
- b) Sustentabilidade: financeira (a partir de suas atividades, seja com recursos de fomento ou pela prestação de serviços), estrutural (renovação da equipe, manutenção dos relacionamentos) e em termos de geração de conhecimento (o conhecimento gerado funciona como material para novas pesquisas);
- c) Tomada de decisões baseada em regras claras, definidas e comunicadas;
- d) Possuir planejamento (formal ou informal): estratégico, para determinar os próximos passos no longo prazo, analisando os rumos do grupo; e de curto prazo, com acompanhamento de prazos, atividades delegadas, publicações em andamento, estrutura do grupo e seus participantes;
- e) Considerar permanentemente a questão ética no processo do grupo seja em pesquisa, na participação e postura dos membros ou na gestão;
- f) Desenvolvimento de habilidades essenciais aos pesquisadores e participantes (professores, alunos, sociedade);
- g) Saber lidar com as diferentes visões de mundo dos envolvidos;

### 3) Ensino, Pesquisa e Extensão:

- a) Trabalhos integrados em pesquisa dentro do grupo (Iniciação Científica, Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação, Dissertações de Mestrado, Teses de Doutorado, Projetos de Pós-Doutorado etc.);
  - b) Trabalhos sistêmicos, que analisem os problemas de pesquisa de maneira sistêmica, considerando diversos aspectos e relacionamentos entre as partes do sistema analisado;
  - c) Reuniões para discussão dos trabalhos e contribuições mútuas, gerando sinergia entre os projetos;
  - d) Preocupação com a disponibilização do conhecimento adquirido (sociedade e próprio grupo) em atividades de Extensão, como realização de eventos, programas de capacitação, cursos, portal de conhecimento na internet etc;
  - e) Utilização de recursos e resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo em atividades de ensino, visando inclusive à formação de novos participantes e profissionais com visão sistêmica;
  - f) Busca de aprendizado e atualização constante do conhecimento, sugerindo novos temas de pesquisa dentro do interesse do grupo;
- 4) Relacionamentos com o ambiente:**
- a) Trabalhos que objetivam atender demandas da sociedade, não apenas publicação e demanda científica (incluindo trabalhos com outras instituições, como consultorias, treinamentos e cursos);
  - b) Busca de soluções para as causas raízes dos problemas sociais e práticos, mesmo que indiretas;
  - c) Estabelecimento de parcerias com outros grupos, outras universidades, centros de pesquisa e ensino, empresas, indivíduos interessados, associações e órgãos do país e estrangeiros;
  - d) Estabelecimento da ligação efetiva entre o mundo sistêmico e o mundo real.

A utilização dessa lista de aspectos na criação e manutenção de um grupo de pesquisas não basta para que as características sistêmicas de estrutura e gestão sejam incorporadas. Todos os processos envolvidos na existência de um grupo, de sua idealização, criação e crescimento, até a sua consolidação e manutenção, estão sujeitos a uma série de fatores e variáveis, influências internas e externas que podem dificultar ou facilitar sua sobrevivência e evolução. Além disso, um grupo que possui tais características não necessariamente garante a consolidação e o sucesso. Entretanto, elas podem auxiliar na obtenção desse resultado.

O Grupo de Sistemas da FEA-RP é um exemplo real em que se observam diferentes etapas e condições ao longo de sua evolução, podendo ser analisado a partir das características da abordagem sistêmica apresentadas com o objetivo de compreender a dinâmica envolvida na gestão de um grupo de pesquisa e as possibilidades de melhoria. Para tanto, é necessário compreender a história desse grupo, desde a sua idealização.

### 3. Onde tudo começou

Apesar da personalidade prática e da falta de inclinação, durante a juventude, para a carreira no ambiente acadêmico, o professor Dante Martinelli, tão respeitado docente da Universidade de São Paulo (USP), se rendeu à pós-graduação *stricto sensu* devido à necessidade de atualizar seus conhecimentos, decidindo estudar mais profundamente um tema no mestrado. Com pais docentes na mesma universidade, se esperava que o filho tivesse recebido essa influência em casa.

O pai, Dante Angelo Osvaldo Martinelli, professor aposentado da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), seguiu a carreira acadêmica desde sua graduação nos cursos de engenharia e de matemática. A mãe, Julieta Pinheiro Martinelli, também professora aposentada da EESC, afirma que não tinha essa vocação e acabou sendo levada para a profissão com o tempo. Segundo seus pais, apesar de não apresentar vocação para a docência propriamente dita, sempre foi muito forte o sentimento de preocupação com o próximo em Dante, que buscava auxiliar as outras pessoas em suas necessidades desde muito novo. “Dante sempre foi muito preocupado com as outras pessoas, muito consciente das necessidades alheias e buscava ajudar quando sentia que podia. Quando criança ele já tinha um sexto sentido muito aguçado para notar as pessoas ao seu redor” (depoimento da mãe de Dante, Julieta Pinheiro Martinelli).

Apesar do envolvimento com questões teóricas e pesquisas em diversos assuntos, a prática sempre foi uma preocupação constante para ele, buscando gerar aplicações de todos os seus trabalhos teóricos. Por isso, durante seu curso de mestrado, em 1981, Dante iniciou sua atividade como docente na parte prática da disciplina de Política de Negócios na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP, desenvolvendo jogos de empresas. Essa experiência inicial foi essencial para estimular seu interesse pela área acadêmica, já que permitia o desenvolvimento de seu lado prático, mesmo como docente.

Então, sua dedicação ao ensino passou do mero prazer pela disseminação do conhecimento adquirido, para o sonho de formar profissionais melhores, tanto teoricamente como, e principalmente, de maneira prática. Seu objetivo era contribuir para a formação de profissionais mais bem preparados para atender às demandas do mercado por soluções adaptativas e flexíveis.

O professor defende que o conhecimento em administração, sua principal área de atuação, não é gerado apenas nas universidades e salas de aulas, mas principalmente nos locais de trabalho, seja em qualquer negócio ou setor, em casa, ou apenas vivendo o cotidiano (MARTINELLI; MARTINELLI, 1991). Já era, nessa época, clara sua preocupação com a multiplicidade, a variedade, a incerteza e também com a flexibilidade necessária para lidar com esse contexto:

De maneira muito geral, pode-se dizer que qualquer situação numa empresa é determinada por tantas influências que nunca se pode prever totalmente os efeitos. Esta não é a menor das razões pelas quais são necessários administradores, que devem conscientemente reconhecer a situação do momento, avaliá-la e, à luz dos acontecimentos mais recentes, decidir e atuar racionalmente. [...] Na capacidade de agir à luz de situações novas mas guiando-se por regras gerais de comportamento reside a adaptabilidade real de uma empresa (MARTINELLI, 1992, p. 161).

Com a complexidade resultante das mudanças sociais e tecnológicas, a gestão está ficando mais complexa em todos os níveis, exigindo profissionais mais bem preparados por meio de novas abordagens. Essa é a postura assumida pelo Prof. Dante em seu trabalho como educador.

#### 3.1. Um estranho no mundo de sistemas

Apesar de ser reconhecido como um grande conhecedor do tema, Dante não teve contato direto com a teoria sobre a abordagem sistêmica até o ano de 1991, quando recebeu o convite de sua mãe para submeterem, juntos, um artigo para a área temática de negócios do Congresso Internacional de Sistemas, organizado pela *International Society for the Systems Sciences* (ISSS). Assim, mãe e filho uniram seus conhecimentos gerando um artigo sobre as duas gerações de estudiosos, das quais eram representantes. Ela, especialista em visão sistêmica, havia começado seus estudos teóricos nessa área aproximadamente 25 anos antes, tentando, posteriormente, aplicar a teoria à prática. Já o filho havia tomado o caminho contrário, começou aplicando a visão sistêmica inconscientemente em sua vida, seu modo de pensar, seu trabalho empresarial e suas aulas, tentando explicar a evolução e resultados de seus cursos a partir do posterior estudo da teoria nesse tema (MARTINELLI; MARTINELLI, 1991).

Essa parceria gerou a primeira publicação sobre visão sistêmica da carreira do Prof. Dante no ano de 1991 no importante congresso anual da ISSS. Ela foi originada por uma primeira preocupação de integração da visão sistêmica na atividade de ensino deste pesquisador na USP, uma vez que ele analisa sua experiência como aluno de graduação frente aos diferentes docentes que teve na época.

Na visão da professora Julieta, seus cursos evoluíram significativamente a partir do momento em que ela iniciou o curso de sistemas, ampliando suas perspectivas e sua visão. Com isso, ela percebeu a falta de participação dos alunos quando tratava de assuntos relacionados exclusivamente ao pensamento racional em suas aulas. Ao tratar de problemas reais, foi percebido que a imprevisibilidade é inserida no processo quando a influência humana participa do mesmo. Ela, então, organizou seus pensamentos e sua maneira de agir, ampliando a participação dos alunos, já que passou a ver cada curso como um sistema adaptativo e evolutivo. Os cursos tornaram-se mais participativos quando sua postura em relação a eles mudou (MARTINELLI; MARTINELLI, 1991).

Por outro lado, Dante analisa seu aprendizado da época em que era aluno de graduação nos cursos de Economia e Administração na FEA, constatando que pôde aprender mais e melhor com os professores que possuíam uma visão sistêmica dos alunos, das disciplinas, dos cursos, da universidade, dos sistemas sociais em que esta se insere e etc, tendo consciência de que cada “todo”, em seus diversos níveis, fazia parte de uma perspectiva maior, em permanente mudança e troca entre as partes. Tais professores possuíam uma postura mais amigável e criavam um ambiente de aprendizado baseado na liberdade e respeito mútuo. Mesmo que não dominassem com proficiência todos os conteúdos de cada disciplina, podiam transmitir seus conhecimentos de forma mais clara e efetiva se comparados aos melhores especialistas no tema, que tinham postura autoritária frente aos estudantes, anulando a criatividade destes (MARTINELLI; MARTINELLI, 1991).

A partir de então, Dante passou a estudar a teoria de sistemas e suas possíveis aplicações às situações reais. O pai de Dante constituiu uma influência indireta fundamental, embora não fosse estudioso do tema, incentivando e auxiliando o filho com questões mais práticas. Já sua mãe contribuiu com ideias e opiniões ao longo de sua carreira, envolvendo-o na área de sistemas e permitindo, mesmo que indiretamente, que ele percebesse que possuía essa capacidade de pensar e agir sistemicamente. “Seu pensamento era sistêmico, ele fazia tudo de maneira inter-relacionada, embora intuitivamente. Dante não sabia que pensava sistemicamente” (depoimento da mãe de Dante, Julieta Pinheiro Martinelli).

Dante, como professor, é um educador, preocupado em contribuir com a formação teórica, prática e pessoal de seus alunos. É possível notar que a excelência no

ensino é espelhada na carreira de seu pai, enquanto a inquietude, a busca por novas alternativas é uma herança de sua mãe. “Eu sofria muito para ministrar aulas, não gostava. Até que a área de sistemas me fez perceber que o processo não precisava ser autoritário, unidirecional. Quando percebi o que me incomodava, minha postura mudou. A partir de então passei a guiar os alunos e permitir que eles contribuíssem durante as aulas, sem imposições” (depoimento da mãe de Dante, Julieta Pinheiro Martinelli). Dante claramente adotou a mesma postura em sua carreira.

A influência do conhecimento teórico e prático de seus pais, combinado com sua própria habilidade para o pensamento sistêmico, foram os principais fomentadores para que Dante reconhecesse tal habilidade em si mesmo e os benefícios possíveis dessa visão de mundo, contribuindo tanto para a geração de conhecimento como para a formação de profissionais mais bem preparados ao longo de sua carreira. E o orgulho e gratidão são percebidos de maneira muito explícita entre pais e filho. Perguntado se o filho fez um bom trabalho, o pai é enfático: “Eu não consegui fazer metade do que meu filho fez” (depoimento do pai de Dante, Dante Angelo Osvaldo Martinelli).

### **3.2. União de mundos distintos: em busca da prática na teoria**

A consciência que Dante possuía quanto ao seu contexto – marcado por paradoxos, incerteza e complexidade (AXLEY; MACMAHON, 2006; CLOSS; ANTONELLO, 2010) – gerou a preocupação de buscar novos conhecimentos, novas maneiras de pensar a realidade e tomar atitudes, incentivando o estudo da abordagem sistêmica na administração.

As transformações nesse contexto são o tema principal das abordagens sistêmico-evolutivas, que apresentam visão holística das organizações, caracterizando-as como sistemas viáveis que se tornam capazes de auto-organização e autodesenvolvimento, através das interações entre os participantes. Além disso, as abordagens sistêmico-evolutivas apresentam forte preocupação com os três subsistemas de qualquer organização: cultural, social e técnico-instrumental (MARTINELLI, 1994).

Essa mudança de paradigma considera que a consciência pode ser a causa dos eventos; e as experiências interiores dos indivíduos tais como intuição, emoções, criatividade e espírito, são muito mais importantes do que apenas representações do mundo dos sentidos. Até mesmo as mensagens que recebemos da realidade através de nossos sentidos são eventualmente afetadas pela nossa consciência. Assim, o novo paradigma para os negócios consiste em trabalhar através do mais profundo conhecimento interior, sendo baseado na centralidade e causalidade da consciência. O pressuposto fundamental do paradigma emergente é que o conhecimento interior leva à maneira de como o mundo será e como reagiremos a ele. O desafio central consiste em aplicar o conhecimento interior, intuição, compaixão e espírito, a fim de prosperar em um período de mudança constante (MARTINELLI, 1995b).

Assim, a partir do estudo das mudanças nos campos de desenvolvimento pessoal e crescimento humano, influenciadas pela nova maneira de pensar, ficou clara a necessidade de buscar novas alternativas para a formação dos novos administradores, propiciando o desenvolvimento de habilidades e competências diferenciadas que permitissem a atuação prática mais flexível, consciente e sensível às mudanças.

## 4. Escrevendo a história

A história do Grupo de Sistemas da FEA-RP está intimamente ligada com a história de seu fundador e líder, Prof. Dante Martinelli. Influências em sua formação como profissional e pessoa refletem na criação do grupo de pesquisa. Por esse motivo, a criação do Grupo de Sistemas tem início na FEA São Paulo.

### 4.1. De estudante a educador

Dante foi aluno de graduação nos cursos de Economia e Administração na FEA no período de 1975 a 1978. Ele é mestre, doutor e livre-docente em Administração também pela FEA.

Dante foi meu aluno do Curso de Administração da FEA. Ele era muito jovem, um aluno extremamente comprometido com o curso, participava de um ótimo grupo de estudantes. Aliás, já era flagrante a facilidade do Dante em formar e participar de grupos. Lembro-me do seu forte compromisso para com a USP, muito em função da influência dos seus pais, professores “da velha guarda” da Universidade (depoimento do Prof. Gilberto de Andrade Martins, professor de Dante na FEA).

Já durante o mestrado, paralelamente aos créditos de disciplinas, Dante iniciou sua atividade docente em tempo parcial, ministrando a parte prática da disciplina Política de Negócios, aplicando os jogos de empresas em parceria com o Prof. Dr. Mario Tanabe na FEA. Em sua atuação profissional, principalmente como docente, Dante teve alguns de seus professores da USP como referência, como o Prof. Gilberto de Andrade Martins, por exemplo.

Dante é um profissional correto, comprometido. Ele é um professor reconhecido pelos alunos, pois os incentiva e oferece apoio para continuação dos estudos e atividades profissionais. A manutenção de um grupo de pesquisa é uma iniciativa que evidencia e distingue seu trabalho. É um orgulho ser considerado por ele como um de seus professores de referência e fico muito satisfeito em participar do crescimento de sua carreira (depoimento do Prof. Gilberto de Andrade Martins, professor de Dante na FEA).

Desde o início de sua carreira profissional, o professor Dante cultivou uma profunda preocupação acerca da união dos conceitos teóricos aprendidos na academia com a prática nas organizações. Da mesma forma, sua carreira como acadêmico foi permeada pela consciência de que o contato mais direto e próximo com os alunos poderia significar maior aprendizado e crescimento para ambas as partes.

O Prof. Dante sempre foi bastante inovador e com espírito participativo, incentivava ideias e buscava trazer sempre os alunos para o centro das discussões, sem “encaixotar” ideias, buscando agregar valor e desenvolver o raciocínio “fora da caixa”. O curso de administração, quando tratado desta maneira, deixava de ser apenas informativo para ser mais formativo (depoimento da ex-aluna na FEA, Marianne Kellner Haak).

Essa preocupação foi fruto também da vivência como docente com alguns alunos na FEA, que influenciaram de maneira significativa seus ideais como professor. Esses alunos influenciaram de maneira indireta a criação do Grupo de Sistemas, já que contribuíram para a formação da postura profissional do professor Dante.

Com os alunos da FEA, Dante teve um contato restrito à sala de aula, na disciplina em que desenvolvia jogos de empresas. Muitos deles apresentaram fortes características de liderança, chamando a atenção do professor e por isso influenciaram indiretamente sua postura como educador. O contato com esses alunos não foi mais aprofundado devido a uma série de fatores, entre eles o tamanho da escola, já que a FEA tinha uma estrutura grande, com vários cursos e turmas numerosas. Entretanto, Dante

assumia uma postura de igualdade frente aos estudantes, demonstrando abertura para um contato mais próximo: “O Prof. Dante tinha muita disponibilidade para os alunos e nunca usou ‘salto alto’, ou seja, tratava a todos com o mesmo nível de atenção e respeito” (depoimento da ex-aluna na FEA, Marianne Kellner Haak).

Tais alunos e sua busca pelo aprendizado despertaram em Dante o sentimento de que era possível contribuir de maneira mais efetiva e ampla não só com a formação profissional dos alunos, mas também para auxiliar em suas escolhas profissionais e em suas vidas de uma forma geral. “O professor Dante era bastante incentivador e vibrava com as conquistas dos alunos; mais do que isso, era um facilitador para as conquistas de cada um, respeitava o ritmo individual e vibrava quando passos mais largos eram dados” (depoimento da ex-aluna na FEA, Marianne Kellner Haak).

A convivência com alunos interessados e dedicados contribuiu para que Dante continuasse sua carreira como docente. Questionada sobre sua provável influência no professor, a ex-aluna Marianne Kellner Haak palpita:

Apesar de ser muito jovem, eu era bastante animada com o aprendizado, amava novas ideias, participar de novos projetos e construções e acho que este foi um elo criado com o professor que pode ter dado a ele incentivo positivo para continuar sendo um professor facilitador e incentivador de talentos (depoimento da ex-aluna na FEA, Marianne Kellner Haak).

Além de Marianne, entre tantos alunos da época alguns se destacaram na memória do Prof. Dante, embora não tenha sido possível encontrá-los para incluir aqui seus depoimentos: Nicole Binder, Sergio Müller, Maria Lucia da Silva Rocha, Maria Cristina Gatti e Suzana Herzka. Todos contribuíram com uma influência positiva para a postura do docente, que optou por se dedicar a formar mais talentos como esses.

#### **4.2. Fundando a FEA-RP**

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da Universidade de São Paulo foi criada em 1992 como uma extensão da FEA de São Paulo. A Aula Magna Inaugural foi proferida pelo então secretário de Política do Ministério da Economia, Planejamento e Fazenda da Presidência da República, Prof. Roberto Brás Matos Macedo. No ano de criação foi realizado vestibular especial no mês de março de 1992 e em abril teve início a primeira turma dos cursos de graduação em Administração, Economia e Contabilidade, cujas aulas eram ministradas em um prédio improvisado que fora anteriormente utilizado como biblioteca do campus. O início da FEA-RP foi “dificultado pela insuficiência da estrutura física, acadêmica e de suporte funcional” (depoimento do Prof. Alberto Borges Matias). Entretanto, ex-alunos enfatizam a qualidade do ensino já no início: “Apesar do início um tanto precário, o ensino em nada foi prejudicado. Tivemos excelentes professores” (depoimento do ex-aluno da primeira turma de Administração e atual docente da FEA-RP, Tabajara Pimenta Junior).

Cada departamento era composto por apenas dois docentes, sendo Dante um dos representantes do Departamento de Administração, e por esse motivo as primeiras turmas tiveram o mesmo docente ministrando uma diversidade de disciplinas.

Fui aluno da primeira turma de Contabilidade e tive praticamente todas as disciplinas da área de administração com o professor Dante. Suas características mais marcantes eram a dedicação enorme, exigência, seriedade, rigor e a grande amizade que dedicava aos alunos. Nas aulas ele demonstrava um preparo muito grande e procurava sanar todas as dúvidas de maneira atenciosa e cuidadosa. Dante ultrapassa os limites das atribuições do docente, buscando contribuir para a vida dos alunos, para a formação do caráter e dos valores de cada um. Dante é um educador no sentido mais amplo, é um formador de pessoas. Ele contribui para a formação de

profissionais com senso crítico. Hoje como colegas de profissão, Dante é um grande amigo e um exemplo a ser seguido (depoimento do ex-aluno da primeira turma de Contabilidade e atual professor da FEA-RP, Roni Cleber Bonizio).

O Prof. Dante, como um dos fundadores da FEA-RP, é apontado como uma referência para os alunos da época: “ele sempre teve um ótimo relacionamento com os alunos. Ele é um daqueles raros professores que conhecem todos os alunos pelo nome e sabem um pouco da vida de cada um. Isso facilita o relacionamento mais próximo” (depoimento do ex-aluno da primeira turma de Administração e atual docente da FEA-RP, Tabajara Pimenta Junior). Assim como uma referência aos alunos, ele também serviu de orientação aos outros docentes, conforme o Prof. Marcos Fava Neves: “Seu papel sempre foi o de bem receber os jovens professores e não se furtar de orientá-los em relação às atividades de ensino, pesquisa e extensão”. A admiração e respeito são estendidos à relação com outros professores:

O Prof. Dante se esforça para manter relacionamentos baseados em justiça e respeito com os demais professores e funcionários. Ele é um dos poucos professores com verdadeiro e amplo conhecimento sobre a USP, suas esferas de poder, sua estrutura, normas e particularidades. Fez uma carreira brilhante, sob muita dedicação e, como consequência, é um nome conhecido e respeitado na Universidade! (depoimento do ex-aluno da primeira turma de Administração e atual docente da FEA-RP, Tabajara Pimenta Junior).

No início, a faculdade contava com apenas sete funcionários e todas as decisões eram dependentes da FEA. Os professores eram da FEA e somente dois realmente foram com o objetivo de se transferir para a FEA-RP quando essa foi desvinculada de São Paulo. Os demais docentes foram provisoriamente para colaborar com o início da faculdade, com a definição de retorno à FEA. Outros já foram contratados diretamente para a FEA-RP.

Recordo-me do verdadeiro sacrifício que o Dante enfrentava semanalmente com idas e vindas do interior para ministrar aulas na FEA em São Paulo. Exemplo de um abnegado professor. Felizmente ele se dispôs a ajudar a construção do curso em Ribeirão, sendo um dos pioneiros professores do curso de Administração. Batalhador, ele ajudou a formação e crescimento da FEA-RP (depoimento do Prof. Gilberto de Andrade Martins, professor de Dante na FEA).

A funcionária Cristina Bernardi Lima, funcionária da faculdade que participou do processo de criação e emancipação, ressalta a importância dos primeiros docentes: “esses docentes pioneiros foram muito importantes para a faculdade e o professor Dante foi um deles. Como eram poucos professores, cada um deles se tornou modelo de referência para os alunos, agrupando as pessoas em torno dos objetivos da escola” (depoimento da funcionária e ex-aluna Cristina Bernardi Lima). Cristina também foi aluna e orientada pelo professor Dante em artigos publicados.

Dante é um professor extremamente preocupado, atuante, que valoriza o trabalho dos alunos. Quanto a sua postura administrativa na faculdade, ele é muito participativo e nunca é autoritário em suas decisões, compartilhando detalhes e ouvindo opiniões, sempre muito envolvido com a escola. Podemos dizer que o Dante tem muito orgulho da FEA-RP e é apaixonado pela escola (depoimento da funcionária e ex-aluna Cristina Bernardi Lima).

Em 1994 foi criada na FEA-RP a Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Fundace), a fim de facilitar a integração entre Universidade e comunidade. Em 1996 tiveram início os primeiros cursos de especialização (MBA - *Master of Business Administration*). A Fundace foi fundamental para o desenvolvimento da FEA-RP, pois repassa recursos à mesma, provenientes dos projetos de consultoria e cursos.

Durante os dez primeiros anos de sua existência, a preocupação maior da faculdade foi implantar e consolidar os cursos de graduação noturnos, com padrões de qualidade que os tornassem referência no país. A falta de recursos iniciais não impediu que professores, funcionários e alunos realizassem esse objetivo.

Em setembro de 2001 foi aprovado o oferecimento de vagas do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA, no campus de Ribeirão Preto. Esse curso teve início efetivo em 2002, contribuindo para o processo de autonomia da FEA-RP.

A autonomia da FEA-RP veio em maio de 2002, quando deixou de ser uma extensão da FEA de São Paulo, ganhando independência administrativa. A partir de então, a estrutura da FEA-RP começa a se consolidar, criando os departamentos, buscando recursos para construção de um novo prédio, buscando convênios próprios para intercâmbios e criando os cursos diurnos, já que a estrutura ficava ociosa durante esse período. Foram criados em 2006 os cursos diurnos de graduação em Administração e Economia Empresarial e Controladoria.

A FEA-RP também passou a participar de cursos de graduação de outras unidades, como por exemplo, o de Ciências da Informação e da Documentação após 2004, e o de Matemática Aplicada a Negócios após 2005, ambos de responsabilidade da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP) (FEA-RP, 2013).

Em 2004 tiveram início os programas próprios de pós-graduação na faculdade, com os cursos de mestrado em Administração das Organizações, Controladoria e Contabilidade e também Economia – Área: Economia Aplicada. O curso de doutorado em Administração de Organizações foi iniciado em 2010, já o de Controladoria e Contabilidade teve início em 2013. O curso de doutorado em Economia está em fase de aprovação (FEA-RP, 2013).

Com seus novos cursos, o número de alunos se expandiu de forma significativa. Também acompanhando esse processo, houve um aumento expressivo no número de docentes e funcionários, assim como da infraestrutura, consolidando a faculdade como um centro de ensino e pesquisa buscando constantemente a excelência.

#### **4.3. Influências diretas e indiretas**

Com a preocupação de proximidade dos alunos, diversos fatores contribuíram para que essa postura culminasse na criação do grupo de pesquisa. A vivência com alunos da FEA influenciou indiretamente esse processo, já que contribuiu para a percepção dessa necessidade de contato direto e possibilidade de maior contribuição para ambas as partes, docente e aluno.

A pesquisa de doutorado do Prof. Dante foi determinante para sua imersão no tema das abordagens sistêmico-evolutivas. Sua tese apresentou o estudo da evolução da Teoria da Administração, explicando suas diversas correntes. Para tanto, foi fundamental, além de uma visão global do assunto e de um trabalho de pesquisa intenso, contar com um instrumento adequado de análise das diversas teorias. A maneira escolhida para isso foi a da Hierarquização de Sistemas, com a visão holística que ela proporciona. Assim, esse trabalho demonstrou a busca pela obtenção de uma visão mais crítica e abrangente da evolução da Teoria da Administração, chegando até a corrente sistêmico-evolutiva, considerada pelo professor, na época, a mais promissora e dotada de valores mais altos e consistentes. Em seguida, é apresentado um breve panorama dos alertas universais quanto à necessidade de um novo paradigma na Administração, levando ao planejamento de pesquisa que se julga indispensável conduzir para testar a viabilidade da Administração Evolutiva no ambiente empresarial contemporâneo, bem como para propor soluções coerentes com a realidade,

incorporando recursos das diversas abordagens sistêmico-evolutivas. Esse contato com as abordagens sistêmicas foi essencial para que o Prof. Dante tivesse reforçada sua ideia de ampliação do ensino na graduação, constatando a necessidade de formação de profissionais mais completos e bem preparados. Na tese de doutorado Dante propõe a concepção do grupo-laboratório baseado na abordagem sistêmico-evolutiva, sugerindo instrumentos para a consolidação da equipe (MARTINELLI, 1995a).

O grupo de pesquisa criado pelo professor inglês Peter Checkland na Universidade de Lancaster (Inglaterra) foi outro fator de influência para a criação do Grupo de Sistemas, uma vez que representou um modelo de inspiração. Em uma universidade conhecida pelo estudo da visão sistêmica, Checkland criou um grupo de pesquisas cujo objetivo era prestar serviços em organizações a partir dessa abordagem, lidando fundamentalmente com problemas comportamentais. Para lidar com problemas reais ambíguos e mal definidos foi desenvolvida a conhecida *Soft Systems Methodology* (SSM) (CHECKLAND, 1981). Nesse ambiente, Checkland tinha todas as condições para o desenvolvimento desse grupo, já que além do incentivo ao estudo do tema, ele contava com a disponibilidade de alunos de doutorado com formação de excelência dedicados em tempo integral e de sua metodologia própria. Apesar de servir como modelo, Prof. Dante encontrou uma realidade distinta quando propôs a criação de seu grupo de pesquisa. Ele contava apenas com a dedicação de alunos que cursavam os primeiros anos da graduação e que conheciam pouco ou desconheciam a abordagem sistêmica. No Brasil, nos anos de 1970 a visão sistêmica ainda era pouco conhecida, fazendo parte da grade curricular de poucos cursos de graduação, em sua maioria de engenharia. Foi nessa época que a Profa. Julieta, mãe de Dante, iniciou seus esforços para divulgação do assunto na EESC, da USP.

Em 1994 (setembro a dezembro), a participação do Prof. Dante no programa CDM (Cadre pour Developpement de Management) para Dirigentes Empresariais e Universitários do Fonds Leon Bekaert em Bruxelas (Bélgica) foi decisiva, em termos de vivência em nível internacional e crescimento em termos profissionais e pessoais. O programa se estendeu por diversos países europeus, focado em pequenas e médias empresas, relações entre empresa, universidade e órgãos de apoio e fomento, e criação de novos negócios. Esse programa foi de fundamental importância no que se refere à ampliação da visão, da experiência, fortalecimento e diversificação dos contatos em nível internacional, constituindo-se num dos pilares básicos para o desenvolvimento do projeto do Grupo de Sistemas. Durante sua participação no CDM, Dante fez muitos contatos, entre eles a Profa. Karen Weinberger Villarán, professora e pesquisadora peruana que veio a se tornar uma grande amiga. Entre outros assuntos, Dante conversava e trocava experiências com Karen a respeito da vida acadêmica.

Dante es una persona muy servicial, siempre preocupado por todo el grupo. Dante tiene un carisma muy especial. Es una persona muy alegre y muy preocupada por sus alumnos. La alegría de Dante, sus ganas de reír, su capacidad intelectual, su transparencia al hablar y expresar sus opiniones, el amor por su familia y su integridad moral, siempre lo han distinguido (depoimento da Profa. Karen Weinberger Villarán).

Para esse programa na Bélgica, para solicitar recursos do governo belga, e para suas posteriores viagens ao Canadá, em que solicitou recursos da embaixada canadense, Dante teve suas cartas de referência escritas por dois docentes cuja influência em sua vida e carreira é notável: J. Donald R. de Raadt e Jacques Marcovitch.

J. Donald R. de Raadt é um professor chileno, que atualmente vive e trabalha em Melbourne, Austrália, com vasta experiência na área de sistemas, foi presidente da ISSS no período de 1994 a 1995. Ele e Dante se conheceram em Ostersund, Suécia, no congresso anual de sistemas de 1991 em que Dante apresentou o artigo elaborado em

parceria com sua mãe. A partir de então, eles mantiveram contato, se encontrando de tempos em tempos nas edições desse mesmo congresso. Inclusive, o professor J. Donald R. de Raadt ministrou palestras em alguns congressos brasileiros de sistemas a convite do professor Dante. Ele também escreveu o prefácio do livro de negociação publicado por Dante. Esse professor exerceu grande influência sobre a carreira e postura de Dante, que seguiu seu exemplo como docente e educador dedicado, muito preocupado com a ética e justiça nos negócios e também em compartilhar o conhecimento e seu trabalho com o resto do mundo. Ele foi um modelo devido à sua carreira e sua postura como líder e nos encontros e congressos, sempre agregando. “O professor tem o dever de levar os estudantes ao mundo, apresentá-los às oportunidades. Dante encoraja os alunos e se preocupa com eles e essa é uma de suas qualidades. Seus alunos são muito sortudos de terem um professor tão sociável e preocupado” (depoimento do Prof. J. Donald R. de Raadt).

Jacques Marcovitch é egípcio e mudou-se para o Brasil aos 15 anos. Ele foi reitor da USP e atualmente é professor nessa universidade, na FEA. Apesar de Dante não ter sido seu aluno quando estudou nessa faculdade, sempre teve nesse professor um modelo para sua carreira. Jacques Marcovitch inclusive participou de uma reunião do grupo logo em seu início com o objetivo de conhecer os projetos em andamento na época.

A criação do grupo de pesquisa foi diretamente influenciada pela preocupação do professor Dante com a proximidade e atendimento dos alunos, embora isso fosse mais difícil na FEA de São Paulo devido ao tamanho da faculdade. Com a mudança para a FEA-RP, essa vivência pôde ser ampliada. Diversos alunos tiveram papel importante nesse processo, mas a influência da aluna Flaviana Condeixa Favaretto, que cursava na época o primeiro ano de graduação em Administração, foi notável. Ela, que faleceu em um acidente de trânsito trágico ainda no início do seu segundo ano de curso, gerou no curto período de tempo em que esteve na faculdade contribuições que poucos conseguiram igualar durante uma vida toda de dedicação. Flaviana desempenhou um papel de liderança muito forte entre os alunos, na comunidade de Ribeirão Preto e na faculdade como um todo, contribuindo para a criação da empresa júnior, do centro acadêmico e da associação atlética da faculdade e emprestando seu nome aos dois últimos como homenagem póstuma.

Flaviana exerceu um papel de liderança na faculdade. Isso aconteceu naturalmente provavelmente devido à sua personalidade, sendo reforçada e legitimada com o contato muito próximo aos professores Dante e Alberto Borges Matias. “Ela agregava, unia as pessoas. Ela estabelecia relações de cooperação, compartilhando seus conhecimentos e experiências” (depoimento da Profa. Ana Lúcia Vianna Favaretto, mãe de Flaviana).

Em sua criação, a FEA-RP tinha uma estrutura enxuta, com poucos funcionários, dois professores por departamento e 40 alunos por turma. A estrutura ainda não estava completa para atender às demandas dos cursos e o estágio em organizações era uma delas. Flaviana estava ligada a todos os segmentos da sociedade de Ribeirão Preto, já que cresceu e estudou na cidade, construindo uma rede extensa de contatos. Aproveitando essa facilidade para o bem comum, ela foi responsável por boa parte dos convênios com empresas para que os alunos pudessem cursar o estágio e adquirir experiência prática na área.

Ela também demonstrou pró-atividade e empatia quando conseguiu recursos para viabilizar uma viagem ao exterior para apresentação de um artigo do professor Dante que já estava aprovado para um congresso na Austrália no ano de 1993. Sem apoio dos órgãos de fomento ou da universidade para a viagem, o professor já tinha

desistido da participação. Flaviana então obteve a aprovação de um pedido de ajuda financeira a uma empresa, possibilitando a viagem. Dante então convidou a aluna para substituí-lo na apresentação do artigo e infelizmente, quando tudo foi viabilizado, ela sofreu o acidente.

Ela também tinha alguns projetos em perspectiva, ela seria sócia de docentes da faculdade em duas empresas e, para a concretização desses projetos, ela demonstrou mais uma vez iniciativa e se responsabilizou por buscar alternativas de financiamento para ambos, sendo um deles com o professor Dante. Infelizmente, suas contribuições tão valiosas foram interrompidas pelo triste acidente, deixando uma marca profunda na história da faculdade, dos amigos e docentes. Apesar do curto período de tempo de convivência, Prof. Dante teve contato intenso com Flaviana, e seu envolvimento com os projetos, sua iniciativa e maturidade contribuíram para aproximar este professor dos alunos de forma geral, permitindo que ele reconhecesse o valor dessa proximidade e dessa troca de experiências, opiniões, perspectivas e visões de mundo entre docente e alunos. “De todas as pessoas que influenciaram minha postura como educador e a criação do grupo, Flaviana foi uma das mais marcantes, cuja convivência trouxe contribuições essenciais” (depoimento do Prof. Dante Pinheiro Martinelli).

Com o triste episódio, Dante conheceu os pais de Flaviana e passou a manter contato com a mãe de sua querida aluna, Ana Lúcia Vianna Favaretto, professora atualmente aposentada da Faculdade de Medicina do campus da USP Ribeirão Preto. “Essa proximidade nos permitia resgatar a memória da Flaviana, nos permitia senti-la mais próxima. Quando eu conversava com a Ana Lúcia, sentia muitas vezes que, de certa forma, estava conversando com a Flaviana” (depoimento do Prof. Dante Pinheiro Martinelli). Os dois docentes perceberam que, além do carinho por Flaviana, eles prezavam por valores e por uma postura pessoal e acadêmica muito parecidas. “Professor é o que professa, que abre janelas para os alunos, mostra as oportunidades e possibilidades, é o educador. Foi isso que eu vi Dante fazendo pela minha filha. Ele percebeu e estimulou a pró-atividade dela, permitindo que ela se envolvesse com a vida universitária, podendo desenvolver atividades paralelas” (depoimento da Profa. Ana Lúcia Vianna Favaretto).

Ana Lúcia se envolveu com o grupo de pesquisa, participando inclusive de reuniões e contribuindo com a valiosa opinião de uma pesquisadora de outra área. Ela ministrou palestras em disciplinas do professor Dante na FEA-RP. Além de esclarecer a respeito das características da região de Ribeirão Preto, ela também estimulou os alunos de Dante a buscarem o máximo de aproveitamento da vida universitária; explicou os processos de pesquisa em outra área e demonstrou seu exemplo de superação da perda de sua filha. Ana Lúcia e Dante cultivam uma relação de amizade, parceria e admiração mútua que ajudou a ambos na superação da triste perda, criando juntos ainda mais extensões das contribuições de Flaviana.

#### **4.4. Programa Professor de Referência**

Atendendo a preocupação de proximidade com os alunos, foi desenvolvido na FEA-RP o programa “Professor de Referência” no ano de 1993. Esse programa consistia basicamente na escolha de um professor de referência por cada grupo de alunos, com o qual tivessem maior identificação e afinidade. Ele seria responsável por acompanhá-los ao longo de todo o curso de graduação, não só nas atividades escolares, mas também com a preocupação de introduzi-los e orientá-los nas suas primeiras atividades no mercado de trabalho. “O professor de referência nos orientaria quanto às possibilidades” (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida).

A escolha do professor era muitas vezes direcionada pelo interesse dos alunos nas disciplinas que o mesmo ministraria, mas muitas vezes essa escolha era baseada na confiança e afinidade pessoal que o docente transmitia. “Além do professor Dante ter ministrado minha primeira aula do curso, ele transmitia confiança e segurança acerca do conteúdo, com aulas muito boas ele conseguia reter os alunos em sala” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva).

Escolhi o Prof. Dante como professor de referência basicamente pelo meu interesse em disciplinas que ele ministraria ao longo do curso. Depois, com a proximidade maior, descobri algumas afinidades e algumas características dele que provavelmente influenciaram indiretamente. Ele era comunicativo, transmitia confiança e compartilhava seu vasto conhecimento (depoimento do ex-aluno Carlos Jorge Pinto Gomes).

Nesse programa, o professor Dante orientou 22 alunos, divididos em dois grupos. Num primeiro momento, foram realizadas atividades de integração dos alunos, seguidas de discussões quinzenais a respeito de artigos, do currículo do curso, das perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional, das oportunidades de estágios e de grupos de estudos. “Participávamos de reuniões realizadas no fim da tarde, antes das aulas, em que as cadeiras eram dispostas formando um círculo. Eram momentos naturais de aprendizagem que de maneira alguma pareciam uma obrigação ou formalidade” (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida).

Esse foi um programa inovador que com certeza fez diferença para a carreira das pessoas que participaram, pois ele permitiu que antecipássemos o desenvolvimento de competências que seriam usadas na prática profissional. Eu fui secretária do grupo e o trabalho era levado muito a sério. Tínhamos que liderar, elaborar atas das reuniões, cobrar dos colegas os horários e tarefas. Nas reuniões discutíamos todo tipo de assunto, qualquer questão ou dúvida que os alunos trouxessem era discutida, sendo dúvidas teóricas, aflições, problemas, escolhas etc. (depoimento da ex-aluna Maria Cristina Bastia Vichi).

Foi a partir deste programa que o grupo-laboratório foi criado, renomeado Grupo de Sistemas posteriormente. Essa iniciativa foi realizada conforme projeto apoiado pelo CNPq, desenvolvido formalmente nos anos seguintes, com um conjunto de alunos originário desse grupo inicial.

## 5. De Grupo-laboratório a Grupo de Sistemas

As tendências gerais que se apresentam no ensino de Administração exigem uma visão mais holística e sistêmica do processo administrativo, com uma forte componente da prática empresarial. Tentando suprir parte da carência de conhecimento nas empresas brasileiras, foi idealizado o grupo-laboratório. Com a nova maneira de pensar, a proposta do professor Dante sugeriu a criação de um exemplo e um instrumento, que permitissem complementar a formação de novos administradores com a visão do novo paradigma (MARTINELLI, 1995a). Após a conclusão da tese de doutorado, Dante se dedicou a concretizar o projeto do grupo-laboratório, com bolsa de pesquisador do CNPq, no período de março de 1996 a julho de 1998.

O exemplo-instrumento proposto, então, foi um grupo universitário de consultoria, com orientação sistêmico-evolutiva, constituído por docentes e estudantes da FEA-RP, com o objetivo de funcionar como laboratório para formação, treinamento e pesquisa para os participantes, estabelecendo contato com a prática profissional (MARTINELLI, 1995c). A consultoria sistêmico-evolutiva trata da organização como qualquer outro sistema social de ação guiado pelo significado dado a ele, mudando sua forma por meio das interações entre ambiente externo e interno, sendo o último representado essencialmente pelas pessoas. Esse tipo de consultoria não modifica as pessoas, mas fomenta discussões sobre as mudanças possíveis, sobre as alternativas de ação e posicionamento, levando o cliente a encontrar a solução por conta própria a partir do incentivo do consultor (MARTINELLI, 1995a).

De acordo com a proposta, esse grupo ofereceria apoio, orientação e consultoria “neo-paradigmática” a empresas novas, bem como a empresas já existentes em Ribeirão Preto e região. Ele atuaria, assim, fora ou acima do plano das empresas que orienta, como uma “meta-empresa”. Assim, tudo funcionaria coerentemente com o novo paradigma e o primeiro passo foi o estabelecimento da identidade do próprio grupo (MARTINELLI, 1995c).

Foi criado, em 1994, o grupo-laboratório a partir da SSM, de Checkland (1981), e do *Viable System Model* (VSM), proposto por Beer (1994a). Sua estrutura inicial foi baseada na aplicação dessas metodologias, apesar da falta de conhecimento dos alunos acerca das mesmas. A utilização da SSM teve o objetivo de esclarecer conceitos básicos e de servir como guia para o treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas no grupo-laboratório. O VSM define como viável um sistema capaz de manter existência independente em um ambiente. Ele foi a base para a estruturação do grupo-laboratório, submetendo essa estrutura aos ciclos SSM. O objetivo do grupo foi de que os alunos pudessem vivenciar as metodologias sistêmicas com vistas à posterior aplicação nas empresas.

No período de 1994 a 1996 o grupo manteve estrutura informal, buscando recursos que permitissem sua formalização a partir do projeto proposto por Dante. Além disso, a estruturação formal foi adiada devido ao afastamento do professor para participar do programa CDM na Bélgica e também porque os recursos aprovados pelo CNPq estavam condicionados à defesa de sua tese de doutorado, que atrasou por problemas de agenda dos membros da banca.

Segundo Martinelli (1995a; 1995c), o grupo já deveria nascer em uma fase intermediária, sendo participativa, neoparadigmática desde sua criação. A proposta era de estruturação formal do grupo num intervalo de 12 meses (de agosto/1995 a julho/1996), seguindo cinco passos:

1. Providências iniciais: busca dos primeiros estudantes para participarem da administração do grupo, apresentação e discussão da ideia de criação do

- grupo, discussão das funções de cada membro na fase de projeto e implantação;
2. Obtenção de condições de trabalho na FEA-RP;
  3. Ciclos SSM de formação da equipe: entrosamento, estudo dos temas e das fases da vida das empresas; introdução à SSM e meta-empresa aos estudantes; entrosamento dos docentes; iniciação de outros estudantes;
  4. Ciclos SSM de aprofundamento para preparo da equipe: identidade da meta-empresa e seu primeiro VSM; fases de vida das empresas e os tipos de clientes possíveis; reflexões revisoras com relatórios individuais e discussões coletivas; planos de pesquisa e bolsas, revisão do VSM, dos clientes e das fases de vida das empresas; tratamento de fases diferentes, revisão dos planos de pesquisa e bolsas, documento final;
  5. Início das atividades externas (agosto/1996).

As providências iniciais estavam previstas para o segundo semestre do ano de 1995, mas foram realizadas informalmente já no ano de 1994. Inicialmente o grupo deveria ser estruturado a partir de três áreas de atuação: (a) técnica, responsável pela estruturação da área de consultoria e dos cursos; (b) comercial, responsável pela divulgação e prospecção de clientes; e (c) administrativa e financeira, cuidando da estruturação interna, esquema de atendimento e seleção de novos estudantes. Assim, pelo menos três estudantes trabalhariam com o professor Dante, cada um responsável por uma área. Esses alunos deveriam estar cursando o quinto ou quarto ano da graduação, apresentando maior maturidade e maior entrosamento com os docentes.

A primeira formação do grupo consistiu do Prof. Dante e nove estudantes que em 1994 cursavam o segundo ano do curso de graduação: Melissa Franchini Cavalcanti Bandos, Ana Paula de Almeida, Cecília Gurgel do Amaral, Lucila Fregonesi Meirelles, Karina Lucia dos Santos, Suselaine Alves da Silva, Valéria Beluomini Cotrin, Carlos Jorge Pinto Gomes e Maria Cristina Vichi (todos alunos do curso de Administração). Ao longo da história do grupo, a maior parte dos seus membros cursava graduação em administração, tendo alguns poucos de outros cursos como economia e ciências contábeis. Na época da estruturação formal do grupo (1996) esses alunos cursavam o quarto ano, conforme o planejado. Conforme previsto, eles foram divididos entre as áreas do grupo. “O Prof. Dante foi fundamental para o projeto, pois além de ter sido o mentor, ele acreditava tanto que contagiava os estudantes com seu entusiasmo” (depoimento da ex-aluna Lucila Fregonesi Meirelles).

A previsão era de que houvesse a integração de grupos de estudantes e outros docentes posteriormente, que prestariam serviços específicos às empresas. Nesse sentido, o núcleo básico do grupo-laboratório atuaria junto a tais grupos de trabalho, orientando, preparando os novos participantes para que atuassem como consultores, integrando os conhecimentos absorvidos nas mais diversas disciplinas do curso de graduação. Portanto, o projeto incluía um subgrupo interno (núcleo básico), voltado ao estudo, pesquisa e base conceitual, mas também previa o desenvolvimento de um subgrupo externo, assim denominado por ser constituído por alunos e professores interessados na aplicação do conhecimento adquirido nas empresas da região, configurando a prestação de serviços como consultores. Esses subgrupos deveriam estar integrados, já que a área interna provê a base conceitual, enquanto a externa capta as necessidades das empresas e acompanha os desenvolvimentos dos projetos e pesquisas no grupo (MARTINELLI; CAVALCANTI, 1996).

A proposta previa a inclusão de mais docentes doutores em um segundo momento, assegurando interdisciplinaridade e interesses comuns. Essa fase consistia também na exposição para alunos dos últimos anos da graduação procurando novos

interessados em trabalhar no grupo e a seleção dos mesmos. A preparação de pedidos de auxílio à pesquisa à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e ao CNPq também eram atividades planejadas para a etapa inicial, além de pedidos de bolsas aos interessados.

Já para a obtenção de condições de trabalho junto à FEA-RP, também planejada para o segundo semestre de 1995, era necessário buscar espaço físico, equipamentos, apoio dos funcionários (analisando se seriam estudantes da faculdade ou não), autorizações institucionais e realizar contatos e acordos com órgãos públicos e privados de apoio. Tanto as providências iniciais como a obtenção de condições junto à faculdade eram responsabilidade do professor Dante.

As atividades básicas para consolidação do grupo foram estruturadas em dois grandes grupos de ciclos SSM, colocados em prática após as providências iniciais. Os primeiros ciclos SSM (4 ciclos) foram utilizados para a constituição da equipe inicial de trabalho e, depois, para a manutenção e ampliação da mesma. O segundo conjunto de ciclos (5 ciclos) foi destinado ao aprofundamento do preparo da equipe. A idéia da SSM é que o ciclo de trabalho seja detalhado conforme a execução, sendo planejada, entretanto, a realização de uma primeira previsão de cada fase, além da imposição de um limite de tempo para o primeiro ciclo, a fim de restringir sua duração.

A programação dos quatro ciclos SSM iniciais de formação da equipe foi a seguinte:

*Primeiro ciclo:* agosto/95, com 12 horas, tinha o objetivo de promover o entendimento entre o docente e os primeiros três estudantes (A, B e C), discutindo as atividades para implantação do grupo-laboratório. Esse ciclo também previa a orientação dos estudantes quanto à SSM e os ciclos de vida das empresas, preparando pelo menos um deles para conduzir, junto com o docente, o próximo ciclo SSM;

*Segundo ciclo:* outubro/95, em 8 horas, esse ciclo pretendia orientar os próximos três alunos (D, E e F) sobre a SSM e o grupo-laboratório, conduzido por um dos primeiros estudantes, com auxílio dos outros dois e do docente;

*Terceiro ciclo:* novembro/95, por 6 horas, com a finalidade de promover o entrosamento dos outros docentes interessados;

*Quarto ciclo:* dezembro/95, com 6 horas, para envolver novos estudantes interessados, conduzido pelos estudantes já treinados.

Então, ao final do quarto ciclo deveria haver quatro professores envolvidos com o grupo e seis estudantes, estando os três primeiros aptos a orientar os ciclos e os outros três aptos a auxiliá-los. Além disso, deveria haver mais estudantes interessados. No entanto, no primeiro ciclo o grupo já contava com cinco estudantes, incorporando mais quatro no segundo ciclo. Assim, o grupo já contava com nove estudantes a partir do segundo ciclo SSM, todos muito envolvidos.

O terceiro ciclo teve a presença de quatro novos docentes, que apesar do grande interesse inicial, não se envolveram com o grupo. Alguns docentes chegaram a participar de reuniões, embora não tenham permanecido no grupo. O Prof. Dante atribui à falta de entrosamento e aos diferentes temas de pesquisa o motivo dessa falta de envolvimento: “a linha de pesquisa não interessava para aqueles docentes naquele momento e depois cada um criou sua estrutura, seu próprio grupo de pesquisa de acordo com seus interesses” (depoimento do Prof. Dante Martinelli). O professor da FEA-RP

Dirceu Tornavoi de Carvalho acompanhou algumas reuniões, confirmando a opinião do Prof. Dante:

Estávamos nos primórdios da FEA-RP e havia um interesse muito grande em saber o que os colegas estavam desenvolvendo. Dante me convidou para participar das reuniões e aceitei, porque o admiro muito por sua postura e compartilho com ele o idealismo em relação à universidade. Essa foi uma oportunidade única, pois não tivemos essa integração institucionalmente. O objetivo era buscar áreas comuns para possíveis trabalhos conjuntos. Nas reuniões que participei, entendi como funcionava o grupo, conheci a visão sistêmica do mundo, autores e assuntos novos. A atmosfera era de camaradagem e apoio recíproco entre os membros. O que mais admirava era o trabalho dedicado, apaixonado e envolvente do professor Dante. No entanto, minhas pesquisas estavam em andamento em outros temas e por isso não me envolvi mais (depoimento do Prof. Dirceu Tornavoi de Carvalho).

No quarto ciclo, novos estudantes estavam interessados em se envolver com projetos no grupo a partir do segundo semestre de 1996. “Participei de reuniões para leitura de artigos e discussões dos temas. O Prof. Dante conseguiu estimular a pesquisa e o aprofundamento de temas bem interessantes a serem estudados” (depoimento do ex-aluno Reinaldo Neubauer). Conforme a ex-aluna Sílvia Vidal Salmasi, o grupo contribuiu para sua formação, mas como havia poucos encontros formais, a interação entre os alunos ficava um pouco limitada.

O ex-aluno, Juliano Rossi Machado, participou do grupo nesse período, colaborando nas discussões dos temas estudados. Posteriormente, ele foi co-autor de um livro sobre Negociação Internacional com o Prof. Dante e a Profa. Carla Aparecida Arena Ventura, também ex-aluna e hoje docente da USP. Esse livro foi desenvolvido à distância, enquanto tanto Dante como Juliano estavam no exterior, sendo uma situação específica em que os trabalhos do grupo foram beneficiados pelas facilidades criadas pela internet. Juliano recebeu, inclusive, o prêmio da faculdade como segunda melhor monografia de conclusão de curso:

Fiz diversas viagens para São Paulo, consegui conversar com grandes executivos, de grandes empresas estrangeiras. Isso foi importante para minha carreira, me mostrou que essas pessoas não eram finalmente inacessíveis. Fazer uma monografia é quase uma especialização, então é interessante que os alunos busquem algo que possam utilizar na vida profissional. Utilizo os conhecimentos que obtive até hoje (depoimento do ex-aluno Juliano Rossi Machado).

O aprofundamento, que compreendia mais cinco ciclos SSM, planejado para realização de janeiro a julho/96, abrangia as diversas abordagens sistêmicas, além dos temas: jogos de empresas, simulações comportamentais de grande escala, discussões de casos e outros instrumentos. Para isso, material seria distribuído aos estudantes envolvidos, e os mesmos fariam leituras, discussões, seminários e escreveriam textos sobre o assunto, configurando uma atividade contínua do ciclo SSM.

Entretanto, esse processo foi interrompido no primeiro ciclo por diversos motivos. Os alunos estavam ansiosos por atividades mais práticas, alegando o excesso de estudos teóricos. Os outros estudantes que já trabalhavam na época tinham seu tempo muito limitado, podendo dedicar pouco tempo aos ciclos do grupo. O planejamento dos cinco ciclos SSM de aprofundamento são descritos a seguir:

*Ciclo 1:* janeiro/96, com 32 horas, pretendia buscar uma primeira confirmação do grupo-laboratório, definir sua identidade e esboçar seu VSM. Abrangeria também a distribuição de materiais para estudo e preparação de seminários entre os estudantes.

*Ciclo 2:* fevereiro/96, em 32 horas, com identidade provisória, a primeira estruturação do VSM seria possível. Temas planejados para serem abordados: fases da vida de uma empresa, tipos de clientes interessantes para o grupo, tentativa de levantamento de clientes realmente possíveis.

*Ciclo 3:* março/96, com 24 horas, reflexão profunda dos estudantes sobre as atividades desenvolvidas, com relatórios escritos individuais seguidos de discussão entre todos os membros.

*Ciclo 4:* abril, maio e junho/96, em 48 horas, abordagem dos temas: planos de pesquisa e bolsas de iniciação científica, discussão do VSM do grupo, continuação do levantamento de possíveis clientes, aprofundamento das discussões sobre o ciclo de vida das empresas e introdução dos novos temas de estudo.

*Ciclo 5:* julho/96, com 64 horas, abordando os temas: a) como lidar com empresas pioneiras e em crescimento; b) discussão e elaboração individual dos planos de pesquisa e bolsas de iniciação científica; c) como lidar com empresas maduras e no ponto de inflexão; d) revisão dos planos de pesquisa e pedidos de bolsa, e discussão e elaboração do documento final dos nove ciclos SSM, gerando o “Estatuto do grupo-laboratório”.

Como citado previamente, essa etapa de aprofundamento foi interrompida logo no primeiro ciclo. O interesse mostrou-se declinante, não apresentando o rendimento esperado, principalmente em relação aos aspectos conceituais.

As discussões sobre os planos de pesquisa a serem desenvolvidos pelos alunos foi antecipada para janeiro/96 em função da aprovação de três bolsas de iniciação científica integradas ao projeto do grupo-laboratório pelo qual o professor Dante tinha bolsa de pesquisador do CNPq.

Apesar do planejamento criterioso das metodologias sistêmicas para estruturação do grupo, o processo foi alterado conforme as necessidades. Muitos dos alunos que participaram desse processo afirmam que a liderança do docente e a confiança que depositavam nele foram mais decisivos para esse processo. “A participação no grupo era tão natural e espontânea que não tínhamos a impressão de seguir metodologias. Foi um processo muito envolvente” (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida). “O direcionamento do Prof. Dante foi muito bem feito e como a confiança era basicamente o que motivava nossa participação, a metodologia acabou não sendo algo marcante para muitos de nós alunos” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva).

Como o grupo foi criado para proporcionar a vivência junto às empresas, o conhecimento dos diversos aspectos dos ciclos de vida das empresas foi considerado fundamental (MARTINELLI; CAVALCANTI, 1996). Na proposta de criação do grupo, Martinelli (1995c) apresenta o modelo de ciclos empresariais, que inclui as fases: pioneirismo, crescimento, maturidade e evolução ou morte. O professor alertou à necessidade de que o trabalho no grupo-laboratório fosse desenvolvido a partir desses conceitos, a fim de que ele mesmo pudesse seguir as fases do ciclo de vida de organizações, podendo consolidar-se e não tender ao declínio.

Além disso, com a perspectiva de orientação às empresas, era necessário compreender cada uma das fases do ciclo de vida para poder identificar o estágio de cada organização e, assim, poder atuar nas mesmas. Tendo em vista a diversidade de situações empresariais que seriam encontradas, a identificação da fase do ciclo de vida em que a organização se encontra foi considerada como o melhor ponto de partida para

os contatos e trabalhos nas empresas, em função da abrangência e da utilidade desse instrumento conceitual para a compreensão das características da organização.

Nesse sentido, o grupo laboratório selecionou temas básicos para estudo e pesquisa. Em um primeiro momento, os temas escolhidos foram: política e estratégia empresarial; ciclo de vida das organizações; e inovação, criatividade e competitividade. Posteriormente, a perspectiva era de abranger também os temas: negociação empresarial; agronegócios; administração do setor público; e empresa familiar. Esse trabalho teórico era desenvolvido pelo subgrupo interno e o conhecimento era aplicado e discutido junto às empresas da região pelo subgrupo externo, formando os grupos de acordo com o perfil e os interesses dos alunos e professores. A então aluna Melissa Franchini Cavalcanti Bandos, hoje professora do Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), estudou a criação e desenvolvimento do grupo inicialmente e depois desenvolveu projeto no tema negociação, com a renovação de sua bolsa de iniciação científica. Os alunos Carlos Jorge Pinto Gomes e Lucila Fregonesi Meirelles desenvolveram o tema de política e estratégia empresarial. Ana Paula de Almeida desenvolveu seu projeto no tema inovação, criatividade e competitividade. A aluna Karina Lucia dos Santos estudou sobre empresas familiares. Cecília Gurgel do Amaral estudou o ciclo de vida das empresas. Suselaine Alves da Silva estudou micro e pequenas empresas. O trabalho das últimas três teve certa integração, já que eram assuntos próximos. “Com temas relacionados, acabamos desenvolvendo alguns aspectos integrados e essa troca foi muito positiva” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva).

O fundamento do grupo era a teoria, buscando o aprofundamento, desenvolvimento e exposição dos resultados, selecionando novos temas. Entretanto, a difusão do conhecimento às empresas era o foco prático. Outra preocupação consistia na identificação das principais carências das empresas, a fim de direcionar a atividade de busca de base conceitual do grupo. No ano de sua criação, o objetivo foi de estabelecer a ligação entre o grupo e as empresas, por meio das etapas: a) pesquisa bibliográfica; b) discussão interna com o grupo; c) pesquisa de campo; d) análise dos dados; e) estudo de caso; f) discussão dos resultados; e g) aplicação nas empresas.

A pesquisa de iniciação científica da então aluna Melissa F. Cavalcanti Bandos constituiu a base para a estruturação da área externa do grupo. O trabalho incluiu o desenvolvimento de um plano de marketing para estruturação do subgrupo externo e posicionamento do grupo frente ao mercado. O plano de pesquisa para a estruturação da área externa do grupo-laboratório foi composto inicialmente por uma pesquisa bibliográfica e, a seguir, por uma pesquisa de campo, destinada a identificar as principais carências de conhecimento das empresas da região.

Ainda no segundo semestre de 1996, foi planejado o primeiro levantamento de possíveis clientes, que poderiam ser internos, ou seja, do próprio campus, externos do município de Ribeirão Preto, da região (em uma segunda fase) ou de fora da região (posteriormente, caso seja interessante para o grupo). O perfil dos clientes que interessam ao grupo foi discutido nesse momento. Inicialmente, apesar de contar com um banco de dados extenso obtido junto à Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, definiu-se que as empresas adequadas ao grupo seriam as de fácil acesso naquele momento.

Foi realizada uma pesquisa com vinte empresas de diversos setores e portes às quais o grupo tinha fácil acesso. Com o auxílio de um questionário, foi possível reunir informações sobre as necessidades de conhecimento das empresas selecionadas, analisando o sucesso das empresas, técnicas administrativas utilizadas para geri-las e

sugestões sobre carências administrativas (CAVALCANTI; MARTINELLI, 1996). As respostas foram analisadas, apresentando alguns resultados interessantes para o grupo:

- Muitas empresas não conheciam o tema “ciclo de vida das organizações” e conheciam superficialmente os outros dois temas (planejamento e estratégia empresarial; e inovação e competitividade);
- Poucas empresas utilizavam os conceitos de ciclo de vida e a maioria utiliza os outros dois temas de maneira superficial, embora o interesse pelos temas seja grande;
- A maioria das empresas preocupava-se em proporcionar cursos aos funcionários;
- Muitas das empresas pesquisadas nunca tiveram experiência com consultoria, justificando esse fato pela crença na falta de necessidade de tal serviço;
- Todas as empresas afirmaram que têm necessidade de conhecimento estratégico em diversas áreas (marketing, administração geral, produção...);
- As principais carências apontadas pelas empresas foram: recursos humanos e marketing; planejamento e estratégia empresarial; e técnica e finanças;
- As empresas sugeriram novos temas que lhes interessavam: empresa familiar, negociação, agronegócios e setor público;
- A maior parte das empresas estava disposta a receber o grupo-laboratório para atualização de conhecimentos e troca de experiências.

Portanto, foi possível perceber boa aceitação do grupo-laboratório entre as empresas pesquisadas da região com os temas e sugestões em perspectiva, reforçando o interesse pelo trabalho planejado pelo grupo.

No período de 2000 a 2002, as atividades no grupo estavam praticamente paradas devido à falta de financiamento. Isso mudou quando foi possível contar com alunos de pós-graduação na equipe de pesquisa, o que aconteceu a partir de fevereiro de 2002, com o ingresso dos primeiros mestrados e doutorandos em Ribeirão Preto – ainda do programa de pós-graduação da FEA de São Paulo.

Nessa primeira oportunidade, houve aproximadamente 40 candidatos inscritos para o doutorado, divididos entre as áreas básicas da administração. Desses alunos, 24 se inscreveram para a área de política de negócios, solicitando a orientação do professor Dante. Desses alunos, oito chegaram à etapa final e todos tinham condições de ser aprovados. Como foi decidido que cada orientador ficaria com poucos orientados, por serem vagas do programa de pós-graduação de São Paulo, foram aprovadas duas candidatas, que seriam orientadas pelo Prof. Dante: Carla Aparecida Arena Ventura e Flávia Angeli Ghisi.

A preocupação foi de começar a desenvolver projetos de pesquisa integrados, com projetos mais amplos dos doutorandos, que tivessem mestrados, graduandos e bolsistas de iniciação científica trabalhando juntos. Isso traz uma sinergia muito grande entre os projetos, com discussões interessantes entre os orientados, além de um foco de pesquisa mais bem definido. Além disso, os doutorandos acabam auxiliando na orientação dos mestrados, graduandos e bolsistas de iniciação científica, o que também se constitui em experiência muito interessante e rica para eles.

Dante sempre teve a preocupação de integrar alunos de diferentes níveis, de graduação e pós-graduação, desde o início da faculdade, quando o grupo ainda não existia. Sinto que esse envolvimento é de extrema importância para a faculdade e seria muito produtivo se fosse aplicado em vários projetos (depoimento da funcionária e ex-aluna Cristina Bernardi Lima).

O início da orientação dessas alunas foi à distância, já que o professor Dante estava no Canadá, terminando seu pós-doutorado. Os projetos das duas doutorandas foram tomados como base para os trabalhos integrados no grupo, sendo o da Carla sobre Negociações nas Telecomunicações e o da Flávia sobre Negociações nas Redes de Compras. A primeira contou com duas alunas de mestrado, com projetos integrados ao seu (Melissa F. Cavalcanti Bandos e Verônica A. F. de Paula) e que trabalharam em conjunto com ela, tendo concluído os seus mestrados em dezembro de 2003; enquanto Carla concluiu o doutorado em dezembro de 2004. “Os projetos integrados resultaram em trabalhos muito bons. O foco, nesses projetos, foi essencialmente acadêmico” (depoimento da ex-aluna Melissa F. Cavalcanti Bandos). Conforme Verônica A. F. de Paula, “os três projetos foram pensados em conjunto desde o início visando atuar de forma integrada, porém com contribuições significativas e específicas de cada projeto. A integração foi excelente e trouxe ótimos resultados em termos de conhecimento e publicações, além das dissertações e da tese defendida”.

Flávia contou com duas alunas de graduação (Marina Secchieri de Carvalho e Lilian A. Machado Colsant), que fizeram seus trabalhos de conclusão de curso, também concluídos em 2003, integrados ao projeto maior da doutoranda, com grandes contribuições tanto na revisão bibliográfica quanto no trabalho de campo. Conforme a ex-aluna Lilian Colsant, o fato de fazer parte do grupo e de desenvolver trabalhos integrados tornou sua experiência com o trabalho de conclusão de curso mais rica e interessante, convivendo com a “perspectiva de outros pesquisadores, muitas vezes mais experientes”. Além disso, o agendamento de visitas e entrevistas conjuntas facilitou o acesso aos dados no caso dessas alunas, conforme Lilian. Marina Carvalho concorda que a troca foi positiva, enfatizando o apoio e participação intensa do Prof. Dante e da doutoranda, lendo e opinando sobre os textos escritos pelas graduandas, oferecendo suporte e aumentando a segurança das alunas. Flávia salienta a importância dessa integração: “foi benéfico para todas as partes, elas me ajudaram muito e todas aprendemos juntas, não só quanto ao tema estudado, mas também com as atividades desenvolvidas, como pesquisas de campo, análise de pesquisas internacionais, entre outras”.

A integração foi uma experiência extremamente positiva e gratificante para todos os envolvidos nos projetos. A ideia era continuar com os projetos integrados, embora nem sempre isso seja fácil de ser atingido e conciliado, em função de interesses divergentes dos orientados.

Esse período foi bastante produtivo, já que foram publicados dois livros organizados pelo professor Dante e suas orientadas de doutorado, Carla e Flávia, cada uma em sua área de interesse.

Com a segunda turma do ano seguinte de mestrado e doutorado de São Paulo com vagas em Ribeirão Preto, o professor Dante assumiu a orientação de mais 3 doutorandas (Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo, Sheila Farias Alves Garcia e Lesley Carina do Lago Attadia) e 2 mestrados (Talita Mauad Martins e Fernando Ortolani). Os projetos desses ingressantes não puderam ser integrados devido aos interesses divergentes dos alunos.

Mesmo sem integração nos assuntos, os alunos ajudavam-se mutuamente, contribuindo para o desenvolvimento dos trabalhos alheios. A ex-aluna Talita Mauad Martins enfatiza o benefício de fazer parte do grupo: “apresentávamos o desenvolvimento do trabalho para o grupo e todos davam suas contribuições e sugestões de mudança”. Conforme depoimento do Prof. Dante, “Talita fez um trabalho incrível no grupo ajudando inclusive os outros alunos”. Nessa época, o professor Dante ainda co-orientava a aluna Márcia Freire de Oliveira, que estava na França cursando seu *Diplome*

*d'Études Approfondies*, e também foi co-orientador da mestranda Carolina Lopes Araújo, que fazia seu curso no Canadá com o Prof. Omar Aktouf, na Universidade HEC (*École des Hautes Études Commerciales*), de Montreal. A Profa. Márcia Freire de Oliveira mais recentemente foi supervisionada pelo Prof. Dante em seu Pós-Doutorado, desenvolvido na FEA-RP de agosto de 2012 a setembro de 2013, e segundo ela, Dante acreditou em seu trabalho antes mesmo de conhecê-la mais detalhadamente, demonstrando interesse e oferecendo apoio formal e informalmente.

A partir de 2006, o professor Dante começou a se questionar a respeito do andamento dos trabalhos no grupo e com seus orientados, já que o nível de envolvimento dos alunos estava abaixo do esperado. O grupo não desenvolvia novas atividades ou projetos e muitos participantes estavam interessados na publicação de livros (pelo exemplo dos livros já publicados), o que não era o foco do grupo de pesquisa. Além dos projetos isolados, sem nenhuma integração com o restante do grupo, a situação na FEA-RP não era favorável. Problemas na faculdade acabaram influenciando a evolução dos projetos e do grupo de uma forma geral.

Então, em 2007, professor Dante recebe o convite para assumir uma posição na Coordenadoria de Administração Geral (Codage), passando dois anos e meio como Coordenador de Administração Geral da Universidade na Reitoria. A presença do professor ficou bastante restrita, pois ele ia até Ribeirão Preto somente às sextas-feiras devido ao seu compromisso de ministrar uma disciplina. O grupo sentiu a ausência do seu líder, sendo bastante dependente dele para que as atividades fossem desenvolvidas. Logo, os trabalhos desenvolvidos foram pouco produtivos.

Quando o professor retornou à dedicação integral na FEA-RP, havia expectativas de que o grupo se consolidasse e evoluísse. No entanto, no início de 2010, Prof. Dante recebe o convite para assumir o cargo de Coordenador de Ciência e Tecnologia na então Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. E mais uma vez fica constatada a dependência do grupo, que passou por outro período de estagnação.

Com seu retorno em 2011, as atividades no grupo foram retomadas. O grupo se reestruturou, criando seu Conselho de Administração, formado por membros do grupo com maior experiência e envolvimento há mais tempo: Dante Pinheiro Martinelli, Adriana Cristina Ferreira Caldana, Carla Aparecida Arena Ventura, Flávia Angeli Ghisi, Marília Guimarães Pinheiro, Melissa Franchini Cavalcanti Bandos e Verônica Angélica Freitas de Paula. O conselho deu início ao planejamento estratégico do grupo, discutindo alguns assuntos: a atualização de sua missão; os valores que guiam suas ações; a estrutura atual do grupo; a situação do grupo naquele momento, os objetivos e metas para o futuro; e a interface entre o grupo e o Congresso Brasileiro de Sistemas e também com a ISSS.

A ex-aluna e hoje professora da Fundação Instituto de Administração (FIA), Flávia Angeli Ghisi, explica que o conselho surgiu na tentativa de descentralizar as decisões, principalmente aquelas quanto à utilização dos recursos financeiros do grupo para auxílios a pesquisas e participação em eventos nacionais e internacionais. Segundo ela, “é muito satisfatório poder participar dessa evolução do grupo, já que na minha época de aluna não tínhamos essa opção, pois não havia recursos disponíveis para esse tipo de auxílio, e hoje podemos fomentar a participação e as pesquisas”. As decisões do conselho, de maneira geral, são consensuais e simples, com pouca ou nenhuma complicação, sem aspectos delicados que exijam debate mais intenso. Conforme Flávia, “são decisões mais tranquilas mesmo quanto aos pedidos de auxílio, pois eles chegam até o conselho quando outras fontes foram acionadas antes sem sucesso, ou seja, em

última hipótese, isso mostra que existe a consciência de que o grupo possui recursos limitados”.

Nesse mesmo momento, foi estabelecida a subdivisão do grupo em quatro subgrupos (Enfoque Sistêmico, Negociação, Simulação Empresarial e Desenvolvimento Local) e foram definidos coordenadores para cada um deles, retomando suas reuniões periódicas, com o objetivo de fomentar pesquisas e publicações.

### **5.1. Missão e Valores**

Com a organização do grupo, sua missão foi estabelecida em discussões internas logo na época de sua criação: “Propor aos estudantes nele envolvidos diferentes oportunidades de atuação prática junto às empresas da região, bem como propiciar aos docentes que participem do projeto, uma perspectiva de enriquecimento de suas vivências profissionais, além de propiciar às pequenas e médias empresas da região uma assistência, segundo uma visão sistêmico-evolutiva que lhes propicie um desenvolvimento seguro, consistente e efetivo”. Seu resumo resultou em: “Estabelecer o elo de ligação entre empresa e escola”.

No início de 2011 o grupo se reestruturou, repensando sua formação, seus objetivos e definindo seus valores formalmente, com objetivo de ampliar suas fronteiras a partir da maior divulgação de suas atividades. Assim, em reunião do recém-criado conselho de administração para elaboração do planejamento estratégico do grupo, foram listados os valores considerados essenciais que inconscientemente já guiavam a trajetória do grupo:

- Ética
- Colaboração
- Comprometimento
- Pró-atividade
- Responsabilidade
- Criatividade

### **5.2. Questões financeiras**

O projeto do grupo-laboratório definia que suas receitas deveriam ser utilizadas para remunerar os estudantes menos adiantados no curso, novos ou há menos tempo na equipe, já que os mais adiantados teriam maiores possibilidades de obterem bolsas junto a órgãos de fomento. O único objetivo dos trabalhos de consultoria junto a organizações era, além da experiência prática, viabilizar a estrutura do grupo, possibilitando a permanência dos alunos no grupo. Não havia expectativa de lucro. Ao longo de sua existência, entretanto, o grupo acabou se afastando desse perfil de mercado, voltando seu foco às atividades acadêmicas. A publicação de livros é o único meio de receita do grupo, sendo essa utilizada basicamente para financiar o trabalho administrativo de estudantes junto ao grupo, auxiliar viagens com propósitos acadêmicos ou publicações.

Em seu processo de criação, o grupo contou com três bolsas de iniciação científica do CNPq com início em março/1996 e vigência até março/1998, das alunas Ana Paula de Almeida, Melissa Franchini Cavalcanti Bandos e Cecília Gurgel do Amaral. Foram submetidos mais dois pedidos para o período de 1998 e 1999. As cinco bolsas solicitadas para esse segundo momento foram negadas após uma falha do CNPq, conforme informado pelo próprio Órgão.

Porém, em função da falha cometida, as três bolsas iniciais foram renovadas até julho de 1998. Foi submetido um recurso solicitando a revisão do pedido de bolsas para

os anos de 1999 e 2000, já que elas eram fundamentais para o andamento do projeto e para o desenvolvimento dos alunos. Apesar disso, as bolsas foram negadas pelo CNPq a partir da data de renovação, contando apenas com as três bolsas iniciais com vigência até 1998. Como as alunas Ana Paula, Melissa e Cecília estavam se formando, suas bolsas foram transferidas para os alunos Matheus Alberto Cônsoli, Verônica Angélica Freitas de Paula e Sílvia Vidal Salmasi.

Em relação ao projeto original enviado ao CNPq, e posteriormente também à FAPESP, aproximadamente nos mesmos termos, deve-se destacar que houve alterações no momento em que cada uma das atividades foi sendo desenvolvida, em função da antecipação de algumas autorizações e do atraso e posterior cancelamento de outras, por parte do CNPq. Assim, se houve o atraso no julgamento do pedido de recursos por esse órgão, por outro lado, as bolsas de iniciação científica previstas para o segundo semestre de 1996 foram aprovadas para o primeiro semestre desse mesmo ano. Dessa forma, a discussão sobre os planos de ação dos bolsistas foi antecipada, tendo sido realizada já nos meses de janeiro e fevereiro de 1996. Com isso, as atividades para aprofundamento do preparo da equipe, previstas para serem concluídas no primeiro semestre de 1996, tiveram que sofrer certo atraso, tendo sido desenvolvidas ao longo do segundo semestre de 1996 e início de 1997, em ritmo mais lento do que o inicialmente previsto.

O cronograma apresentado ao CNPq continuou sendo desenvolvido razoavelmente a contento, apesar da falta de aprovação dos recursos solicitados, que se esperava acabassem sendo conseguidos num momento posterior, dada a sua importância para a continuidade do projeto. Porém, com a negativa, o grupo passou a contar com o trabalho voluntário de alunos e do docente, no sentido de evitar o abandono total do projeto. O quadro 2 lista os alunos que usufruíram das bolsas do CNPq ligadas ao projeto do grupo.

<b>Período</b>	<b>Estudante</b>
1996-1997	Ana Paula de Almeida
1996-1997	Melissa Franchini Cavalcanti Bandos
1996-1997	Cecília Gurgel do Amaral
1998	Matheus Alberto Cônsoli
1998	Verônica Angélica Freitas de Paula
1998	Silvia Vidal Salmasi

Quadro 2. Bolsas de iniciação científica de projeto do grupo junto ao CNPq

Os novos bolsistas desenvolveram os seus trabalhos de pesquisa parcialmente e, quando tiveram as bolsas suspensas, dispersaram. Esses alunos que se envolveram com o grupo nessa fase contribuíram por um período, mas logo se afastaram para cursar o mestrado em outros lugares. Nessa época, a falta do curso de mestrado na FEA-RP acabou contribuindo para esse distanciamento dos alunos e para a falta de continuidade na formação do grupo.

Foram solicitados ainda recursos à FAPESP para o andamento do projeto do grupo, dentro do programa daquela instituição de incentivo a jovens pesquisadores. Esse pedido, porém, não foi atendido, com a alegação de que o pesquisador tinha poucas publicações.

A recusa da FAPESP, assim como a demora e posterior não aprovação do CNPq no julgamento desses processos, retardando a resposta, e depois recusando a liberação dos recursos, dificultaram sobremaneira, e depois praticamente inviabilizaram o desenvolvimento e continuidade desse projeto. A época entre os anos de 1999 e 2000 foi pouco produtiva para o grupo, já que as bolsas do CNPq dos alunos foram canceladas e a bolsa de pesquisador do professor Dante também. O trabalho continuou

em andamento, evidentemente com as limitações daí decorrentes, tornando-se muito mais restrito e dependente de interesses isolados de alunos, bem como da condição de apoio e orientação do professor Dante, de maneira essencialmente idealista.

O período entre os anos de 2000 e 2002 marcou uma fase delicada, já que a falta de financiamento dificultava a dedicação dos membros. Posteriormente a esse período, as bolsas de iniciação científica, mestrado e doutorado passaram a ser pontuais, relacionadas a alunos específicos, já que o grupo não teve mais cotas relacionadas a projetos. O quadro 3 lista as bolsas de iniciação científica específicas de orientados do Prof. Dante.

<b>Período</b>	<b>Estudante</b>	<b>Bolsa</b>
1999	Mariângela Vilckas	CNPq
2001	Nathalia Gandolfi Figueiredo	FAPESP
2001	Fernanda Maneira de Castro	Fundace
2002	Marina Secchieri de Carvalho	CNPq
2002	Nathalia Gandolfi Figueiredo	Fundace
2005	Paula Gontijo Martins	CNPq
2006	Ana Paula Santana de Miranda	Fundace
2007	Rodolfo Orzari Hernandes	CNPq
2007	Vanessa Papini Rossini	CNPq
2012	Isadora Paro Barison	FAPESP

Quadro 3. Bolsas de iniciação científica específicas de membros do grupo

A aluna Isadora Paro Barison enfatiza a importância da iniciação científica desenvolvida:

Hoje eu sinto que estou preparada para escrever um trabalho científico. Agora tenho experiência com as normas ABNT e com a escrita científica formal, além da pesquisa de artigos em bases de dados. Minha linha de pensamento e meu raciocínio lógico estão melhores. A bolsa FAPESP foi um diferencial importante, que é importante para uma possível carreira acadêmica e também me permitiu investir na minha formação (depoimento da aluna de graduação Isadora Paro Barison).

A ex-aluna Nathalia Gandolfi Figueiredo também enumera os aprendizados com a pesquisa: “a experiência valorizou meu trabalho de estudante e pesquisadora, além de me ensinar a fazer reportes de trabalho estruturados, organizar as ideias geradas pelas pesquisas e conseguir publicar em fóruns de bastante prestígio”. Além dos benefícios acadêmicos, “a bolsa contribui por permitir o foco na vida acadêmica, com disponibilidade de tempo e incentivo para os estudos” (depoimento da ex-aluna Marina Secchieri de Carvalho).

Com a publicação de alguns livros organizados pelo grupo mais recentemente, os autores cederam seus direitos autorais em benefício do mesmo, gerando a única receita utilizada para remuneração de estagiários bolsistas e pagamento de serviços necessários à estruturação e divulgação do grupo. Com esses recursos, foram contratados dois programadores para desenvolvimento de website em momentos diferentes. Além disso, algumas bolsistas que trabalharam auxiliando a gestão do grupo foram remuneradas a partir dessa renda.

A falta de bolsas junto a órgãos de fomento para remunerar os pesquisadores permitindo sua dedicação em tempo integral ou parcial ao grupo é considerada um dos maiores defeitos do grupo pelos membros. Assim, a elaboração de projetos para submissão a tais órgãos se mantém como sugestão ao grupo.

As dificuldades enfrentadas para criação e manutenção do grupo incluem então a falta de recursos financeiros para viabilização da dedicação dos membros, recursos escassos para realização e participação em eventos e também o desafio menos palpável

de atender aos interesses de pessoas diferentes, com objetivos de vida e carreira distintos. “As dificuldades são as mesmas em qualquer época, seja para orientação, manutenção de um grupo de pesquisa ou para que as conquistas sejam perpetuadas” (depoimento do pai de Dante, Dante Angelo Osvaldo Martinelli).

### 5.3. Objetivos e resultados

Os objetivos do grupo naquele momento de criação, considerados de médio e longo prazos, definidos no escopo do plano de pesquisa encaminhado ao CNPq em julho de 1995 eram, concisamente:

- a) Proporcionar aos estudantes oportunidades de atuação prática junto às empresas da região de Ribeirão Preto;
- b) Propiciar aos docentes participantes do projeto uma perspectiva de enriquecimento de suas vivências profissionais;
- c) Prover as pequenas e médias empresas da região assistência segundo uma visão sistêmico-evolutiva que permita um desenvolvimento seguro, consistente e efetivo.

Os objetivos a e b são de cunho pedagógico, de “tecnologia educacional”, relacionados com a pesquisa de um ambiente estudantil específico, constituído por grupos sucessivos de estudantes, da FEA-RP, engajados no grupo-laboratório. Trata-se de investigar como implantar, manter e desenvolver um grupo de estudantes e docentes capaz de atingir o objetivo c. Este, por sua vez, tem cunho de gestão empresarial: pesquisar o ambiente organizacional de Ribeirão Preto, principalmente o ambiente das pequenas e médias empresas, investigando problemas gerais e específicos delas, ou de grupos delas.

Como primeira medida, tratou-se de verificar o acerto das diretrizes de implantação e de atuação do grupo, internamente e junto a empresas da região, e de descobrir as eventuais necessidades de modificação dessas diretrizes. Em seguida, detalhar procedimentos de atuação, gerais e para situações específicas. Finalmente, pesquisar a viabilidade da introdução de um paradigma da Administração que atenda as ambições da chamada “corrente sistêmico-evolutiva”, caracterizada por uma visão holística das organizações como “sistemas viáveis”, os quais, pela interação de todos os seus participantes (proprietários, acionistas, administradores, empregados) tornam-se capazes de auto-organização e autodesenvolvimento.

Devido ao seu perfil prático, o grupo desenvolve muitos estudos de casos, que são úteis seja para o próprio grupo como também para as empresas estudadas. As pesquisas mais teóricas, com base conceitual mais aprofundada, passaram a ser desenvolvidas mais recentemente, com os alunos de pós-graduação, conforme o perfil do estudante.

Os objetivos a e c foram atingidos, estando sempre em continuidade, pois embora o grupo já não realize mais atividades de assessoria e consultoria, ele continua desenvolvendo estudos de casos, que permitem algum contato e experiência junto a empresas, beneficiando todos os envolvidos. Existe um processo, ao longo do qual vão surgindo os resultados da pesquisa.

Quanto aos objetivos a e b, de cunho pedagógico, note-se primeiramente que a iniciativa de criar um grupo-laboratório para estimular a criatividade dos estudantes, com base no aprofundamento crítico-criativo do estudo da bibliografia e no envolvimento com problemas reais da região econômica de Ribeirão Preto, foi acolhida com expressões diversas de interesse, entusiasmo, curiosidade, e até mesmo com expressões de algum ceticismo, em todos os congressos que a iniciativa foi exposta e

debatida, bem como na tese de doutorado e na livre-docência do professor Dante, nas quais o autor propôs originalmente a estruturação do grupo, assim como a sua utilização para levar às empresas da região as ideias da visão sistêmica na negociação.

A faceta cética demonstra claramente a necessidade de se investigar como criar, manter e desenvolver um grupo desse gênero. Os bons resultados já alcançados são demonstrados pelo número de estudantes que se interessaram inicialmente e pelos que continuam a se interessar, bem como pelos trabalhos já produzidos e em andamento.

Segundo análises do Prof. Dante, alguns pontos podem ser enumerados quanto aos estudantes. Alguns estudantes, apesar do interesse inicial, afastam-se do grupo assim que percebem que as atividades exigem empenho, espírito crítico e criatividade maiores do que aquelas com que estavam habituados. Como evitar ou diminuir esse afastamento exige uma diversidade de abordagens que ainda merecem muito estudo e reflexão.

Outros poucos estudantes, pelo contrário, aderem totalmente ao esquema básico proposto para a formação do grupo: com a SSM servindo para a integração do grupo e para a abordagem junto às empresas; com o estudo dos vários temas de aprofundamento propostos; além de participação intensa em todas as atividades preparatórias internas e nas atividades em contato com as empresas. Esse envolvimento aconteceu muito mais intensamente a partir do momento em que foi possível contar com alunos de pós-graduação no grupo (mais maduros, mais envolvidos e com trabalhos de maior profundidade). Entre esses dois extremos, há pelo menos um grupo nitidamente caracterizado, fortemente dirigido para atuação imediata junto às empresas, mesmo em detrimento de preparo mais sólido.

Enquanto ainda não se conseguiu lidar com o primeiro grupo de estudantes, os outros dois grupos foram conduzidos satisfatoriamente. O segundo, seguindo-se o plano básico de preparo paulatino; e o terceiro, conduzindo-os imediatamente a algumas intervenções – as quais, naturalmente, necessitaram de assistência maior do orientador, para compensar a relativa falta de preparo dos alunos.

A participação dos estudantes nas reflexões de investigação relacionadas com a montagem e funcionamento do grupo já foi objeto de registro em trabalhos publicados (APÊNDICE A - itens 9, 10, 46, 51, 53, 55, 57, 65, 75 e 76).

Quanto ao objetivo b, relacionado com outros docentes, o grande interesse demonstrado inicialmente por diversos deles não chegou a se concretizar em participação contínua, por razões diversas, que demandam novas reflexões e tentativas.

O Prof. Dirceu Tornavoi de Carvalho se envolveu em um primeiro momento, se afastando pela dificuldade de aproximar os temas desenvolvidos no grupo com suas pesquisas em andamento. Posteriormente, a Profa. Silvia Inês Dallavalle de Pádua, também docente na FEA-RP, acompanhou alguns trabalhos do grupo com o objetivo de conhecer os assuntos pesquisados, participando inclusive de reuniões. Entretanto, a mesma dificuldade de relacionar as áreas de pesquisa levou ao seu distanciamento:

As reuniões eram bem focadas em projetos específicos e, apesar de não estar envolvida com nenhum deles, eu tinha interesse em conhecer a área e verificar a possibilidade de iniciar uma pesquisa relacionada. Dante me indicou livros e artigos sobre todos os temas e percebi que a teoria de sistemas estava relacionada com alguns assuntos que eu pesquisava. Apesar dessa relação, não consegui encontrar uma maneira prática de integrar os assuntos em um projeto naquele momento (depoimento da Profa. Silvia Inês Dallavalle de Pádua).

De maneira geral, foi percebido que as diferenças nas linhas de pesquisa são apontadas como justificativa para a falta de envolvimento. No entanto, além do grupo abranger uma variedade considerável de assuntos, estes são bastante amplos, podendo gerar intersecções com praticamente todos os temas em administração e até em outras

áreas. Então se percebe que essa dificuldade de integração de outros docentes pode ser consequência da extrema especialização das pesquisas de maneira geral na área acadêmica. Os periódicos, revistas e eventos exigem cada vez mais aprofundamento e foco nas pesquisas, tornando ainda mais difícil o exercício do pensamento amplo, sistêmico e integrado, que possibilitaria a intersecção de temas e linhas de pesquisa. O pesquisador dificilmente terá tempo, capacidade e energia para dedicação extremamente aprofundada a muitos assuntos, ficando restrito a poucos tópicos de pesquisa.

Mais recentemente, o grupo passou a contar com o envolvimento das professoras da FEA-RP Adriana Cristina Ferreira Caldana e Lara Bartocci Liboni. Profa. Adriana se envolveu com o grupo devido ao contato com o Prof. Dante, embora seus temas de pesquisa estejam pouco ligados aos assuntos em foco no grupo. Segundo ela, “o grupo ganha com a diversidade de formação, pois vários estudos e projetos se originam daí”. Já a Profa. Lara se identifica mais com os temas, utilizando a abordagem sistêmica e as teorias de negociação em diversos trabalhos, além de ministrar disciplinas, pesquisar e orientar trabalhos nesses temas. Ao longo de sua existência, o grupo contou com a participação esporádica de outros docentes, que infelizmente se afastaram por dificuldade em integrar seus interesses às linhas de pesquisa em andamento.

Entretanto, Prof. Dante busca interagir constantemente com outros docentes da FEA-RP em bancas, disciplinas, orientações etc. Conforme a Profa. Cláudia Souza Passador, essa interação entre docentes é interessante: “Isso deveria ser mais incentivado na FEA-RP. Alguns orientados meus trabalham com metodologias sistêmicas, participando inclusive dos congressos organizados pelo grupo do Prof. Dante. Essa troca de experiências é positiva”. Mesmo que a interação com outros docentes não resulte em mais membros para o grupo, ela permite o contato com pesquisadores que desenvolvem outros temas e métodos, ampliando as perspectivas do grupo.

Quanto ao item c, de gestão empresarial, relacionado com o ambiente empresarial de Ribeirão Preto, em especial o ambiente das PME (Pequenas e Médias Empresas), diversos resultados foram obtidos, descritos em trabalhos publicados (APÊNDICE A – itens 3, 18 e 19; APÊNDICE B – itens 6 a 19, 21 a 25, 28 a 36; APÊNDICE C – itens 5, 6, 9 a 14, 17, 20 a 23, 59; APÊNDICE E – itens 6, 10 a 12, 24 a 27, 32, 33).

Para generalização e aprofundamento dos resultados, os trabalhos demandam continuação, com o envolvimento cada vez mais intenso dos estudantes de pós-graduação. Entretanto, dados os interesses distintos e pontuais dos pesquisadores e alunos do grupo, a sequência das pesquisas em temas específicos fica comprometida. Aí a importância dos trabalhos integrados e projetos de longo prazo no grupo, que pudessem garantir a continuação e os resultados mais robustos de pesquisa. O desafio, porém, permanece: como atrair novos alunos e pesquisadores para assuntos já estabelecidos, sem permitir-lhes explorar seus interesses particulares?

A postura do Prof. Dante quanto ao assunto é relativamente liberal, possibilitando aos estudantes o desenvolvimento de seus trabalhos de pesquisa em conjunto com o orientador desde a concepção da ideia. Segundo a ex-aluna Denise Bonifácio, que foi sua orientada no trabalho de conclusão de curso da graduação, “o Prof. Dante foi muito generoso na escolha do tema do meu trabalho, porque me deixou à vontade para decidir a direção a ser tomada, me mostrando prós e contras”.

Dante permite ao aluno explorar sua criatividade e se dedicar a pesquisas que tragam satisfação ao mesmo, ao invés de restringir as possibilidades para os interesses do grupo. “Adoro a orientação do Dante porque ele dá liberdade ao aluno, permitindo

ousar. Além disso, ele contesta quando não concorda com algum ponto, mas não obriga a exclusão do conteúdo” (depoimento do ex-aluno Christian Carvalho Ganzert).

A diversidade de temas permite a orientação de alunos até mesmo de outros cursos, como a aluna do curso de Ciências Biológicas da USP Ribeirão Preto, Beatriz Gurgel do Amaral, sua orientada no trabalho de conclusão de curso, a qual enfatiza:

O Prof. Dante é muito aberto a novas ideias, talvez por isso tivesse tantos orientandos e pesquisas em diversas áreas, a exemplo da minha, o que prejudicava um pouco o foco e dificultava uma orientação mais minuciosa. Contudo, ele foi um dos maiores incentivadores que tive, o que me auxiliou grandemente na persecução do meu objetivo, qual seja, o de concluir um estudo no qual áreas distintas – Administração e Biologia – puderam ser integradas.

Além disso, a flexibilidade também possibilitou a parceria com outros docentes de outras instituições, como no caso da orientação do trabalho de conclusão de curso da ex-aluna Denise Bonifácio, tratando do planejamento estratégico em pequenas empresas de serviços: “ele convidou um professor da USP São Carlos, Prof. Edmundo Escrivão Filho, para colaborar no trabalho, o que me possibilitou aumentar muito o conhecimento na área, assistindo aulas sobre o tema no curso de Engenharia deste outro campus”.

Talvez por essa liberdade permitida aos estudantes na determinação dos assuntos de pesquisa o docente tenha contribuído para a formação de tantos pesquisadores e acadêmicos, que perceberam o prazer da atividade acadêmica e investigativa ao longo dos trabalhos desenvolvidos com o orientador. A contribuição para a formação das pessoas tornou-se o foco, ao invés da contribuição restrita às pesquisas da área.

Essa postura gera controvérsias, já que a cobrança por publicações e resultados significativos de pesquisa está cada vez mais no centro das preocupações das universidades no Brasil. Os professores são avaliados pelos números e qualidade das publicações, mais do que pelo ensino e extensão. Os financiamentos de órgãos de fomento são disponibilizados com base principalmente na avaliação das publicações dos docentes responsáveis e pesquisadores envolvidos nos projetos. Assim, a formação de profissionais preparados e conscientes não é “medida”, não é valorizada.

Os estudantes convivem com os dois lados dessa controvérsia, pois apesar de não contarem com a facilidade de bolsas pré-aprovadas financiadas por projetos maiores do grupo, desfrutam da possibilidade de desenvolver trabalhos que lhes interessem especificamente, descobrindo suas habilidades e características, além de receberem o apoio e direcionamento acerca de valores e perspectivas pessoais e profissionais.

Foram definidas em discussão interna na época de sua criação algumas metas de curto, médio e longo prazos para o grupo, listadas no quadro 4.

Quando o grupo conseguiu se estabelecer, seu objetivo principal tornou-se a permanência no ponto mais favorável da curva do ciclo de vida. Logo, definiram-se as expectativas principais, que incluíam: a) sistema e estrutura organizacional funcionais; b) visão e criatividade institucionalizada; c) orientação para resultados; d) planejamento; e) separação de expectativas de desempenho; f) manutenção e crescimento de orientação; g) aumento dos recursos para se manter sozinho; e h) implantação do grupo-laboratório em outras faculdades da USP em outras cidades, estabelecendo um *franchising*. Apesar das dificuldades enfrentadas com falta de recursos e de disponibilidade dos membros, são observados alguns resultados das atividades do grupo, como:

- Realização do levantamento e caracterização preliminar de um grupo de empresas da região de Ribeirão Preto junto às quais o grupo possa atuar;
- Estudos de casos em empresas da região, com identificação das características de cada empresa e planos, propostas, recomendações e

acompanhamento de ações com as publicações citadas anteriormente nesta seção;

- Utilização dos conceitos da visão sistêmica e sua aplicação prática na gestão empresarial;
- Utilização sistemática dos conceitos e técnicas de negociação seja no ambiente interno do grupo ou nas interações do mesmo com o ambiente empresarial;
- Pesquisa sobre a realidade das PME em regiões do interior do estado de São Paulo, no que se refere ao uso das informações, capacidade de inovação e poder de exportação dessas PME;
- Representação do grupo nos congressos internacionais de sistemas pela participação dos membros e apresentação de trabalhos, relacionadas na seção 3.4;
- Organização dos Workshops em Pensamento Sistêmico e dos Congressos Brasileiros de Sistemas;
- Integração dos pesquisadores brasileiros da área de sistemas, reunindo o grupo brasileiro da ISSS, que ainda não teve sua associação formalizada;
- Livros, capítulos de livros e artigos publicados em periódicos e eventos.

<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>
Cônsolidar a estrutura externa do grupo até fevereiro de 1997	Meta atingida
Garantir que a estrutura interna acompanhe a evolução da externa, suprimindo a equipe externa com conhecimento teórico necessário	Meta atingida
Atender pelo menos duas empresas em 1996 e garantir que os atendimentos paguem pelo menos seu custo	Foi atendida somente uma empresa em 1996, como um trabalho experimental voluntário
Desenvolver estudos em pelo menos cinco temas até dezembro de 1997	Meta atingida
Equipes mínimas de três membros para cada tema de estudo do grupo	Meta atingida
Estabelecer um docente conselheiro para cada tema de estudo do grupo	Prof. Dante orientou todos os temas, já que os outros docentes interessados não permaneceram no grupo
Manter a reciclagem dos conhecimentos a partir a participação contínua de ex-alunos e alunos de pós-graduação no grupo	Meta atingida

Quadro 4. Metas e resultados

Além disso, os resultados envolvem as publicações geradas dos principais esforços de pesquisa do grupo ao longo de sua existência, enumeradas na tabela 1. Apesar da separação por temas centrais, muitos dos trabalhos envolvem mais de um dos assuntos do grupo.

Tabela 1. Publicações do grupo em cada linha de pesquisa até fevereiro de 2014

Linha de pesquisa	Livros	Capítulos de livros	Artigos em periódicos	Artigos em eventos	Resumos em eventos	Outros trabalhos	Total
Desenvolvimento local	3	4	11	27	1	0	46
Enfoque sistêmico	2	1	10	63	2	0	78
Negociação	10	5	5	36	2	3	61
Simulação empresarial	1	0	0	1	0	1	3
Outros temas	0	4	5	24	1	2	36
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>151</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>224</b>

### 5.3.1. Reciprocidade

Além dos resultados traduzidos em publicações e organização de eventos, a participação no grupo gera ainda resultados pessoais não mensuráveis relativos à experiência adquirida, valores e postura, como ressaltado pelo ex-aluno Carlos Gomes:

A experiência de formação dos grupos de estudo e trabalho insere-se como um importante instrumento de formação pela oportunidade de vivência aplicada que propiciam. Por isso, revestem-se também de fundamental importância como elemento de diferenciação dos alunos. Aqueles que por eles passam demonstram, desde cedo, características como a diligência, atitude iniciadora, abertura a desafios e uma capacidade de entregar algo mais. A iniciativa dos grupos demanda, desde seu início, professores que entendam que o processo de formação vai além das aulas tradicionais e pode enriquecer-se quando complementado. A participação do Prof. Dante foi de instrumental relevância, não apenas por ele entender tal importância e propiciar tal oportunidade, através do seu esforço extra, mas também por suas características interpessoais, tornando-o um catalisador do processo e um elemento de atração para a iniciativa (depoimento do ex-aluno Carlos Jorge Pinto Gomes).

Muitos ex-alunos atribuem ao grupo e ao professor Dante a responsabilidade por inseri-los na área acadêmica, já que muitos deles não tinham expectativas ou não acreditavam serem capazes de desenvolver atividades de pesquisa acadêmica. Conforme a ex-aluna Sílvia Vidal Salmasi, “o grupo foi o meu primeiro contato com a academia e me proporcionou escrever artigos e participar de congressos, inclusive internacionais, o que me ajudou nos meus próximos passos de carreira, como o mestrado, e minha vocação na educação”. Para o ex-aluno Dionysio Borges de Freitas Junior, hoje atuando como professor universitário, “a oportunidade de participar trouxe a percepção do que é uma pesquisa acadêmica, de como e porque funciona um grupo de pesquisa”. “Dante sabe extrair do aluno seu potencial, ele percebe onde o aluno se encaixa e consegue conduzi-lo para aproveitar seu melhor” (depoimento da ex-aluna Maria Cristina Bastia Vichi). A ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari, hoje professora universitária, afirma utilizar os aprendizados que teve com o Prof. Dante e com o grupo de pesquisa, que a “inspiram a fazer algo diferente com seus alunos”, esperando poder ajudá-los da mesma forma.

Dante percebeu o meu potencial ao ler uma prova do meu primeiro ano de curso em que descrevi com detalhes as etapas para criação de uma empresa. Esse potencial só foi desenvolvido por estímulo dele. Eu sempre quis empreender, então não imaginava ter vocação para a área acadêmica, mas o Dante me mostrou as possibilidades. Por isso toda a minha vida acadêmica foi influência dele. A participação no grupo me permitiu aproveitar essas possibilidades, produzindo textos, artigos, livros e participando de congressos (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida).

Segundo a aluna de graduação Isadora Paro Barison, foi sua participação no grupo que alimentou uma perspectiva de carreira acadêmica, já que seus conhecimentos quanto à elaboração de trabalhos científicos e desenvolvimento de pesquisas foram adquiridos durante essa participação. A ex-aluna Nathalia Gandolfi Figueiredo também analisa sua participação de forma geral no grupo como positiva:

Participar do grupo era muito interessante, pois tive contato com outros estudos, professores de fora da FEA-RP e de fora do país, alguns dos quais mantenho contato até hoje. Tive a oportunidade de trabalhar com os estudantes mais experientes, fizemos viagem de observação de campo, entre outras atividades.

Conforme a opinião de ex-alunos, funcionários e outros colegas docentes, Prof. Dante tem a habilidade de reconhecer e incentivar diferentes perfis nos estudantes:

Não existe somente uma receita de sucesso, especialmente em uma área como a administração de empresas, na qual as pessoas podem tomar caminhos muito diferentes. O Dante sabe valorizar ao mesmo tempo o futuro executivo, o futuro acadêmico, o futuro empreendedor, e o aluno que decide incorporar um pouco de cada uma destas facetas na sua carreira (depoimento da ex-aluna Lilian A. Machado Colsant).

Alguns alunos também atribuem à participação no grupo o incentivo ao maior engajamento nas atividades da faculdade e direcionamento a respeito do curso, já que o início da graduação pode desmotivar os estudantes que anseiam por conhecimentos mais práticos e aplicados.

O início do curso é maçante, o aluno não vê muito sentido nas disciplinas, que são muito teóricas nessa fase. Eu pensei em desistir várias vezes. O envolvimento com o grupo trazia sentido ao curso, já que ele funcionava como uma empresa, antecipando questões práticas. Desenvolvíamos o interesse por disciplinas que teríamos no futuro, nos tornando estudantes pró-ativos (depoimento da ex-aluna Maria Cristina Bastia Vichi).

Além de perceberem os benefícios diretos, os membros ainda têm a oportunidade de assumirem posições pouco convencionais, como líderes, modelos ou exemplos aos membros mais novos e menos experientes. “Minha contribuição inclui a aproximação da experiência prática de trabalho ao cotidiano dos meus colegas na época, pois eu era uma das poucas da minha turma que trabalhava durante o curso” (depoimento da ex-aluna Karina Lucia dos Santos).

Como eu já tinha a experiência de uma graduação concluída quando iniciei o curso na FEA-RP, assumi a responsabilidade de auxiliar meus colegas, incentivando-os a aproveitar ao máximo o período da vida universitária, buscando conhecimentos e experiências em atividades extracurriculares (depoimento do ex-aluno Carlos Jorge Pinto Gomes).

Os membros são incentivados a buscarem melhores resultados, já que convivem com alunos cujo desempenho é considerado de excelência, estabelecendo novos padrões e objetivos mais altos. “O grupo nos levava a sermos mais participativos, mais ativos, nos estimulando a buscar sempre mais” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva). Para a ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari, “Dante sempre foi um professor exigente e ao mesmo tempo acolhedor. Ao mesmo tempo em que nos desafiava a melhorar sempre, nos dava apoio para conseguir isso”.

O conhecimento adquirido e os assuntos discutidos são aplicados no cotidiano de quem já passou pelo grupo. “Hoje eu tento aplicar tudo que era discutido naquela época. Um exemplo disso é a postura que assumo em meus negócios, sendo muito participativa em todos os aspectos” (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida). O comprometimento também é apontado como valor desenvolvido. “No grupo aprendíamos a nos comprometer, a finalizar cada projeto iniciado” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva).

Além disso, a amizade desenvolvida e fortalecida pela participação em um grupo tão coeso é considerada um dos principais resultados por seus membros. “Já éramos colegas de turma, mas esse grupo nos uniu ainda mais, nos integrando e permitindo a convivência mais intensa. Além disso, a amizade e a confiança que desenvolvemos pelo Prof. Dante nos permitiu usufruir de sua experiência e companheirismo de maneira intensa” (depoimento da ex-aluna Karina Lucia dos Santos).



Ilustração 1. As alunas em momento de confraternização: Ana Paula Almeida, Suselaine Alves, Melissa Cavalcanti, Karina dos Santos e Lucila Meirelles

Segundo relatos dos membros e ex-membros, o ambiente no grupo sempre foi de muito companheirismo, com pessoas receptivas aos novos integrantes e principalmente com bastante abertura a novas ideias e sugestões. Apesar da diferença de áreas e níveis de formação e experiência entre os membros, as opiniões são consideradas com muito respeito, valorizando a participação de todos.

Muitas vezes a rede de contatos adquirida com a participação no grupo resulta em oportunidades de estágios, projetos e emprego para muitos de seus membros. Como ressalta Jader Simonelli, ex-aluno do MBA e empresário, “a bagagem garantida pela formação na FEA-RP e a indicação pelo professor Dante constituem um diferencial desses alunos”. O próprio professor Dante, quando iniciou um negócio na região, teve algumas alunas trabalhando com ele. A ex-aluna Suselaine Alves da Silva foi uma delas e garante que “o convite foi visto como um desafio e um grande privilégio, que resultou em uma oportunidade de lidar com aspectos que só tínhamos aprendido na teoria, como as diferenças em uma equipe, liderança e iniciativa”.



Ilustração 2. As ex-alunas Ana Paula Almeida, Isabela Oliveira, Melissa Cavalcanti, Karina dos Santos, Suselaine Alves e Valéria Beluomini Cotrin

Uma das maiores contribuições citadas pelos membros e ex-membros do grupo é a relação de amizade e admiração desenvolvida com o Prof. Dante. Sempre apontado como um educador disposto a aprender com seus discípulos, Prof. Dante inspirou e direcionou muitos desses estudantes em suas carreiras e vidas pessoais, sempre acreditando e incentivando o potencial de cada um.

Dante acreditava mais em mim do que eu mesma. Envolvendo-me em projetos que pareciam “demais” para mim, mas me dando o suporte no background, com um Grupo de Pesquisa, me ajudou a melhorar minha autoconfiança e acreditar que eu era capaz. Isso tudo foi essencial para a minha carreira profissional (depoimento da ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari).

Assim como os membros puderam usufruir das contribuições objetivas e subjetivas do grupo, cada um deles deixou uma marca na história do mesmo. “Acho que eu poderia ter participado mais do grupo. De qualquer forma, acho que todo mundo deixa alguma contribuição, por mais breve que tenha sido essa passagem. A minha? Talvez o comprometimento” (depoimento da ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari). Alguns contribuíram aproximando as atividades acadêmicas do grupo com a realidade do meio empresarial, como é o caso de Omar Sacilotto Donaires, conforme sua opinião: “acho que consigo contribuir com o pragmatismo que eu trago do meio empresarial, sempre tentando conciliar esse pragmatismo com o rigor teórico-conceitual exigido pelo meio acadêmico”.

Segundo o ex-aluno Christian Carvalho Ganzert, a avaliação dos benefícios por participar do grupo depende muito da opinião pessoal:

Alguns acreditam que precisam deixar um legado, uma obra importante publicada. Eu entendo que a minha participação no grupo foi para tentar aprender com as outras pessoas e trazer o que eu estava desenvolvendo para pessoas que tinham o mesmo interesse. Meu intento não foi deixar um legado, mas sim participar dessa troca.

Muitos dos membros contribuíram dedicando tempo e energia trabalhando para tornar possíveis os eventos organizados pelo grupo. “Lembro que o Omar Sacilotto

Donaires participou muito durante o 1º CBS, dedicando-se bastante ao evento” (depoimento da ex-aluna Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo). Prof. Dante também enfatiza a dedicação de outros membros: “A funcionária Denise Defina, com grande interesse acadêmico e ideia de ingressar no mestrado, e a Profa. Adriana Caldana foram essenciais para a viabilização das primeiras edições do CBS”.

### 5.3.2. Atividades

Em sua criação, os objetivos do grupo incluíam a prestação de serviços às empresas por meio de consultoria/assessoria sistêmico-evolutiva. Entretanto, a preparação teórica a partir dos ciclos SSM constituía a base para essa atividade junto às empresas. Com os ciclos, alguns alunos começaram a se desmotivar devido à alta carga teórica das atividades, solicitando o início da atuação prática. Além disso, em função do menor interesse demonstrado pelos estudantes no período de férias, optou-se por antecipar o trabalho externo em empresas, com o objetivo de manter o nível de motivação dos alunos. Então, em abril de 1996 teve início o primeiro trabalho de assessoria a uma empresa pré-selecionada como projeto piloto do grupo.

No projeto piloto, funcionando como um trabalho de consultoria voluntário, o grupo se concentrou em uma empresa comercial, prestadora de serviços e vendedora de acessórios e peças para caminhões do município de Ribeirão Preto. O objetivo era o desenvolvimento de um estudo de caso na empresa, que tinha como proprietários os familiares de uma aluna do grupo. O ciclo de vida das organizações foi o tema escolhido como base para tal projeto, já que o assunto foi considerado como o melhor ponto de partida para o contato inicial com as empresas. Em uma primeira reunião com os representantes da empresa o grupo foi apresentado, assim como os temas estudados pelo mesmo. A empresa se apresentou, incluindo seu histórico, evolução, suas principais características e desafios enfrentados naquele momento.

Foram encontrados problemas sérios na empresa, que, sendo uma empresa familiar, estava centrada na figura do pai e os demais funcionários pouco conseguiam contribuir. Alguns problemas diagnosticados pelo grupo: falta de definição de atividades e responsabilidades dos funcionários, decisões centralizadas no fundador e falta de planejamento de longo prazo e sistematização.

Essa experiência, apesar de válida, foi cancelada ainda em seu início. Um dos motivos foi a falta de apoio e aceitação das sugestões do grupo, o que dificultou os resultados práticos concretos. O grupo também enfrentou algumas dificuldades para transmissão dos conceitos estudados de maneira clara aos dirigentes da empresa; isso se deve ao seu senso prático de atuação e provavelmente também pela falta de base conceitual e maturidades dos próprios membros. Ademais, a formação do grupo estava crítica, pois os alunos estavam próximos da conclusão de seus cursos de graduação, sendo necessário atrair novos alunos. Portanto, a decisão foi de que o atendimento a empresas só seria incluído em suas atividades após sólidos estudos dos temas e efetiva estruturação da área externa.

Algumas atividades do grupo foram incentivadas pela atividade docente do professor Dante nos cursos de especialização (MBA) da Fundace. Essa atividade permitiu um contato maior com profissionais e empresários da região, aproximando o professor e os membros do grupo da prática empresarial.

Um exemplo foi o contato desenvolvido com o ex-aluno Jader Simonelli, empresário no município de Ribeirão Preto. “Meu contato com o professor Dante teve início pela aplicabilidade dos conhecimentos que ele me passava, contato que foi intensificado devido à afinidade pessoal e à admiração que passei a nutrir por ele”

(depoimento do ex-aluno Jader Simonelli). Nessa experiência, o professor Dante e dois alunos de graduação (Carlos Gomes e Ana Paula de Almeida) participaram em um projeto na empresa de Jader para implantação de um conselho de administração. A empresa vendia produtos e serviços para manutenção industrial e o objetivo era a definição de uma postura estratégica para a mesma, que também resultaria em maior autonomia em relação a seus proprietários. As atividades desenvolvidas incluíram uma consultoria financeira e uma análise estratégica. Essa experiência durou apenas quatro meses porque, segundo Jader Simonelli, “a organização não estava pronta para um conselho de administração ou para um planejamento estratégico de longo prazo. A estrutura administrativa da empresa não suportava esse tipo de posicionamento naquele momento, pois trabalhávamos focados no curto prazo”. O conselho foi cancelado e o professor Dante passou a trabalhar como consultor para a empresa, o que também aconteceu por pouco tempo, pelos mesmos motivos.

Minha vida profissional foi muito influenciada pelo professor Dante, os conhecimentos e alguns conceitos que ele me ensinou continuam sendo usados em meus negócios, principalmente para manter o foco, já que isso pode ser bastante difícil no cotidiano de uma empresa. O grupo me influenciou à medida que tomei consciência do modelo de gestão que eu busco para os meus negócios (depoimento do ex-aluno Jader Simonelli).

Outro contato desenvolvido por meio do MBA da Fundace com o ex-aluno Glauco Moraes resultou em uma série de palestras, contribuições e trocas de experiências, beneficiando inclusive outros alunos do Prof. Dante, que puderam ter maior perspectiva do meio empresarial, principalmente no que tange aos temas de negociação e internacionalização. Glauco enfatiza a importância desse contato com o Prof. Dante para sua conscientização quanto aos benefícios do relacionamento empresa-Universidade: “pude ter uma visão de como a área acadêmica de gestão pode influenciar uma organização ou seu gestor. Além disso, passei a me atentar aos fatores envolvidos em uma negociação, me preparando mais para a mesma aplicando os conhecimentos adquiridos na área”.

Por meio das atividades do Prof. Dante na Fundace o grupo e seus temas de pesquisa foram divulgados, agregando possíveis interessados, como foi o caso do ex-aluno do MBA e membro do grupo, Omar Sacilotto Donaires. Durante uma aula, no ano de 2001, Prof. Dante tratou sobre administração evolutiva, despertando o interesse de Omar, que já tinha ampla experiência profissional.

Ao tomar conhecimento sobre a administração evolutiva, meu objetivo como gerente de área e coordenador de projetos da empresa seria entender o meu ambiente de trabalho, que alguns colegas qualificavam de desorganizado, como um sistema complexo em processo constante de auto-organização, que poderia, portanto, ser melhor compreendido e gerenciado através da abordagem da administração evolutiva (depoimento do ex-aluno Omar Sacilotto Donaires).

A partir disso, Omar estudou diversos temas na área de sistemas e cibernética, passando a integrar o Grupo de Sistemas da FEA-RP. A participação de profissionais de empresa, mesmo que não relacionados com a área acadêmica, é incentivada pelo grupo, considerando um privilégio contar com membros cuja experiência prática possa contribuir à aproximação das pesquisas com a realidade. Segundo Omar, o grupo está aberto a todos os interessados, independentemente da área de dedicação: “Desde o princípio fui muito bem acolhido pelos colegas de grupo, e me sinto perfeitamente sintonizado e à vontade para desenvolver o trabalho com a equipe”. Com o aprofundamento de seus conhecimentos no tema, o aluno passou a desenvolver pesquisas e ministrar palestras e seminários a convite do Prof. Dante.

Outra aluna do MBA que desenvolveu interesse e participa do grupo devido a esse contato inicial é a Profa. Carla Aparecida Arena Ventura, hoje membro do conselho de administração do grupo.

As parcerias com os ex-alunos do MBA trouxe ainda alguns resultados práticos com membros específicos do grupo. A ex-aluna da graduação Cecília Gurgel do Amaral desenvolveu a parte prática de seu trabalho de conclusão de curso nessa mesma empresa de Jader e depois de alguns anos a também ex-aluna da graduação Maria Cristina Vichi trabalhou em outra empresa dele. Assim, as contribuições foram recíprocas, gerando vantagens para os empresários, para o grupo como um todo e para os alunos especificamente. Segundo Jader, “a bagagem conceitual e a vivência junto do professor Dante é um diferencial desses alunos. Dante é um ‘pai profissional’, já que aconselha, acolhe, ajuda os alunos, tratando a todos como iguais; sempre pronto para absorver e aprender com os estudantes, esse é seu diferencial como mestre”. A maioria dos ex-alunos ressaltam a relação de respeito, confiança e amizade com o professor Dante. “A confiança era tanta que muitos de nós nos tornamos dependentes, se ele não aprovasse alguma decisão, era sinal que não estava certa” (depoimento da ex-aluna Suselaine Alves da Silva).

Hoje as atividades do grupo têm como foco principal a área acadêmica, desenvolvendo pesquisas nos diversos temas com objetivo de publicação e disseminação do conhecimento. As atividades de assessoria e consultoria deixaram de ser o objetivo, sendo apenas parte de pesquisas com aplicações práticas.

Para contribuir ainda mais com a formação e experiência de seus membros, o grupo tem como um dos seus objetivos o incentivo a viagens ao exterior, seja para participações em congressos ou estágios de intercâmbio durante os cursos de graduação e pós-graduação. Em geral, o grupo busca incentivar e facilitar o processo, já que nem sempre possui recursos para financiamento das viagens.

No ano de 1996, as alunas Karina Lucia dos Santos e Ana Paula de Almeida e o professor Dante viajaram para Santiago, no Chile, com recursos da FEA/USP para apresentação de trabalho (APÊNDICE A – item 57; APÊNDICE E – item 21) e participação do XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração. “Foi uma experiência muito interessante, era a primeira vez que apresentaria um trabalho e estava muito nervosa. Eu tinha dificuldade em sintetizar o trabalho em uma apresentação, focando as ideias importantes, e o professor Dante me ajudou a superar esse medo” (depoimento da ex-aluna Karina Lucia dos Santos).



Ilustração 3. Prof. Dante Martinelli e a aluna Karina dos Santos em Santiago, Chile



Ilustração 4. Prof. Dante Martinelli e a aluna Ana Paula de Almeida em Santiago, Chile

Em 1997, as alunas Ana Paula de Almeida e Melissa Franchini Cavalcanti Bandos complementaram, com recursos particulares, suas formações com cursos na Universidade de Hull, Reino Unido, nos temas de pensamento sistêmico crítico e negociação e mediação. Dante sugeriu que a disciplina de negociação fosse incluída no

programa deles e como retribuição à sugestão foram disponibilizadas duas vagas para alunos do Prof. Dante cursarem essa disciplina, com possibilidade de outra adicional. Essa viagem foi possível devido a contatos do professor Dante nessa universidade, considerada uma das principais na área de pensamento sistêmico.



Ilustração 5. As ex-alunas Ana Paula de Almeida e Melissa Cavalcanti em Hull, Reino Unido



Ilustração 6. A ex-aluna Melissa Cavalcanti na Universidade de Hull, Reino Unido



Ilustração 7. Melissa Cavalcanti e Ana Paula Almeida durante viagem pela Inglaterra

Alguns membros do grupo viajaram para o exterior para participação nos congressos da ISSS, tendo contato com pesquisadores de diversas partes do mundo. Além disso, Prof. Dante incentiva seus orientados a cumprirem parte do curso de pós-graduação no exterior, como foi o caso de Christian Carvalho Ganzert, que fez doutorado sanduíche nos Estados Unidos. “A rede de contatos formada durante o intercâmbio é um diferencial, além dos valores que absorvi, já que pude estudar em um centro de excelência onde as pessoas gostam e fazem do trabalho de pesquisa a vida delas, com dedicação intensa” (depoimento do ex-aluno Christian Carvalho Ganzert). A ex-aluna Flávia Angeli Ghisi também desenvolveu parte da coleta de dados de sua tese de doutorado no exterior (Copenhague, Dinamarca) e, em sua opinião, “a experiência internacional é fundamental, ela foi um diferencial do meu trabalho, além de constituir grande oportunidade profissional e pessoal, permitindo a ampliação do conhecimento, da forma de ver o mundo”.

Outra atividade incentivada pelo Grupo de Sistemas é a aplicação de jogos de empresas nas faculdades em que seus membros possuem contatos. Prof. Dante iniciou sua experiência na área ainda na FEA aplicando os jogos de empresas em conjunto com o Prof. Mario Tanabe desde 1981. A parceria com este docente continuou depois que Prof. Dante mudou para Ribeirão Preto, aplicando os jogos nessa faculdade e desenvolvendo trabalhos conjuntos (APÊNDICE D – item 3). Prof. Mario Tanabe aplicava jogos de empresas nas turmas do último ano de administração na FEA e o Prof. Dante aplicava nas turmas de primeiro na FEA-RP na disciplina de Teoria da Administração, com a tomada de decisão nos minutos finais da aula. O resultado do desempenho das equipes eram comparados para verificar a diferença no início e fim de curso. Essa experiência originou a disciplina de Simulação Empresarial na FEA-RP, ministrada no primeiro ano. Dante propôs a criação dessa disciplina, que entrou em vigor na turma dos ingressantes de 2001, já no primeiro ano de curso.

No ano de 2003, foi adquirido pela USP um software de facilitação da aplicação de jogos de empresas em sala de aula, que passou a ser utilizado pelo professor Dante. Durante a apresentação do software, para a qual Dante convidou muitos de seus ex-alunos e ex-orientados, um deles, Luiz Henrique Ostanel, demonstrou muito interesse nessa ferramenta e acabou assumindo, através de sua empresa, a representação comercial do mesmo no Brasil. Luiz Henrique e Dante passaram a aplicar o jogo nas turmas em que ministravam disciplinas relacionadas, comparando os resultados. Posteriormente, com o interesse de outros membros, foram desenvolvidas pesquisas sobre o assunto (APÊNDICE D – itens 1 a 3; MARTINELLI, 1988).

Conforme Luiz Henrique, a simulação empresarial permite o aprendizado e a prática simultâneos aos estudantes:

No dia da capacitação dos professores da FEA-RP para utilização do software fui também convidado e participei do treinamento, conhecendo um dos sócios da empresa desenvolvedora do software. Posteriormente, caminhamos para uma parceria que ocorre até hoje, com a minha empresa como única representante no Brasil. O software é voltado para utilização pedagógica. Assim, somente é comercializado com instituições de ensino. A exceção é a utilização em treinamentos *in company*, realizados exclusivamente pela minha empresa aqui no Brasil, com permissão da desenvolvedora.

Cada atividade desenvolvida pelo grupo acabou gerando publicações em diferentes assuntos e áreas, resultando em uma variedade grande de artigos, livros e trabalhos.

### 5.3.3. Publicações

A maioria das publicações do grupo teve e tem como base projetos de pesquisa desenvolvidos com objetivos acadêmicos sob orientação do professor Dante, seja de iniciação científica, conclusão de curso, mestrado, doutorado, pós-doutorado e afins. Entretanto, algumas pesquisas foram desenvolvidas com um nível maior de envolvimento dos membros de maneira integrada.

Como já citado previamente, as atividades do grupo-laboratório estimularam a valiosa colaboração da então estudante Ana Paula de Almeida, graduada em Administração pela FEA-RP em 1997 e vencedora do III Concurso Nacional de Monografias da FIAT do Brasil, sobre o tema “Gestão organizada: chave para o sucesso de qualquer empresa”, em outubro de 1995, tendo como prêmio uma viagem à Europa para conhecer as fábricas da FIAT.

Ana Paula foi co-autora de dois livros com o professor Dante, em temas estreitamente ligados: negociação e solução de conflitos (APÊNDICE C – itens 33 e 34).

Publicar um livro me parecia algo muito distante da minha realidade. A proposta de Dante foi recebida com receio, mas aceita como o grande desafio que de fato se tornou. Começamos bem, escrevendo conforme o planejado. Depois tivemos certo atraso, já que estávamos envolvidos em outros projetos. Mas com um esforço final maior, conseguimos concretizar a publicação não só de um, mas de dois livros. Foi uma grande conquista (depoimento da ex-aluna Ana Paula de Almeida).



Ilustração 8. Ana Paula de Almeida e Prof. Dante Martinelli durante lançamento do livro de negociação

O fato de Ana Paula ser aluna de graduação à época foi um desafio para o projeto, já que os críticos acreditavam que uma aluna nesse nível não teria capacidade para ser co-autora de um livro. Entretanto, com o apoio do Prof. Dante, Ana Paula passou por um longo e intenso período de preparação, estudando todos os livros sobre o assunto lidos pelo docente até aquele momento. A aluna elaborou resumos de cada livro, discutindo-os com o professor. Esse processo resultou em um dos principais trabalhos publicados do grupo, contestando a afirmação dos críticos quanto à capacidade de um aluno de graduação como co-autor.

Durante o ano de 1999 foi realizada uma pesquisa no estado de São Paulo, em parceria com o Prof. André Joyal, da Universidade de Quebec, Campus de Trois Rivières, no Canadá. Dante conheceu esse pesquisador durante um estágio desenvolvido nesse país com bolsa da embaixada canadense no ano de 1998. Prof. André Joyal relembra o primeiro contato: “Quando conheci o Prof. Dante tive receio de considerar projetos de cooperação, pois conhecia muitos brasileiros que falavam muito e pouco concretizavam. Mas ele me surpreendeu quando, três semanas depois, já tinha propostas concretas de trabalho”. A parceria rendeu projetos em conjunto, uma série de palestras ministradas em universidades brasileiras, participação em bancas, além da participação de André Joyal nos congressos organizados pelo grupo como palestrante.

A pesquisa desenvolvida no interior do estado de São Paulo resultou em publicações e apresentações em congressos, além de um livro publicado no tema Desenvolvimento Local. O trabalho contou com a participação de quatro alunos de graduação do curso de Administração da FEA-RP (Fernanda Menezes Ferrari, Flávia Angeli Ghisi, Matheus Alberto Cônsoli, Nathalia Gandolfi Figueiredo). Prof. André Joyal conta que “a partir de uma pesquisa realizada com outras colegas da minha universidade, foi possível entrevistar uma amostra de 60 PME em um ambiente não metropolitano no norte do Estado de São Paulo”. O objetivo do projeto foi analisar o uso das informações de diferentes fontes nas PME, a capacidade de inovação das empresas, bem como a condição de exportação apresentada por elas. “Foi a primeira vez

que participei de uma pesquisa levantando dados diretamente com empresas em visitas marcadas, com roteiro estruturado e análises dos dados. Foi uma pesquisa importante, que trouxe experiência e gerou publicações” (depoimento do ex-aluno Matheus Alberto Cõnsoli). De acordo com Flávia, a experiência incentivou seu posterior maior envolvimento com pesquisa, seja pela possibilidade de estudar localidades diferentes como pela parceria com um professor estrangeiro. Já a ex-aluna Nathalia exalta a riqueza da experiência: “ela trouxe a visão externa ao meu trabalho, me ajudou a lidar com outras realidades e contextos além de fontes diferenciadas para complementar meu estudo”.



Ilustração 9. Flávia Ghisi, Prof. Dante Martinelli, Matheus Cõnsoli, Nathalia Gandolfi e Fernanda Ferrari em uma das visitas a empresas

Como a pesquisa baseou-se em pesquisa semelhante realizada pelo Prof. Joyal no Canadá, foi possível a comparação com a realidade canadense. A ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari relembra o trabalho: “Foi uma experiência fantástica. Conhecer a realidade de empresas da região, tendo como base uma metodologia aplicada internacionalmente ampliou minha visão, me deu *know-how* de planejamento e contato com empresas” (depoimento da ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari). Esse projeto resultou na publicação e apresentação de trabalhos em congressos (APÊNDICE B – itens 15 a 19, 22, 24, 25, 28, 30, 31 e 33) e na publicação de um livro de autoria do Prof. Dante em parceria com o professor canadense André Joyal (APÊNDICE B – item 32).

Esse projeto de pesquisa está sendo retomado em 2014 com o trabalho de conclusão de curso da aluna Isadora Paro Barison, pretendendo re replicar parte da pesquisa quase quinze anos depois, com algumas adaptações coerentes a um trabalho de graduação.

Quando Dante voltou do Canadá com seu pós-doutorado concluído, ele ministrou duas disciplinas na pós-graduação da FEA-RP cujos temas eram visão sistêmica e negociação. A doutoranda Carla Aparecida Arena Ventura era monitora e aluna na disciplina de visão sistêmica e, por esse motivo, Dante sugeriu realizarem uma

parceria na organização de um livro nesse tema, convidando os alunos dessa turma a serem autores a partir dos trabalhos preparados para a disciplina. Apesar da dificuldade de envolver capítulos escritos por 12 autores diferentes, a união do grupo fez com que o livro, começado no final de 2002, estivesse quase pronto no fim de 2003 (APÊNDICE A – item 58).



Ilustração 10. Lançamento do livro de visão sistêmica (da esquerda para a direita: Alfredo Machado Neto, Francismar Monteiro, Omar Donaires, Carla Ventura, Melissa F. Cavalcanti Bandos, Verônica de Paula e Dante Martinelli)

Aproveitando a oportunidade, a doutoranda Flávia Angeli Ghisi sugeriu que o Prof. Dante e a turma organizassem um livro no tema de negociação, disciplina em que era aluna e monitora. Segundo Flávia, “a ideia de elaboração do livro foi uma sugestão da turma”, ela apenas conversou com o docente em sala. A preparação do livro dispensaria os alunos da turma de 2002 da prova final da disciplina. Flávia lembra: “na época o Dante achou a ideia interessante, mas desde que eu fosse co-autora do livro”. Depois de quase dois anos de trabalho e muitas revisões das versões dos alunos envolvidos nesse projeto, foi publicado um dos livros do grupo com maior reconhecimento e maiores retornos financeiros posteriores. Entretanto, todo o desenvolvimento desse livro foi muito cansativo e difícil, já que o grupo de autores era maior e não tão unido quanto o de visão sistêmica. Frente às dificuldades, os alunos da próxima turma da disciplina (2003) foram convidados a contribuir como co-autores para que o livro fosse finalizado (APÊNDICE C – item 42). Apesar do esforço demandado, esse livro, suas atualizações e outros livros relacionados (APÊNDICE C – itens 41, 43 e 44) são muito importantes para o grupo.



Ilustração 11. Lançamento do livro de negociação (da esquerda para a direita: Alfredo Machado Neto, Paulo Carlim, Flávia Ghisi, Dante Martinelli, Melissa F. Cavalcanti Bandos, Talita Mauad Martins, Sheila Garcia e Helenita Tamashiro)

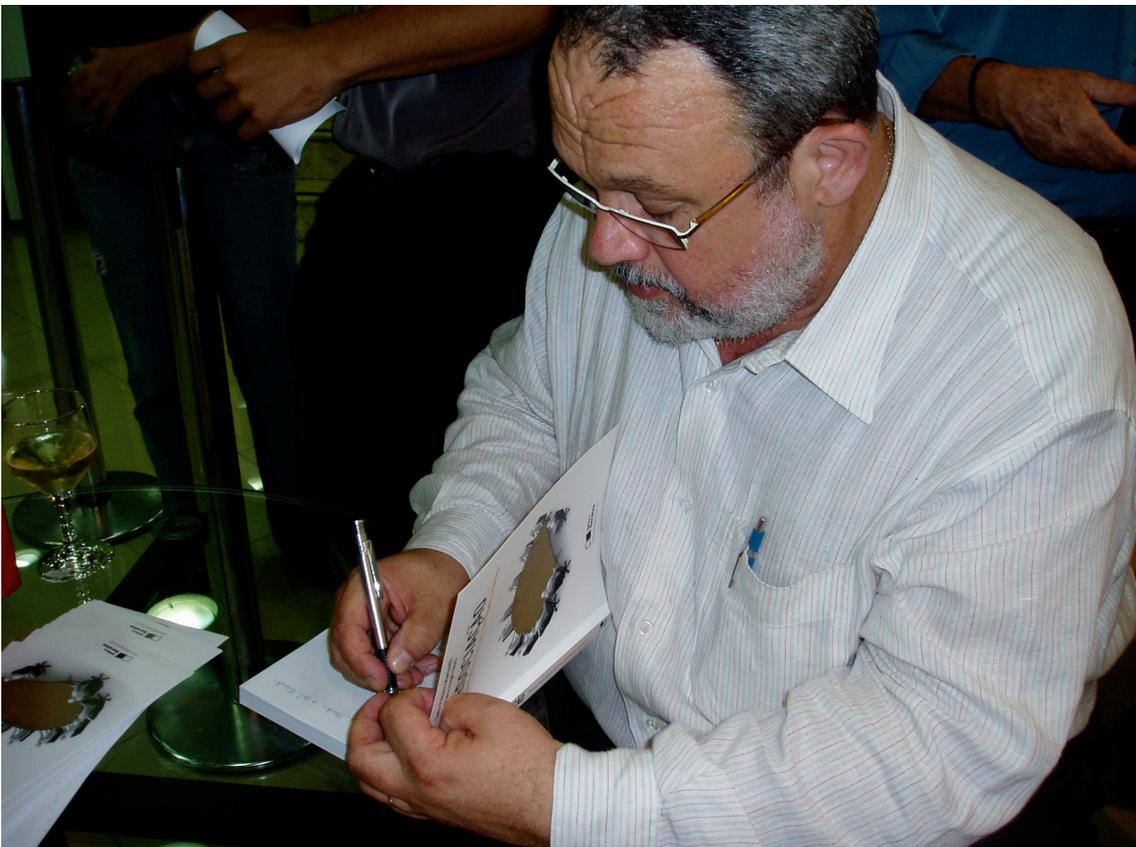


Ilustração 12. Prof. Dante Martinelli no lançamento do livro de negociação

Os livros de negociação e visão sistêmica acabaram influenciando muitos estudantes, pesquisadores e docentes de diferentes partes do país. O Prof. Karim Marini Thomé, hoje docente da Universidade de Brasília (UnB), conheceu o Prof. Dante em um curso ministrado pelo mesmo no estado do Tocantins sobre o tema negociação. Ele afirma que foi influenciado pelos materiais do grupo, com ênfase para os de visão sistêmica. “Os materiais do grupo me influenciaram como educador e pesquisador, me ajudando a conhecer mais sobre o tema e repensar diversos aspectos a partir dessa abordagem, inclusive minha atuação como docente” (Prof. Karim Marini Thomé, docente da UnB). O contato iniciado a partir de um curso se manteve por longo período, inclusive com a participação do Prof. Dante na banca de defesa do doutorado do Prof. Karim na Universidade Federal de Lavras (UFLA).

No período de 2005 e 2006, foi desenvolvido um projeto financiado pelo CNPq que consistia na proposta de um modelo sistêmico de diagnóstico para micro, pequenas e médias empresas. Ele envolveu vários pesquisadores do grupo, gerando resultados consideráveis. Além de proporcionar a aquisição de dois computadores, esse projeto permitiu a compra de outros itens de infraestrutura que auxiliaram o grupo de pesquisa. Os resultados foram publicados em uma das principais revistas de sistemas do mundo, a *Systemic Practice and Action Research* (APÊNDICE A – item 19). O pesquisador, empresário e membro do grupo, Luiz Henrique Ostanel, relembra detalhes do projeto:

Foi um projeto interessante, pois reunimos os conhecimentos específicos de cada membro do grupo para compor o relatório final. A pesquisa abordou a atuação das entidades públicas e privadas (políticas e ações) para contribuição com o desenvolvimento local nos municípios de Ribeirão Preto e Sertãozinho. Foi realizado levantamento (questionário) junto a empresas para que as mesmas avaliassem o nível de apoio das entidades.

A orientação do Prof. Dante, seja de iniciação científica, mestrado ou doutorado, sempre foi muito valorizada pelos alunos, que reconhecem a atenção e rigor do docente. “Dante sempre foi muito atencioso, orientava desde aspectos de referências, método, apoio nos casos e correções. Lembro que nas etapas finais, fiquei um final de semana na casa dele em São Carlos e ele corrigiu ao meu lado página por página... sem comentários!” (depoimento do ex-aluno Matheus Alberto Cônsoli). A ex-aluna Nathalia Gandolfi Figueiredo também exalta a dedicação do docente:

Lembro do cuidado e carinho com que ele revisava cada palavra dos meus projetos. Até hoje eu tenho os impressos com as correções que ele fazia – não tinha uma página sem comentário - na época confesso que às vezes era um pouco frustrante, mas hoje eu sei que isso exige uma dedicação que só um professor muito sério e cuidadoso oferece aos seus alunos, e meu sentimento é de muita gratidão.

Prof. Dante orientou, inclusive, alunos de outros cursos, incentivando a integração de áreas distintas, como no caso da aluna do curso de Ciências Biológicas, Beatriz Gurgel do Amaral.

As atividades de orientação, assim como as publicações passaram a constituir o novo patamar a partir do qual partem os participantes do grupo-laboratório para a obtenção de novos resultados, naturalmente mais aprofundados, ou mais diversificados, ou mais abrangentes, sempre com vistas aos objetivos do grupo.

#### 5.4. O grupo, o CBS e a ISSS

A Sociedade Internacional de Sistemas (*International Society for the Systems Sciences* - ISSS) está entre as primeiras e mais antigas organizações voltadas à investigação interdisciplinar da natureza dos sistemas complexos. Ela foi concebida em

1954 no Centro de Estudos Avançados em Ciências Comportamentais de Stanford (*Stanford Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences*) por Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding, Ralph Gerard e Anatol Rapoport. Criada com o nome de Sociedade para Pesquisa em Sistemas Gerais (*Society for General Systems Research*), ela adotou seu nome atual em 1988 refletindo a ampliação de seu escopo (ISSS, 2013).

O objetivo inicial da sociedade era incentivar o desenvolvimento de sistemas teóricos que são aplicáveis a mais de um dos campos tradicionais de conhecimento. Nos anos seguintes, a ISSS ampliou seu escopo para além das considerações puramente teóricas e técnicas para incluir a aplicação prática de metodologias sistêmicas na resolução de problemas. Ela tem proporcionado encontros anuais onde os acadêmicos e profissionais de todas as áreas podem se encontrar para compartilhar idéias e aprender uns com os outros (ISSS, 2013). Diferentes membros do Grupo de Sistemas da FEA-RP participaram de algumas edições desses encontros.

Como citado previamente, Prof. Dante participou da edição de 1991, em Ostersund (MARTINELLI; MARTINELLI, 1991). Além dessa edição ele também participou nos anos de 1992, em Denver (MARTINELLI, 1992), 1994, em Monterey (APÊNDICE A – item 49), 1995, em Amsterdam (APÊNDICE A – item 50), 1996, na Sessão Européia da ISSS em Budapeste (APÊNDICE A – item 39), 2000, em Toronto (APÊNDICE A – itens 21 e 44), e 2004, Monterey (APÊNDICE A – item 56). Apesar da não participação nos congressos dos anos de 1993, em Sidney, 1996, em Louisville, e 2002, em Shangai, Prof. Dante teve publicações nos mesmos com ou sem co-autoria de outros membros do grupo (APÊNDICE A – item 40; APÊNDICE B – item 29; APÊNDICE C – itens 35 e 47; MARTINELLI, 1993).

Verônica Angélica Freitas de Paula representou o grupo na edição de 2005, em Cancun, no México, apresentando todos os trabalhos do grupo (APÊNDICE A – itens 54, 60, 68; APÊNDICE C – item 46). “Foi uma ótima experiência, pude representar o grupo nas reuniões de trabalho da ISSS e da Asociación Latinoamericana de Sistêmica (ALAS), e também nas atividades do congresso. Além disso, apresentei os artigos do grupo. Prof. Dante conseguiu apoio financeira da FEA-RP para minha participação e todos nós, autores dos artigos apresentados, dividimos as demais despesas” (depoimento de Verônica Angélica Freitas de Paula).

Carla Aparecida Ventura participou em 2006 em Sonoma representando o grupo na reunião anual da ISSS.

Em 2007, Luciana Oranges Cezarino apresentou artigo no II Encuentro Regional de La Asociación Latinoamericana de Sistêmica – ALAS, tratando o tema da negociação a partir de uma visão sistêmico evolutiva. Essa viagem foi realizada com recursos do grupo (APÊNDICE A – item 15).

No ano de 2011 o grupo financiou a viagem da então aluna de mestrado Mayara Segatto para apresentação de trabalho (APÊNDICE A – item 75) e participação no congresso anual da ISSS realizado em Kingston Upon Hull, Reino Unido.

Foi uma experiência rica e um desafio muito grande, já que foi minha primeira viagem internacional em que eu representaria o grupo em um congresso tão importante, apresentando um trabalho em inglês. O investimento era muito alto e o medo de decepcionar também, mas com o apoio do grupo e o incentivo do professor Dante foi possível viver essa oportunidade, fazendo contatos, conhecendo a Inglaterra e amadurecendo nesse processo (depoimento da ex-aluna Mayara Segatto).



Ilustração 13. A ex-aluna Mayara Segatto no jantar de encerramento do congresso da ISSS em 2011

O grupo assumiu como um de seus objetivos a ampliação da área de sistemas no Brasil, sendo pioneiro na organização do Congresso Brasileiro de Sistemas (CBS), que se configura como um evento voltado à reunião de pesquisadores e profissionais com pesquisas na área ou interessados no assunto. Além disso, o grupo também buscava estabelecer parcerias internacionais.

A ideia da realização do CBS resultou da iniciativa do ex-presidente da ISSS em 2005, Prof. Enrique G. Herrscher, de fortalecer a área de sistemas na América Latina, incentivando a integração sulamericana. Destaca-se o papel dos pesquisadores argentinos nesse contexto, criando o primeiro capítulo latino americano formal da ISSS, o Grupo de Estudio de Sistemas Integrados (GESI) de Buenos Aires, caracterizado pela atuação significativa e pela forte integração do grupo no país. Existem ainda outros grupos no país, como aquele formado em Santiago del Estero (norte da Argentina), que também é bastante atuante. Ambos os grupos possuem pesquisadores importantes da área, como Pedro Luna e Charles François.

Quando Herrscher assumiu a presidência, como o primeiro latino americano em tal posição, ele sugeriu ao Prof. Dante a criação do capítulo brasileiro formalizado junto à ISSS, já que Dante era o brasileiro mais ativo nos encontros internacionais da ISSS à época. Para tanto, surgiu a ideia da realização do CBS com o objetivo de reunir os possíveis interessados, que até então estavam dispersos pelo país. Prof. Enrique Herrscher atribui o mérito da criação do CBS ao Prof. Dante:

Mi presidencia de la ISSS, que culminó en la reunión anual en Cancún (México), tuvo a mi entender dos logros muy significativos: (a) promover la incorporación de la juventud y (b) promover el relanzamiento de la comunidad sistémica latinoamericana, la Asociación Latinoamericana de Sistémica (ALAS). Con ambos propósitos en vista, apoyé con entusiasmo la creación del CBS, pero el mérito de su nacimiento estimo corresponde enteramente a Dante (depoimento do professor Enrique G. Herrscher, ex-presidente da ISSS).

Em 2004, para discutir a realização do primeiro CBS foi organizado, pelo Grupo de Sistemas, o I Workshop de Pensamento Sistêmico na FEA-RP, com o tema central “Superando os desafios nas Micro, Pequenas e Médias Empresas através da Visão Sistêmica”. Como esse evento teve o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) por meio da ampla divulgação em suas redes de contatos, o público foi bastante heterogêneo, contando com profissionais de empresas, estudantes de outras universidades e docentes. Foi ministrada uma série de palestras, incentivando discussões e explicando o que é visão sistêmica, o que é o ISSS Brasil e os desafios das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Quatro dessas palestras foram ministradas por membros do grupo: Prof. Dante, Carla Aparecida Arena Ventura, Omar Sacilotto Donaires e Luciana Oranges Cezarino.

Essa primeira iniciativa possibilitou uma primeira divulgação do tema na região e contribuiu para a organização do 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, em 2005. Esses congressos divulgam a área de sistemas no país e reúnem os interessados pelo tema, contribuindo para a integração dos pesquisadores e profissionais em tentativas de trabalhos conjuntos e colaborações. Além disso, o evento acaba por estabelecer o elo entre a Universidade e o mercado, já que profissionais participam para buscar contatos e informações para soluções práticas. Para o Prof. Dante, as maiores dificuldades na organização dos congressos envolvem a busca de recursos, a divulgação e a mobilização das pessoas, pois muitos se propõem a ajudar e participar, mas pouco fazem na prática. O contato com os palestrantes algumas vezes também é problemático, já que alguns exigem exceções quanto às condições de participação. A ex-aluna Talita Mauad Martins também concorda que uma dificuldade é a integração dos membros do grupo para que todos participem e efetivamente ajudem. Segundo o ex-aluno Christian Carvalho Ganzert, a responsabilidade da instituição que sedia o congresso deve ser ampliada, incentivando mais o engajamento dos alunos e divulgando o evento de maneira mais intensa.

Alguns membros do grupo participaram da organização do evento, auxiliando em todas as atividades desde a busca de patrocinadores até o transporte de palestrantes. No 2º CBS, a funcionária da FEA-RP e membro do grupo Denise Alessandra Defina dedicou-se intensamente, já que também recebia recursos do grupo para esse trabalho. Segundo ela, suas responsabilidades incluíam a divulgação, organização e finanças do evento, destacando as questões burocráticas de utilização das verbas institucionais como um desafio.



Ilustração 14. Membros da comissão organizadora e palestrantes internacionais (Charles François, Omar Aktouf e J. R. de Raadt) no 2º CBS na FEA-RP

A aluna de doutorado e membro do grupo à época, **Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo**, também trabalhou na organização:

Como eu já tinha trabalhado na organização de simpósios em outra instituição, ajudei com um esboço do que era necessário para realização do evento. Minha atribuição consistiu na busca de parceiros que pudessem fornecer recursos em troca de divulgação da marca. Conseguimos hotel, materiais como pastas, canetas e blocos, além de aporte financeiro de uma empresa (depoimento da ex-aluna, **Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo**).



Ilustração 15. Alunos e docentes do Uni-FACEF participando do 2º CBS na FEA-RP com as ex-alunas, professoras Melissa Cavalcanti Bandos e Carla Ventura

A primeira edição do CBS contou com a palestra de abertura ministrada pelo Prof. Enrique G. Herrscher, o que contribuiu para a credibilidade do evento: “Tuve el honor que me invitaran a participar de su primer Congreso y dar el discurso de bienvenida, y espero haber contribuido a un exitoso desarrollo de esa prestigiosa actividad” (depoimento do professor Enrique G. Herrscher, ex-presidente da ISSS). Na segunda edição do evento, o Prof. Charles François ministrou palestra e enriqueceu as discussões, incentivando a integração entre os pesquisadores latinoamericanos da área.

O quadro 5 resume as informações sobre as edições já realizadas do CBS.

As edições do CBS têm contribuído para a divulgação da área no país, integrando os pesquisadores. Foram desenvolvidas parcerias a partir do evento, que funciona como ponto de encontro de pessoas de diferentes partes do país e do exterior, como é o caso do Prof. Sandro Luis Schlindwein, que conheceu o Prof. Dante no CBS e estabeleceu uma parceria desde então. Com isso, Sandro coordenou a 3ª edição do evento em 2007 e, segundo ele, a viabilização financeira ainda é a maior dificuldade, constituindo uma experiência interessante. Além disso, Prof. Sandro participou de todas as edições do CBS, afirmando que o evento é rico pela “diversidade de pessoas participantes, pela divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento e pela visibilidade que fornece à abordagem de sistemas”.

<b>Edição</b>	<b>Ano</b>	<b>Local</b>	<b>Instituição</b>	<b>Tema</b>	<b>Coordenação</b>
1º Congresso Brasileiro de Sistemas	2005	Ribeirão Preto, SP	FEA-RP	Despertando a consciência para a visão sistêmica: perspectivas para o século XXI	Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
2º Congresso Brasileiro de Sistemas	2006	Ribeirão Preto, SP	FEA-RP	Visão Sistêmica para um mundo sustentável	Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
3º Congresso Brasileiro de Sistemas	2007	Florianópolis, SC	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Prática Sistêmica em situações de complexidade	Prof. Dr. Sandro Luis Schindwein
4º Congresso Brasileiro de Sistemas	2008	Franca, SP	Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)	Desenvolvimento Local e Regional: uma abordagem sistêmica	Prof. Dra. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos
5º Congresso Brasileiro de Sistemas	2009	Aracaju, SE	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Aplicação do Pensamento Sistêmico no Ensino, Pesquisa e na Extensão	Prof. Dr. Francisco Sandro Rodrigues Holanda
6º Congresso Brasileiro de Sistemas	2010	Foz do Iguaçu, PR	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)	Epistemologia Sistêmica e o Desenvolvimento Local, Regional e Fronteiriço	Prof. Dr. Amarildo Jorge da Silva
7º Congresso Brasileiro de Sistemas	2011	Franca, SP	Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF)	Pensando o Desenvolvimento sob uma perspectiva sistêmica	Prof. Dra. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos
8º Congresso Brasileiro de Sistemas	2012	Poços de Caldas, MG	Pontifícia Universidade Católica (PUC)	Perspectivas Sistêmicas dos Negócios em Cidades de Médio e Pequeno Porte	Prof. M.Sc. Alessandra Valim Ribeiro
9º Congresso Brasileiro de Sistemas	2013	Palmas, TO	Universidade do Tocantins (UNITINS)	Pensar a compreensão de sistemas	Prof. M.Sc. Juliana Mariano Alves
10º Congresso Brasileiro de Sistemas	2014	Ribeirão Preto, SP	FEA-RP/USP	Sistemas e redes de cooperação: da teoria à prática	CORS ( <i>Center for Organization Studies</i> )

Quadro 5. Edições do Congresso Brasileiro de Sistemas



Ilustração 16. Prof. Alfredo Machado Neto e Profa. Melissa Cavalcanti Bandos no 4º CBS na Uni-FACEF

O CBS também permite a crítica e aperfeiçoamento do conhecimento, conforme Omar Sacilotto Donaires:

As palestras, apresentações e debates com pesquisadores do Brasil e do exterior representam uma oportunidade única de desafiar os conhecimentos anteriores, adquirir novos conhecimentos, enfim, de amadurecer a compreensão da visão sistêmica para trabalhos futuros mais consistentes e relevantes.

Luiz Henrique Ostanel, membro do grupo, enfatiza a variedade de áreas representadas nos congressos:

As discussões nos CBS são muito ricas. Principalmente pela abrangência que o pensamento sistêmico tem nas ciências gerais, o que acarreta uma participação de profissionais e pesquisadores das mais diversas áreas, todos contribuindo para a formação do conhecimento.

Uma sugestão interessante, feita pela Profa. Márcia Freire de Oliveira, para que o CBS torne-se mais atrativo para a área acadêmica é providenciar o sistema de *fast-track* que facilita a publicação dos melhores artigos do congresso em revistas e periódicos. Conforme o Prof. Sandro Luis Schlindwein, “a institucionalização do pensamento sistêmico como uma área do conhecimento no Brasil contribuiria bastante para fornecer credibilidade aos eventos e pesquisas da área, valorizando o trabalho desenvolvido”.



Ilustração 17. Profa. Melissa Cavalcanti Bando e seus alunos de graduação e pós-graduação do Uni-FACEF participando do 8º CBS em Poços de Caldas

Com o esforço para organização do congresso, o Grupo de Sistemas da FEA-RP centraliza parte da responsabilidade pela ampliação da área no Brasil. Por isso, em 2011, ele realizou um esforço extra para a formalização do capítulo brasileiro da ISSS, agregando pesquisadores e profissionais atuantes na área de diversas partes do país em um grupo formalmente associado à ISSS. Para isso, foi organizado nesse ano o II Workshop de Pensamento Sistêmico na FEA-RP, com o tema central “II Workshop de Pensamento Sistêmico: Aplicações em diferentes contextos”.

O objetivo desse evento foi a reunião dos principais pesquisadores da área de sistemas do país a fim de discutir e organizar aspectos burocráticos para o cadastro junto à ISSS, além de já discutir a proposta de realização do CBS de 2013. A aluna de graduação Isadora Paro Barison, membro do grupo, participou da comissão organizadora do evento, enfatizando a importância dessa oportunidade: “foi interessante por poder lidar com essas situações pela primeira vez, me trazendo experiência utilizada posteriormente para organização de eventos de outras entidades estudantis que participei

na faculdade. Hoje estou mais segura para lidar com palestrantes, convidados e problemas que podem ocorrer”.

Novamente, foram ministradas palestras por alguns pesquisadores, incluindo nomes importantes na área, como o Prof. Sandro Luis Schlindwein, a Profa. Maria José Esteves de Vasconcellos, Profa. Ana Augusta Ferreira de Freitas, Prof. Amarildo Jorge da Silva e os membros do Grupo de Sistemas da FEA-RP: Profa. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos, Profa. Flávia Angeli Ghisi e Omar Sacilotto Donaires. Conforme o Prof. Sandro, “o público do workshop é mais específico, permitindo reconhecer outros grupos que trabalham o assunto, em outras áreas do conhecimento, mas pouco relacionados. Foi um evento interessante por apresentar a utilização da abordagem sistêmica em diferentes áreas”. A Profa. Ana Augusta enfatiza alguns aspectos positivos do evento: a possibilidade de conhecer pesquisadores de outras áreas com interesse pela área de sistemas e a oportunidade para associação junto à ISSS, configurando uma experiência gratificante. Para eventos futuros, ela sugere: “Acho que poderia ser possível pensar em uma agenda de pesquisa/trabalhos conjuntos” (depoimento da Profa. Ana Augusta Ferreira de Freitas, palestrante do II Workshop de Pensamento Sistêmico).

Os workshops são realizados também com o objetivo de integração com o meio empresarial, ampliando a divulgação nesse setor. Para a Profa. Flávia, um grande desafio é adaptar esse tema abstrato à realidade prática do mercado, de forma que possa interessar e atrair pessoal de empresas para esse tipo de evento. Conforme Omar Sacilotto Donaires, “infelizmente, os eventos não tiveram a penetração na comunidade, especialmente falando do meio empresarial, que nós do grupo esperávamos”. A profundidade teórica das discussões pode ser uma justificativa para essa dificuldade de atração de executivos e empresários. De acordo com Flávia, “algumas discussões foram muito filosóficas. Apesar de extremamente importantes e produtivas para o ambiente acadêmico, elas estão muito distantes da realidade dos profissionais de mercado, que buscam soluções para os problemas práticos do cotidiano empresarial”.

A iniciativa ainda não resultou na formalização junto à ISSS devido a dificuldades de organização, contato e liderança. Segundo a Profa. Ana Augusta, reunir pesquisadores de áreas diversas em um único grupo é um grande desafio, que dificulta a formalização. Um ponto delicado citado pelo ex-aluno e professor universitário Christian Carvalho Ganzert é a atuação dos membros do grupo em instituições em que a pesquisa não é valorizada, já que o foco é o ensino. Essa condição desestimula o interesse por esse tipo de envolvimento, já que suas realidades não oferecem contrapartida pela dedicação à pesquisa e produção científica. Outro aspecto que pode dificultar a formalização, conforme o Prof. Sandro Luis Schlindwein, é a falta de institucionalização, pois as pessoas não se sentem como “parte” de um grupo coeso, não sentem que possuem vínculo.

Apesar das dificuldades, o Grupo de Sistemas representa uma figura importante no Brasil. Conforme o Prof. Sandro: “a gente se espelha nos outros, e esse *benchmarking* é positivo para nos posicionarmos, o Grupo de Sistemas da FEA-RP é uma influencia decisiva e fundamental”. Da mesma forma, mesmo diante da falta de formalização, a atuação brasileira na área de sistemas e o esforço dos pesquisadores no sentido da integração e fortalecimento da área no país chama a atenção de pesquisadores estrangeiros vinculados à ISSS:

Like many others, I have seen systems science as a vehicle to focus my research and the development of university programmes for humane purposes. And, like others, I have found that the yield of my efforts has been rather modest when compared with my expectations. But, in my involvement with the Brazilian systems group I have experienced the opposite. Here, I have been credited with too much when compared with the

small contribution that I, with the help of my wife, have made to their venture. I feel that, in Brazil, I am the true debtor. Firstly, the affection that my Brazilian colleagues have shown me on so many occasions demonstrates that science for them is not only an affair of the mind but also of the heart. Secondly, under Dante Martinelli's leadership, I have seen arising in Brazil the sort of systems research and educational concern which I believe is so necessary in today's universities. And as a Chilean, that it should be happening in Latin America adds to my satisfaction. This gives me great hope; it shows that good systems work continues as it is passed from one generation of scholars to next one and that the future will bring things that I have only dreamt about (depoimento do professor J. Donald R. de Raadt, ex-presidente da ISSS).

Prof. Enrique G. Herrscher indica um passo importante para o fortalecimento da atuação brasileira na área de sistemas: “Tengo muy claro que un paso muy importante para fortalecer tal actuación es que en algún futuro próximo Dante, en nombre de la comunidad sistémica de Brasil, asuma por dos años la presidencia de ALAS”. Prof. Charles François aconselha a maior divulgação do grupo brasileiro, ampliando sua integração e contato com os outros grupos: “Anunciarlo y ponerse en red con las instituciones sistémicas latinoamericanas, principalmente ALAS”. Quanto à criação formal do capítulo brasileiro da ISSS, o ex-presidente Enrique G. Herrscher acredita que a solicitação seria prontamente apoiada, indicando que os impedimentos estão restritos ao processo de organização do grupo.

## **5.5. Uma rede de contribuições**

A lista de pessoas que foram importantes para a constituição do grupo, seu desenvolvimento e/ou para a formação do Prof. Dante é extensa. Os nomes apresentados abaixo não esgotam de maneira alguma essa lista, embora constituam uma tentativa de lembrança e agradecimento pelas respectivas contribuições.

### **5.5.1. Influências e expectadores**

Muitas das pessoas que influenciaram o grupo de maneira indireta não possuem sequer consciência disso. Algumas delas influenciaram o Prof. Dante devido à postura como alunos, pela curiosidade, iniciativa, liderança e brilhantismo. Outros tiveram seus passos seguidos por ele como modelos de referência por tratarem-se de educadores, profissionais ou pessoas exemplares. Outros, ainda, proporcionaram conhecimentos e técnicas que permitiram a formação posterior do grupo. Alguns deles apenas acompanharam o processo de surgimento e evolução do grupo, criando expectativas e torcendo pelo sucesso e consolidação. Todos contribuíram à criação e desenvolvimento do Grupo de Sistemas da FEA-RP, seja pela sua influência sobre o Prof. Dante ou sobre o grupo de forma geral.

Ana Augusta Ferreira de Freitas  
 Ana Lucia Vianna Favaretto  
 André Joyal  
 Antônio Rafael Namur Muscat  
 Cristina Bernardi Lima  
 Dante Angelo Osvaldo Martinelli  
 Dirceu Tornavoi de Carvalho  
 Enrique Herrscher  
 Eunice Lacava Kwasnicka

Flaviana Condeixa Favaretto  
 Gilberto de Andrade Martins  
 Glauco Moraes  
 Jacques Marcovitch  
 Jader Simonelli  
 J. Donald R. de Raadt  
 Julieta Pinheiro Martinelli  
 Karen Weinberger Villarán  
 Maria Cristina Gatti  
 Maria Lucia da Silva Rocha  
 Marianne Kellner Haak  
 Nicole Binder  
 Peter Checkland  
 Roni Cleber Bonizio  
 Sandro Luis Schlindwein  
 Sergio Müller  
 Sigismundo Bialoskorski Neto  
 Suzana Herzka  
 Tabajara Pimenta Junior

### 5.5.2. Membros e ex-membros

No que se refere à participação efetiva no grupo, muitos dos ex-membros estiveram presentes durante o período em que cursavam a graduação ou pós-graduação na FEA-RP. Algumas pessoas participaram pouco, tendo estabelecido pouca relação com o grupo, devida exclusivamente ao vínculo com o Prof. Dante durante a orientação de seus trabalhos de conclusão de curso de graduação ou MBA. Outros, ainda, participaram ou participam do grupo basicamente devido à influência do Prof. Dante, para manter o contato e a proximidade ao docente, embora tenham pouco interesse ou aderência aos temas de pesquisa. Todas essas pessoas, independentemente do motivo que as trouxe para o grupo, contribuíram de alguma forma para o crescimento e evolução do mesmo.

As datas entre parênteses correspondem ao período aproximado de efetiva participação no grupo.

Dante Pinheiro Martinelli (1994 - atual)

Adriana Cristina Ferreira Caldana (2005 - atual)

Ana Paula de Almeida (1994 - 1997)

Beatriz Gurgel do Amaral

Carla Aparecida Arena Ventura

Carlos Jorge Pinto Gomes (1994 - 1995)

Cecília Gurgel do Amaral

Christian Carvalho Ganzert (2008 - atual)

Daniela Carnio Costa Marasea (2000)

Denise Alessandra Defina (2006 - atual)

Denise Bonifácio (2007)

Dionysio Borges de Freitas Junior (1996 - 1997)

Ernesto Fernando Rodrigues Vicente (1994)

Fernanda Menezes Ferrari (1999 - 2001)

Fernando Ortolani (2003 - 2005)  
 Flávia Angeli Ghisi Nielsen (2002 - atual)  
 Glauco Moraes (2000)  
 Isadora Paro Barison (2011 - atual)  
 Juliano Rossi Machado (1996 - 1997)  
 Karina Lucia dos Santos (1994 - 1997)  
 Lara Bartocci Liboni  
 Lesley Carina do Lago Attadia  
 Lilian A. Machado Colsant (2003)  
 Lucas Sciencia do Prado  
 Luciana Oranges Cezarino  
 Luciana Siqueira (2012 - atual)  
 Lucila Fregonesi Meirelles (1994 - 1997)  
 Luiz Henrique Ostanel (2004 - atual)  
 Márcia Freire de Oliveira (2002 - atual)  
 Maria Cristina Bastia Vichi (1994 - 2000)  
 Mariângela Vilckas  
 Marília Guimarães Pinheiro (2004 - atual)  
 Marina Secchieri de Carvalho (2002 - 2004)  
 Matheus Alberto Cònsoli (1997 - 2000)  
 Melissa Franchini Cavalcanti Bandos (1994 - atual)  
 Nathalia Gandolfi Figueiredo (2000 - 2002)  
 Omar Sacilotto Donaires (2004 - atual)  
 Reinaldo Neubauer (1998)  
 Rodrigo Pasin (1996-1997)  
 Sheila Farias Alves Garcia  
 Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo (2003 - 2007)  
 Sílvia Vidal Salmasi (1996 - 1998)  
 Suselaine Alves da Silva (1994 - 1997)  
 Talita Mauad Martins (2003 - atual)  
 Valéria Beluomini Cotrin  
 Vérica Marconi Freitas de Paula (2009 - atual)  
 Verônica Angélica Freitas de Paula (1997 - atual)

Muitas dessas pessoas continuam no grupo de maneira ativa, participando das reuniões e dos projetos. Outras deixaram o grupo por variados motivos, entre eles a formatura, compromissos profissionais ou acadêmicos e motivos familiares. A ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari foi uma dessas pessoas: “Depois da formatura na FEA-RP ainda manteve contato com o grupo. Acabei me distanciando do grupo depois que acabei o mestrado na UFSCar e fui trabalhar em São Paulo, não conseguindo conciliar a nova rotina com o trabalho do grupo”.

A falta de disponibilidade é apontada como o principal motivo de desistência, sendo enfatizado pela ex-aluna Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo que algumas reuniões eram muito demoradas, já que por algum tempo os alunos apresentavam seus trabalhos no início de cada reunião. As reuniões do grupo já não são demoradas principalmente por causa da falta de disponibilidade dos membros, não sendo mais o motivo de desistência de participação. Atualmente o direcionamento para mercado e a priorização de outros projetos pessoais e profissionais contribuem para o distanciamento de muitos deles.

### 5.5.3. Bolsistas

Para o auxílio à gestão e organização, o grupo conta com bolsistas remunerados. Os recursos para esses pagamentos foram provenientes de renda particular do próprio Prof. Dante, de patrocínios em alguns casos específicos de eventos e da venda de livros publicados por membros cujos direitos autorais foram cedidos ao grupo. O quadro 6 lista as estudantes que foram bolsistas pelo grupo.

Período	Bolsista
2000 a 2001	Aline Figueiroa Costa
2002 a 2003	Marina Secchieri de Carvalho
2003	Paula Gontijo Martins
2003	Amanda Ribeiro Vieira
2003	Milena Fernandes Trevizoli
2004	Mayra Battilani Becegato
2006 a 2007	Claudia Moreira Borges
2006 e 2009	Denise Alessandra Defina
2010	Larissa Marchiori Pacheco
2011	Mayara Segatto
2011	Ananda Vieira Dias da Silva
2013	Isadora Paro Barison
2013 a 2014	Mayara Segatto

Quadro 6. Bolsistas que trabalharam no grupo

Em cada fase as necessidades do grupo mudam, embora algumas sejam permanentes, como a organização do acervo de livros, artigos e publicações tanto em cópias impressas quanto digitais. Outra atividade contínua é o auxílio ao gerenciamento da comunicação entre os membros, agendando reuniões, enviando materiais e divulgando informações. Algumas das bolsistas acompanharam reuniões do grupo, redigindo atas para maior divulgação do andamento das atividades entre os membros.

Além das atividades administrativas como preparação de atas das reuniões e organização dos livros do grupo, era minha responsabilidade a organização e inserção de informações no site. Também pude desenvolver habilidades de pesquisa, já que buscava artigos em temas específicos para os projetos do grupo. Essas habilidades me ajudam muito na produção de outros trabalhos para a faculdade (depoimento da aluna de graduação Isadora Paro Barison).

Conforme a ex-aluna Amanda Ribeiro Vieira, as atividades incluíam: atualização do catálogo das publicações do grupo, organização de arquivos, organização e controle do empréstimo dos livros, reservas de salas, organização de viagens didáticas e da infra-estrutura necessária aos projetos do grupo. Para a ex-aluna Marina Secchieri de Carvalho, essa foi uma maneira de aprofundar o contato com a academia, além de desenvolver a responsabilidade e a capacidade de gestão de prazos. O trabalho no grupo contribuiu para que muitas das bolsistas tivessem um primeiro contato com os temas de pesquisa e desenvolvessem interesse na área. Segundo Denise Alessandra Defina, o trabalho no grupo durante a organização do CBS foi importante nesse sentido: “foi devido ao trabalho que comecei a entender o que significava Sistemas e assistindo à apresentação de trabalhos da área nos congressos, despertei meu interesse em estudar na área”.

Essas estudantes trabalharam por períodos em geral curtos no grupo, deixando a bolsa por motivos como a formatura na graduação ou necessidade de cumprir o estágio empresarial obrigatório do curso, conseguido muitas vezes por intermédio da rede de contatos desenvolvida pelo grupo. A aluna Isadora Paro Barison é um exemplo disso, já que interrompeu o trabalho no grupo para iniciar um estágio na empresa do ex-aluno de

MBA Jader Simonelli por indicação do Prof. Dante. Dessa forma, o trabalho no grupo acaba se configurando como uma oportunidade bastante interessante para os estudantes, já que eles são incentivados a buscar novas e melhores oportunidades com perspectiva de carreira. Conforme Jader, Prof. Dante e o grupo fazem uma propagação de conhecimento exemplar, contribuindo para a formação de profissionais absolutamente diferenciados.

## 6. O grupo hoje

O Grupo de Sistemas da FEA-RP evoluiu para uma estrutura em rede, formada por docentes, alunos e ex-alunos interessados pelos temas desenvolvidos no grupo. Essa estrutura foi organizada em subgrupos para facilitar a troca de informações e o envolvimento de membros com interesses comuns. Entretanto, muitos membros fazem parte de mais de um subgrupo, mostrando a interligação entre esses subgrupos e os temas estudados. Essa estrutura funcionou por algum tempo na prática.

A estrutura formada por subgrupos acabou se dispersando atualmente, tendo o subgrupo de enfoque sistêmico como o único grupo ativo, com reuniões mensais, atividades definidas e projetos em andamento. Os demais tiveram suas reuniões e atividades descontinuadas gradualmente.

O subgrupo de desenvolvimento local foi retomado 2011, sendo nomeado como seu coordenador Christian Carvalho Ganzert. No entanto, logo depois Christian passou um período no exterior desenvolvendo doutorado sanduíche e a falta de disponibilidade dos outros membros com mais experiência na área impediu que um deles liderasse as atividades, levando à descontinuação. O subgrupo de negociação e o de simulação empresarial também tiveram suas reuniões e atividades descontinuadas por falta de disponibilidade dos membros. De acordo com Verônica A. F. de Paula, coordenadora do subgrupo de negociação, “com as atividades de cada um dos membros, as reuniões foram esvaziando. Como não houve a entrada de novos membros, acabamos não nos reunindo mais, o que interrompeu as atividades que vinham sendo desenvolvidas”.

Conforme Christian, um dos motivos da descontinuação das atividades no subgrupo de desenvolvimento local também reside na criação do *Center for Organization Studies* (CORS) na USP, do qual alguns dos membros do Grupo de Sistemas também fazem parte, dividindo seu tempo de dedicação. O CORS foi oficialmente criado no início de 2013, sendo coordenado pela Profa. Maria Sylvia Macchione Saes, da FEA. Ele é um núcleo de pesquisa da USP, composto por pesquisadores de diferentes unidades da universidade, com pesquisas e parceiros internacionais. Conforme a Profa. Maria Sylvia Macchione Saes, em sua criação, o foco das pesquisas residia nas estratégias organizacionais de maneira geral. Com a maior maturidade, há um reposicionamento, buscando um foco mais específico, já que o assunto abrange uma variedade muito grande de temas de pesquisa.

Como o Prof. Dante é o vice-coordenador do CORS, alguns de seus alunos e ex-alunos conheceram o núcleo e se envolveram com a iniciativa, passando a integrar sua equipe (em processo de formalização), sendo eles: Christian Carvalho Ganzert, Melissa Franchini Cavalcanti Bandos, Luciana Siqueira, Lucas Prado.

Além da redução de disponibilidade, os membros participantes do CORS desenvolvem pesquisas em temas relativamente próximos dos temas pesquisados no Grupo de Sistemas e, por isso, Christian afirma que os trabalhos da linha de pesquisa de desenvolvimento local estão sendo desenvolvidos no âmbito do CORS, contribuindo para a estagnação do subgrupo.

Com a dificuldade de manutenção das atividades dos subgrupos de maneira contínua, a estrutura do grupo continua em evolução, existindo a dúvida quanto à subdivisão. Alguns membros acreditam que os projetos poderiam ser mais integrados caso o grupo voltasse a funcionar sem subgrupos. Outros sugerem que sejam realizadas reuniões gerais, além das reuniões de cada subgrupo, mantendo a estrutura subdividida. Conforme Omar Sacilotto Donaires, “a organização do grupo existe em função de melhorar a produtividade. Qualquer mudança nesse sentido é válida. O mais importante é que os participantes tenham compromisso com o grupo”. Na opinião de Luiz Henrique

Ostanel a divisão é importante para o funcionamento do grupo: “a divisão é importante, pois o grupo estava muito grande. E discussões produtivas com muita gente (e críticos) é algo difícil”. Segundo a Profa. Adriana Caldana, a subdivisão ameniza a diversidade de interesses e pesquisas dentro do grupo, embora não resolvam o problema que essa falta de foco gera: “manter a integração com um grupo tão desfocado é um sério problema”.

Flávia Angeli Ghisi concorda que a subdivisão não seja prejudicial às atividades integradas do grupo: “o trabalho dentro dos subgrupos acaba permitindo o aprofundamento da visão em determinado tema de interesse, enquanto as interações entre subgrupos possibilitam a ampliação dessa visão para outros aspectos e contextos”. Vérica Marconi Freitas de Paula, coordenadora do subgrupo de Enfoque Sistêmico também opina: “considero a divisão positiva, podemos pensar em formas de integrar as partes, mas a separação as torna mais produtivas, pois, apesar da afinidade entre elas, cada subgrupo tem particularidades muito importantes. Nesse momento, não vejo a junção como profícua”. Conforme Verônica A. F. de Paula, “é preciso fortalecer os subgrupos, incentivar a participação dos membros do grupo em cada subgrupo, conforme seu tema de interesse”.

A estrutura formal com a divisão dos subgrupos é representada na figura 1.

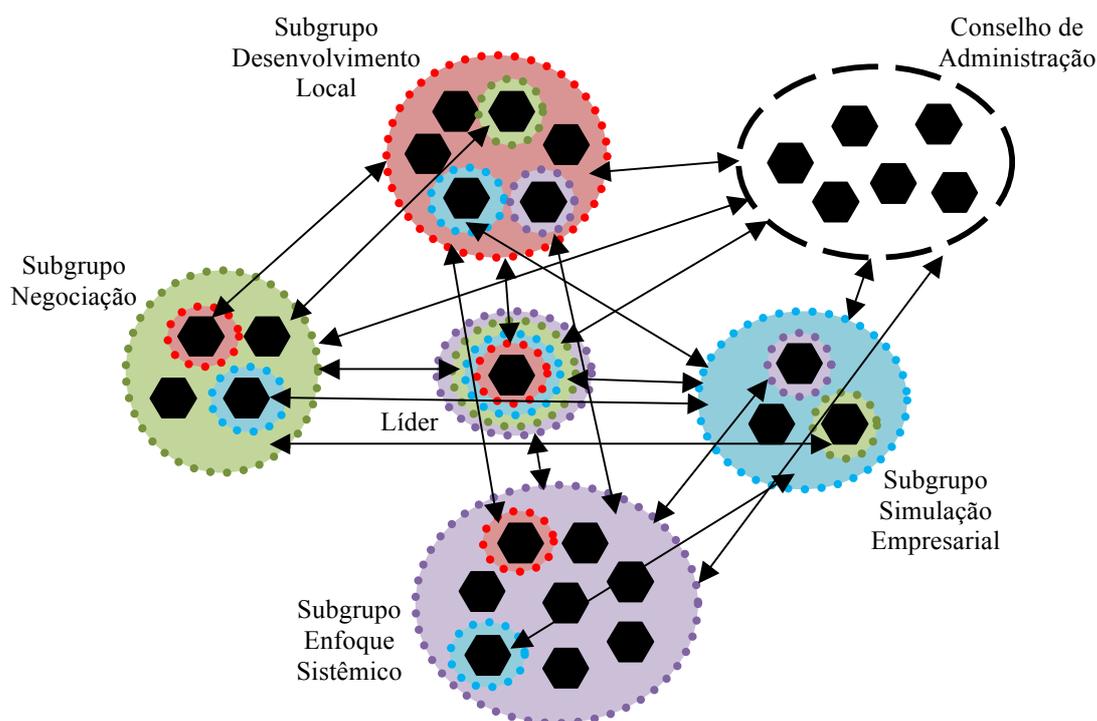


Figura 1. Estrutura do Grupo de Sistemas

### 6.1. Subgrupos e membros

Líder do Grupo: Dante Pinheiro Martinelli (Professor Titular FEA-RP)

*Subgrupo Enfoque Sistêmico*

Coordenadora Vérica Marconi Freitas de Paula

Os principais objetivos do subgrupo de Enfoque Sistêmico são: realizar pesquisas aplicando e/ou analisando os preceitos da visão sistêmica; fomentar a

discussão sobre o assunto; incentivar o estudo, a análise e a aplicação da teoria de sistemas; disseminar o conhecimento produzido no meio acadêmico às organizações e à sociedade em geral; e reunir pesquisadores interessados no tema.

**Membros:**

Adriana Cristina Ferreira Caldana  
 Amanda Ribeiro Vieira  
 Carla Aparecida Arena Ventura  
 Carlos Eduardo de França Roland  
 Christian Carvalho Ganzert  
 Dante Pinheiro Martinelli  
 Denise Alessandra Defina  
 Isadora Paro Barison  
 Lara Bartocci Liboni  
 Leonardo Augusto Amaral Terra  
 Luciana Cardoso Siqueira  
 Luciana Oranges Cezarino  
 Marília Guimarães Pinheiro  
 Mayara Segatto  
 Omar Sacilotto Donaires  
 Patrícia do Socorro Magalhães Franco do Espírito Santo  
 Vérica Marconi Freitas de Paula  
 Verônica Angélica Freitas de Paula

*Subgrupo Desenvolvimento Local*

Coordenador Christian Carvalho Ganzert

O subgrupo de Desenvolvimento Local desenvolve trabalhos acerca dos principais temas na área, teóricos e principalmente aplicados, com estudos de casos em diferentes contextos e regiões, com foco para o interior do estado de São Paulo. São projetos visando a compreensão das dinâmicas do desenvolvimento local e suas características, a fim de contribuir para as intervenções dos atores desse processo. Alguns desses trabalhos tratam do enfoque sistêmico aplicado ao desenvolvimento local.

**Membros:**

Alessandra Valim Ribeiro  
 Carla Aparecida Arena Ventura  
 Christian Carvalho Ganzert  
 Claudia Moreira Borges  
 Dante Pinheiro Martinelli  
 Leonardo Augusto Amaral Terra  
 Mayara Segatto  
 Paulo Henrique Flauzino  
 Talita Mauad Martins

*Subgrupo Negociação*

Coordenadora Verônica Angélica Freitas de Paula

O subgrupo de Negociação busca desenvolver pesquisas envolvendo os diversos fatores presentes em negociações nos diferentes contextos – empresarial, público, internacional etc. Muitos dos trabalhos do grupo nessa área integram aspectos do enfoque sistêmico como fundamento para o processo de negociação.

Membros:

Adriana Cristina Ferreira Caldana  
 Claudia Moreira Borges  
 Dante Pinheiro Martinelli  
 Flávia Angeli Ghisi Nielsen  
 Lucas Sciencia do Prado  
 Melissa Franchini Cavalcanti Bandos  
 Verônica Angélica Freitas de Paula

#### *Subgrupo Simulação Empresarial*

Coordenadora Denise Alessandra Defina

O principal objetivo do subgrupo de Simulação Empresarial é o estabelecimento da relação entre a prática e a teoria na área de administração e tomada de decisões, buscando contribuir para a melhoria efetiva da gestão das organizações. As pesquisas do subgrupo possuem caráter mais aplicado, utilizando os jogos de empresas para estudo do processo de tomada de decisões para gestão organizacional.

Membros:

Dante Pinheiro Martinelli  
 Denise Alessandra Defina  
 Edson Bergamaschi Filho  
 Luiz Henrique Ostanel

#### *Conselho de Administração*

O Conselho de Administração foi criado em 2011, por iniciativa do Prof. Dante, em virtude, principalmente, da necessidade de transparência sobre o uso e administração dos recursos financeiros do grupo. Além disso, o conselho tem o papel de descentralizar decisões estratégicas e administrativas da figura do seu líder, permitindo maior autonomia ao grupo.

Membros:

Dante Pinheiro Martinelli  
 Adriana Cristina Ferreira Caldana  
 Carla Aparecida Arena Ventura  
 Flávia Angeli Ghisi Nielsen  
 Marília Guimarães Pinheiro  
 Melissa Franchini Cavalcanti Bandos  
 Verônica Angélica Freitas de Paula

#### *Bolsistas*

O Grupo de Sistemas mantém sua política para bolsistas remunerados que auxiliam na gestão e organização do grupo em atividades administrativas e também acadêmicas.

## 6.2. As pedras no caminho

O Grupo de Sistemas da FEA-RP evoluiu muito desde sua criação, quando lutava por um espaço na faculdade e para atrair e reunir membros. Hoje o grupo desfruta de uma sala no campus da USP de Ribeirão Preto com acesso exclusivo aos seus membros, com estrutura para realização de reuniões, armários para fácil acesso a livros e materiais, computadores e ar condicionado.

De acordo com pessoas que participaram logo no início do grupo, uma dificuldade era o compromisso e a disciplina das entregas periódicas:

Na época em que participei, acho que a maior dificuldade era a disciplina dos membros do grupo em manter discussões e entregas periódicas, possibilitando assim a maior sinergia entre os trabalhos. Uma sugestão para minimizar essa dificuldade seria fazer um “acordo” entre os membros do grupo estabelecendo os papéis de cada um, as entregas e direitos (depoimento da ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari).

Com a evolução e ampliação da internet, redes sociais e tecnologia, as reuniões e o contato entre os membros tornaram-se mais fáceis, permitindo a continuidade dos trabalhos. As reuniões são periódicas, com definição clara das responsabilidades e atividades de cada membro. Entretanto, o grupo enfrenta uma dificuldade permanente: a falta de disponibilidade dos membros. “Infelizmente, as pessoas estão se relacionando muito pouco no grupo, tendo o Dante como centro de todos. Quando ele se afasta, o grupo pára, quando ele volta, as atividades acontecem” (depoimento do ex-aluno Christian Carvalho Ganzert).

O grupo conta com muitos membros comprometidos, porém pouco disponíveis. Isso acaba prejudicando a efetiva concretização de projetos. Qualquer projeto demanda disponibilidade e dedicação, o que é dificultado pelo envolvimento de poucos estudantes e muitos profissionais. “Como os membros são voluntários, o tempo dedicado aos trabalhos do grupo é limitado” (depoimento de Omar Sacilotto Donaires). A profa. Marília Guimarães Pinheiro, membro do conselho de administração do grupo, opina: “as maiores dificuldades são as relacionadas à disponibilidade de participação dos componentes do grupo. Diversos deles não possuem vínculo com a universidade e o tempo de dedicação está sempre sujeito a variações relativas às demais atividades profissionais”.

A composição do grupo acompanha em certa medida a evolução da carreira do Prof. Dante. Em épocas de dedicação à orientação de muitos estudantes, o grupo conta com membros mais ativos com dedicação integral e foco no desenvolvimento de pesquisas, embora muitos tenham interesses particulares apenas em seus próprios projetos de pesquisa. Já em fases de afastamento do docente para assumir cargos administrativos ou realizar estágios no exterior, o número de orientados reduz, atraindo menos estudantes para o grupo.

Contar com pesquisadores, docentes e profissionais formados e com vasta experiência é muito positivo para o grupo em termos de conhecimento e maturidade. No entanto, em geral essas pessoas podem dispor de pouco tempo e dedicação ao desenvolvimento de pesquisas integradas, acompanhamento de estudantes em seus projetos, organização de eventos e afins. Essa situação implica algumas conclusões. Ao mesmo tempo em que o grupo contribuiu para a formação de profissionais requisitados, ele também é prejudicado pela falta de disponibilidade dos mesmos. Então o grupo lida

constantemente com um impasse: reter os membros formados que contribuem para o desenvolvimento de projetos mais aprofundados e robustos e também atrair novos membros que possam dedicar mais tempo e energia ao desenvolvimento dos projetos do grupo, embora com menor experiência e profundidade.

Os alunos, enquanto nos primeiros anos do curso, tem tempo, mas pouco conhecimento e experiência. Depois entram em estágios e outras atividades profissionais, acadêmicas etc. Ganham experiência, mas acaba faltando tempo para dedicação ao grupo e às pesquisas próprias ou trabalho de conclusão de curso (depoimento do ex-aluno Matheus Alberto Cõnsoli).

Uma preocupação constante envolve essa dependência do Prof. Dante. Nos momentos em que ele se afasta, as atividades do grupo reduzem o ritmo ou simplesmente se extinguem. A criação do conselho de administração consiste em uma tentativa de descentralizar as decisões e dar mais autonomia para o grupo, embora não tenha contribuído diretamente para a redução da dependência do líder. Na prática, o conselho toma algumas decisões, mas as iniciativas propriamente ditas para projetos, pesquisas e eventos ainda partem do Prof. Dante.

A sucessão na liderança é um fator delicado, já que atualmente não há membros com dedicação prioritária ao grupo. Conforme a coordenadora do CORS, Profa. Maria Sylvia Macchione Saes, a questão da sucessão é importante:

A aposentadoria é relativa, já que atualmente as pessoas se aposentam ainda muito ativas, com muita energia e possibilidade de trabalhar. Entretanto, é importante saber reconhecer o momento de passar o bastão para uma pessoa mais jovem, com uma cabeça diferente, mais moderna. O desafio é encontrar essa pessoa, alguém que ajude o grupo a evoluir e crescer. Dante é um dos professores que consegue estimular seguidores, ele tem discípulos bastante engajados e agradecidos, não acho que essa seja uma grande dificuldade para ele.

Outra dificuldade consiste no caráter temporário de participação de muitos membros, que participam enquanto alunos na maioria das vezes, deixando o grupo com o fim do projeto desenvolvido ou com a formatura. Vérica Marconi Freitas de Paula aponta a rotatividade de pessoas como uma dificuldade a ser tratada pelo grupo: “o mesmo núcleo, formado por cerca de cinco pessoas, sempre permanece, mas algumas pessoas contribuem ou aparecem esporadicamente, não acrescentando muito. Manter a lista de membros longa não significa que o grupo seja efetivamente daquele tamanho”. Conforme depoimento de Omar Sacilotto Donaires, esse é um desafio para o grupo:

Acho que isso acaba prejudicando o amadurecimento do grupo, mas acho também que faz parte da natureza do grupo e temos que aprender a lidar com isso cada vez melhor. Felizmente, temos algumas pessoas envolvidas e comprometidas desde o início do grupo e que têm garantido sua continuidade, amadurecimento e resultados.

A falta de recursos também foi um problema persistente ao longo da existência do grupo, já que ele contou com poucas bolsas em sua criação e depois apenas pode contar com bolsas ligadas a alunos específicos. Os recursos escassos também podem ter contribuído para a dependência quanto ao docente, já que o envolvimento de novos membros acaba estando condicionado às orientações do Prof. Dante, que envolvem as únicas maneiras de obter auxílio para pesquisa: diretamente das agências de fomento através de submissão de projetos ou de cotas do programa de pós-graduação da faculdade.

A terceira opção para a obtenção de recursos seria a submissão de projetos de pesquisa aos editais mais amplos das agências de fomento. Entretanto, nesse ponto os problemas tornam-se cíclicos, já que o preparo, submissão e depois desenvolvimento desses projetos exige envolvimento e dedicação, inviáveis com a falta de disponibilidade dos membros.

Felizmente, um dos livros publicados pelo grupo trouxe certo retorno financeiro que, apesar de limitado, permite a continuidade da política de auxílio a estudantes interessados em trabalhar no grupo e também permite o auxílio à participação em eventos no exterior.

A evasão e descontinuidade da participação dos membros nas atividades do grupo é um desafio constante. A maioria dos estudantes tem seu envolvimento reduzido ou interrompido devido a projetos pessoais ou à carreira. Muitos acreditam que teriam se beneficiado muito se continuassem no grupo, mas atribuem o distanciamento à formatura, com a mudança de cidade, início de um novo emprego e compromissos pessoais. “Acho que eu poderia ter participado mais do grupo, mas as circunstâncias acabaram dificultando: saí de Ribeirão, a pressão do mestrado e depois as exigências do mercado de trabalho” (depoimento da ex-aluna Fernanda Menezes Ferrari).

### 6.3. Atividades e projetos em andamento

A falta de disponibilidade dos membros prejudica o desenvolvimento de atividades e projetos, embora não os inviabilize. O grupo atualmente concentra seus esforços nas seguintes atividades:

1. Auxílio na organização das edições do Congresso Brasileiro de Sistemas;
2. Desenvolvimento de um livro no tema ERP e visão sistêmica;
3. Desenvolvimento de pesquisas nos temas dos subgrupos;
4. Trabalhos de iniciação científica, conclusão de curso, dissertações e teses em andamento;
5. Retomada da pesquisa sobre PME e as fontes de informação e capacidade de exportação;
6. Formalização do capítulo brasileiro da ISSS;
7. Reuniões mensais do subgrupo de enfoque sistêmico para discussão das atividades em andamento e futuras;
8. Reuniões do conselho de administração para decisões estratégicas e administrativas;
9. Desenvolvimento de projeto registrando a história do grupo.

### 6.4. O que vem depois?

Uma das expectativas é de que o capítulo brasileiro da ISSS seja formalizado, reunindo os mais renomados expoentes da área no país, com pesquisadores, profissionais e estudantes interessados em desenvolver as pesquisas e aplicações do tema no Brasil de maneira integrada. Entretanto, para que essa expectativa seja concretizada, o grupo busca consolidar e fortalecer sua atuação na área.

Outras sugestões de membros do grupo incluem:

- Desenvolvimento de uma revista específica da área de sistemas;
- Elaboração e submissão de projetos de pesquisa a órgãos de fomento para obtenção de bolsas para auxílio aos pesquisadores do grupo;
- Desenvolvimento e publicações de mais livros nos temas de pesquisa;
- Alteração da estrutura do grupo, eliminando a divisão em subgrupos;
- Providenciar *fast-track* no CBS;
- Aproximação do grupo ao meio empresarial: palestras, treinamentos, consultoria.

Tais sugestões podem não ser viáveis ou coerentes, portanto, devendo ser analisadas de acordo com a postura e objetivos do Grupo de Sistemas.

## 7. O Grupo de Sistemas da FEA-RP: um grupo sistêmico?

O Grupo de Sistemas da FEA-RP teve sua estrutura e suas práticas bastante alteradas conforme sua evolução, sempre influenciado e influenciando o seu contexto. Analisar algumas dessas alterações a partir da estrutura e organização atuais do grupo pode contribuir para sua compreensão e busca de melhorias. Essa análise pode ser realizada considerando o histórico do grupo, desde sua criação até o momento atual, com uma visão geral dos pontos observados de acordo com as características sistêmicas que podem ser encontradas em grupos de pesquisa listadas na seção 2.

### 1. Estrutura:

- 1.1. Formação interdisciplinar com membros de diferentes áreas e diferentes níveis, com diferentes visões de mundo: o grupo sempre foi formado por membros de diversas áreas, como administração, computação, psicologia, direito, ciências da informação, entre outras. Sua formação compreende estudantes de graduação, mestrado e doutorado, além de docentes titulados. Há também participantes que, embora não envolvidos no momento com atividades acadêmicas, são profissionais interessados nos temas de estudo e que contribuem com suas experiências práticas. Dessa forma, podemos observar uma variedade de perspectivas e visões de mundo que contribuem para o desenvolvimento das atividades;
- 1.2. Estrutura não centralizada no líder (sem relação de dependência): o docente responsável pela criação e manutenção do grupo, Prof. Dante, exerceu e ainda exerce grande influência sobre os participantes do grupo, sendo que o engajamento destes nas atividades ainda é muito dependente da participação direta do líder. Essa relação de dependência pode ser prejudicial ao grupo à medida que ele tem seu desenvolvimento restrito aos momentos de maior dedicação do Prof. Dante, tendo seu potencial reduzido por este motivo;
- 1.3. Participação de cada membro em alguma atividade do grupo, seja na gestão, pesquisa ou ensino, de maneira proativa: o envolvimento dos membros, participando ativamente em alguma atividade dentro do grupo, é descontínuo e nem sempre gera resultados diretos. As dificuldades de comunicação entre os membros devido à distância, podem ser causa deste problema. Além disso, como a maioria dos pesquisadores não está unicamente dedicada às atividades do grupo, o tempo disponibilizado para estas pode não ser suficiente para um maior comprometimento;
- 1.4. Atuação como um processo, com entradas, processamento e saídas (transformação); além disso, com *feedback* contínuo, positivo e objetivo (preocupação com o *feedback* dos envolvidos/participantes): é possível dizer que o grupo atua como um processo, já que recebe conhecimento através da formação acadêmica de seus membros e contatos com outras instituições e pesquisadores, além de receber demandas das organizações que relatam seus problemas reais a serem pesquisados. Assim, é realizado o processamento desse conhecimento através da problematização e busca sistemática de soluções. As saídas são configuradas pela disponibilização dos conhecimentos resultantes através de publicações, realização de eventos, *feedback* às organizações e aprendizado para seus participantes. O *feedback* é valorizado no grupo, através das reuniões para discussões dos resultados das pesquisas, da situação do grupo e das lições aprendidas;

- 1.5. Estruturação em subsistemas:
    - 1.5.1. Pessoas interagindo entre si: os diversos membros interagem constantemente entre si, mesmo participando de subgrupos diferentes dentro do grupo maior. Na realidade, a maioria dos membros participa de mais de um subgrupo, sendo até difícil, em algumas situações, definir quem são os participantes de cada subgrupo. Assim, a interação é positiva e recomendada dentro do grupo. No entanto, como alguns membros não participam ativamente em alguns momentos, eles apresentam menor interação com o restante do grupo, desperdiçando oportunidades muito ricas de aprendizado e contribuição. As interações têm se tornado escassas, devido à falta de disponibilidade dos membros, limitando-se aos contatos por e-mail ou durante as reuniões agendadas;
    - 1.5.2. Comunicação efetiva: a comunicação dentro do grupo nem sempre é efetiva, já que, devido à distância, ela fica restrita a comunicações impessoais (e-mail, skype, telefone) no caso dos membros que residem em outras localidades. Além disso, o grupo enfrenta dificuldades para reunir os membros em reuniões e, quando elas acontecem, muitas vezes não são realmente produtivas, já que muitos projetos permanecem na expectativa, sem efetiva concretização;
  - 1.6. Grupo evolutivo: a evolução do grupo é evidente, a partir da maturidade dos seus membros, que vivenciam experiências únicas durante sua participação no grupo. No entanto, o grupo apresenta alguns momentos de dificuldade para manutenção da sua estrutura e das suas atividades. Tais dificuldades incluem a necessidade de recursos financeiros, necessidades de estrutura física para alocar os equipamentos e pessoal, falta de engajamento proativo de alguns membros, dependência em relação a pessoas específicas, entre outras;
  - 1.7. Formalização das responsabilidades e lideranças: as lideranças foram sempre bem formalizadas dentro do grupo, com destaque para a figura de fundador e docente responsável do Prof. Dante, além dos coordenadores dos subgrupos. No entanto, as responsabilidades de cada membro não foram formalizadas, sendo que alguns membros podem nem estar conscientes do seu potencial para contribuição. Não ficou claro, em alguns momentos, o papel de cada participante, sendo que muitos não contribuem diretamente com as atividades do grupo;
- 2. Gestão do grupo:**
- 2.1. Possuir uma identidade de propósito (trabalho sistematizado, contínuo e coordenado): os trabalhos no grupo alternam períodos de maior evolução e momentos em que muitos são descontinuados por diversos motivos, com nenhuma sistematização e pouca coordenação entre as atividades dos participantes;
  - 2.2. Grupo sustentável financeiramente, estruturalmente e em termos de geração de conhecimento: pode-se considerar que o grupo não é sustentável financeiramente e nem estruturalmente, já que teve períodos cujas atividades sofreram descontinuação devido à falta de pessoal engajado e falta de recursos para manter os participantes pesquisando. Já em termos de geração de conhecimento, é possível dizer que ele é sustentável, pois, mesmo que através de pesquisas menos integradas, houve geração contínua de publicações;
  - 2.3. Tomada de decisões baseada em regras claras, definidas e comunicadas: a tomada de decisões sempre esteve muito centralizada no docente fundador do grupo, sendo realizada na maioria das vezes de maneira subjetiva. Com o

conselho de administração o processo tornou-se mais estruturado e transparente, mais formalizado;

- 2.4. Possuir planejamento (formal ou informal) estratégico, para determinar os próximos passos no longo prazo, analisando os rumos do grupo; e de curto prazo (com acompanhamento de: prazos, atividades delegadas, publicações em andamento, estrutura do grupo - participantes): o grupo possuiu planejamento informal estratégico e de curto prazo no seu início. Em 2011 tiveram início esforços para estruturar novamente tais iniciativas, de maneira formal. O grupo tem algumas definições, embora seja difícil implantar e manter um plano de ação para atingir os resultados almejados. A falta de disponibilidade prejudica esse tipo de iniciativa;
  - 2.5. Considerar permanentemente a questão ética no processo do grupo (pesquisa, participação e gestão): a questão ética foi considerada sempre durante a atuação do grupo; entretanto, não há uma definição formal de um código de ética divulgado a todos os participantes. Isso foi realizado através do bom senso e julgamento dos indivíduos;
  - 2.6. Desenvolvimento de habilidades essenciais aos pesquisadores e participantes (professores, alunos, sociedade): as habilidades e competências de todos os participantes foram desenvolvidas, havendo uma preocupação constante com a contribuição do grupo para a sociedade e para seus integrantes;
  - 2.7. Saber lidar com as diferentes visões de mundo dos envolvidos: todos os participantes, mas principalmente o líder e os coordenadores dos subgrupos, buscam maneiras de incentivar a participação de todos, em uma tentativa de compreender todas as perspectivas e agregá-las na atuação do grupo. Isso fica claro através das diferentes linhas de pesquisa desenvolvidas, da preocupação com aspectos teóricos e práticos e da abertura contínua para *feedback* e novas ideias durante as reuniões e apresentações do grupo;
- 3. Ensino, Pesquisa e Extensão:**
- 3.1. Trabalhos integrados em pesquisa dentro do grupo: as pesquisas foram integradas em alguns momentos, tendo trabalhos de doutorado mais abrangentes, com alunos de mestrado e graduação envolvidos. Apesar disso, a maioria dos trabalhos atualmente é individual, com temas mais específicos, de acordo com a área de interesse do pesquisador. Há esforços para encontrar temas afins de pesquisa, buscando maior integração, embora seja um desafio encontrar esse espaço comum;
  - 3.2. Trabalhos sistêmicos, que analisem os problemas de pesquisa considerando diversos aspectos e relacionamentos entre as partes do sistema analisado: todos os trabalhos do grupo consideram os problemas de maneira sistêmica, analisando-os por diversas perspectivas e estudando todas as partes envolvidas;
  - 3.3. Reuniões para discussão dos trabalhos e contribuições mútuas, gerando sinergia entre os trabalhos: são realizadas reuniões a fim de trocar conhecimento e buscar contribuições de diferentes áreas. No entanto, a maioria das reuniões é realizada com os membros de cada subgrupo específico, com poucos encontros gerais. Há ainda uma dificuldade para realizar tais reuniões, já que os membros possuem pouca disponibilidade de horários. No passado, a maioria das reuniões era geral, mas poucos membros participavam efetivamente, sendo reuniões pouco produtivas;
  - 3.4. Preocupação com a disponibilização do conhecimento adquirido (sociedade e próprio grupo) em atividades de extensão, como realização de eventos, programas de capacitação, cursos, portal de conhecimento na internet etc: a

disponibilização dos conhecimentos adquiridos é realizada através de publicações, em sua maioria, com poucas atividades de extensão;

- 3.5. Utilização de recursos e resultados dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo em atividades de ensino, visando inclusive à formação de novos participantes e profissionais com visão sistêmica: os conhecimentos adquiridos são continuamente utilizados para ensino, já que muitos dos participantes são docentes titulados que contribuem para a formação de profissionais mais capacitados;
- 3.6. Busca de aprendizado e atualização constante do conhecimento, sugerindo novos temas de pesquisa dentro do interesse do grupo: o grupo está constantemente atualizando seus conhecimentos, mesmo porque são docentes, estudantes ou profissionais, sendo todos cobrados por atualização contínua. Além disso, como o grupo possui temas abrangentes e relevantes de interesse, novas ideias podem sempre ser agregadas;

#### **4. Relacionamentos com o ambiente:**

- 4.1. Trabalhos que objetivam atender demandas da sociedade, não apenas publicação e demanda científica (incluindo trabalhos com outras instituições, como consultoria a empresas): os trabalhos do grupo, em geral, têm preocupação com a contribuição efetiva à sociedade, buscando soluções para inquietações reais nas organizações e em seu ambiente. Isso se deve, também, ao fato dele estar inserido na área de Ciências Sociais Aplicadas, que possui essa característica mais fortalecida. No entanto, alguns trabalhos são realizados sem considerar tal preocupação como objetivo central;
- 4.2. Busca de soluções para as causas raízes dos problemas sociais e empresariais, mesmo que indiretas: através da análise sistêmica dos problemas, os trabalhos do grupo buscam compreender as verdadeiras causas destes;
- 4.3. Relacionamentos de parceria com outros grupos, outras universidades, centros de pesquisa e ensino, empresas, indivíduos interessados, associações e órgãos do país e estrangeiros: em vários momentos, ao longo de sua existência, o grupo manteve relacionamentos de parcerias com outros grupos de pesquisa e universidades, como relacionamentos com pesquisadores no exterior e no próprio país (pesquisadores de universidades no Canadá, Bélgica, Inglaterra, Austrália, Argentina, Brasil, entre outros). As relações com organizações do setor público e privado são constantes, devido às pesquisas empíricas. Além disso, o grupo mantém uma extensa rede de contatos com interessados e associações a fim de realizar eventos, como congressos e workshops;
- 4.4. Ligação efetiva entre o mundo sistêmico e o mundo real: a atuação do grupo consolida a ligação entre o mundo sistêmico e o mundo real, buscando soluções na teoria para questões práticas do cotidiano. Todos os trabalhos buscam analisar o mundo sistêmico e ideal, verificando melhores práticas que podem ser adaptadas à realidade; entretanto, eles poderiam ser mais integrados.

O Grupo de Sistemas da FEA-RP foi se recriando ao longo do tempo, ganhando novas características e perdendo outras até a estrutura atual, que apresenta pouca adesão à missão definida em seu início e ainda mantida: “Propor aos estudantes nele envolvidos diferentes oportunidades de atuação prática junto às empresas da região, bem como propiciar aos docentes que participem do projeto, uma perspectiva de enriquecimento de suas vivências profissionais, além de propiciar às pequenas e médias empresas da região uma assistência, segundo uma visão sistêmico-evolutiva que lhes propicie um desenvolvimento seguro, consistente e efetivo”. O resumo da missão foi definido como:

“Estabelecer o elo de ligação entre empresa e escola”. Entretanto, uma análise crítica dessa afirmativa e da atuação do grupo demonstra pouca adequabilidade.

O Grupo de Sistemas tem atuação limitada junto às empresas da região, sendo pouco significativo seu papel como intermediário do relacionamento entre estudantes e o meio empresarial. O grupo funciona como facilitador para alguns contatos em casos específicos, principalmente pela rede de contatos do Prof. Dante, indicando estagiários para as empresas. Além disso, esse relacionamento se restringe às pesquisas a partir de estudos de casos e tendo as empresas como foco de estudo.

Projetos de consultoria e assessoria não são realizados e nunca representaram o foco do grupo, embora na missão isso não fique claro: “propiciar às pequenas e médias empresas da região uma assistência, segundo uma visão sistêmico-evolutiva que lhes propicie um desenvolvimento seguro, consistente e efetivo”. Essa missão foi definida no momento de criação do grupo, em que se considerava prestar serviços ao meio empresarial como forma de propiciar assistência às empresas e maior experiência prática aos alunos e docentes. Entretanto, isso nunca foi realidade e, inclusive, em alguns momentos criou discussões dentro do grupo, com divergência de opiniões entre os membros que buscavam essa experiência prática e aqueles com vocação mais acadêmica. Por uma série de motivos, a área acadêmica passou a receber a atenção principal das iniciativas do grupo, o que pode ser percebido, aliás, pela quantidade de membros e ex-membros assumindo atividades em docência.

Os estudantes também deixaram de ser a maioria na composição do grupo, que hoje é prioritariamente formado por ex-alunos que atuam como professores e, em poucos casos, como profissionais no meio empresarial. O foco parece ter sido transferido dos estudantes para os acadêmicos, das empresas para as discussões, publicações e pesquisas acadêmicas. Portanto, qualquer reestruturação do grupo deveria começar com a análise de sua missão, de seu propósito de existência.

Considerando que o grupo apresenta algumas características sistêmicas, é possível sugerir algumas outras ações a fim de fortalecer tais pontos e agregar novos aspectos às suas práticas, a fim de contribuir com sua consolidação, tais como:

- Realizar projetos integrados de pesquisa;
- Fortalecer a estrutura interdisciplinar, buscando membros de diferentes áreas de interesse;
- Descentralização das responsabilidades, buscando uma estrutura menos dependente do líder e dos coordenadores;
- Definição clara das responsabilidades e atividades de cada membro, a fim de manter um alto comprometimento de todos;
- Reuniões mais frequentes e realização de alguns encontros do grupo todo;
- Busca de membros com maior disponibilidade de horário;
- Organização mais efetiva para captar recursos financeiros. Os projetos financiados, com prazos rígidos e prestação de contas, demandariam maior dedicação e comprometimento dos membros para com o grupo;
- Elaborar e atualizar continuamente um planejamento estratégico;
- Monitorar continuamente as atividades no curto prazo, através de técnicas de gestão de projetos;
- Criação e divulgação de um código de ética;
- Realização de pesquisas unindo interesses distintos, através de discussões para geração de ideias de novas pesquisas;
- Realização de eventos com maior frequência, divulgando as atividades do grupo;

- Firmar mais parcerias com pesquisadores de diferentes universidades no país e no exterior.

O Grupo de Sistemas da FEA-RP gerou e continua gerando muitos resultados para seus membros e para a comunidade, apesar das dificuldades encontradas em alguns momentos. As sugestões acima visam apenas à manutenção da existência do grupo de maneira institucionalizada e sustentável. Algumas dessas sugestões já são estudadas para aplicação no grupo e outras são inviáveis no momento, embora consideradas para um futuro próximo.

A manutenção e consolidação de um grupo de pesquisas como esse demanda grande energia e dedicação dos membros e, principalmente, de seus líderes, adaptando a estrutura, os objetivos e metas do mesmo às necessidades e objetivos dos membros. Essa aderência é importante para que sua existência continue viável, já que ele nada mais é do que a reunião de indivíduos com interesses semelhantes. Além de central, essa tarefa consiste no maior desafio na gestão de um grupo: mantê-lo consolidado e ao mesmo tempo flexível para evoluir com o sistema maior, seu ambiente e os membros e possíveis membros da equipe, mantendo o interesse, sua viabilidade e sua sustentabilidade. Esse desafio continua sem uma resposta definida e única.

O fato é que não existe uma “fórmula mágica” que atenderia a todos os grupos, não existe uma lista de práticas de gestão que garantam o sucesso. Cada grupo possui particularidades, cada ambiente exige características distintas, cada comunidade apresenta demandas e interesses específicos. Por isso a abordagem sistêmica parece ser tão adequada, considerando o sistema, suas partes e inter-relações em cada situação, tratando o grupo como um organismo vivo, mutante e em constante adaptação, podendo configurar-se como uma espécie de ferramenta para que o grupo compreenda a realidade em que se insere, conheça o cenário ideal e possa se adequar entre os dois extremos com algum direcionamento prático. O único aspecto que parece imutável consiste na dedicação, necessária para a existência de todo e qualquer grupo. Independente do objetivo e dos interesses envolvidos, sem o engajamento de pessoas comprometidas, a sobrevivência de qualquer grupo está ameaçada. Por isso, a única sugestão que parece aplicável a qualquer situação é essa: não existe grupo sem pessoas dedicadas, ou seja, só se aventure nesse caminho se tiver uma equipe comprometida no longo prazo. E esse é o resumo da história: dedicação a cada etapa e sempre.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, R. H. The Genesis of complexity. *World Futures: the Journal of Global Education*, v. 67, n. 4-5, pp. 380-394, 2011.
- AXLEY, S. R.; MCMAHON, T. R. Complexity: a frontier for management education. *Journal of Management Education*, v. 30, n. 2, pp. 295-315, 2006.
- BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999. 253 p.
- BEER, S. *Brain of the firm*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1994a. 417 p.
- BEER, S. *The heart of enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons, 1994b. 582 p.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 360 p.
- BERTALANFFY, L. V.; ANOHIN, P. K.; RAPOPORT, A.; MACKENZIE, W. J. M.; THOMPSON, J. D. *Teoria dos sistemas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976. 143 p.
- CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. 2011a. Critérios de Avaliação - Avaliação Trienal 2007 [base de dados on-line]. [citado 14 mar 2011]. Disponível em:  
<[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/CA2007\\_AdministracaoTurismo.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/CA2007_AdministracaoTurismo.pdf)>
- CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. 2011b. Critérios de Avaliação - Avaliação Trienal 2007 [base de dados on-line]. [citado 14 mar 2011]. Disponível em:  
<[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/CA2007\\_CienciasSociaisAplicadasI.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/CA2007_CienciasSociaisAplicadasI.pdf)>
- CAPRA, F. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 2006. 447 p.
- CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. Teoria Geral de Sistemas I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; LIBONI, L. B.; MARTINS, T. M. (Orgs.) *Teoria geral dos sistemas*. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 1, p. 1-14.
- CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. O uso da pesquisa para a consolidação do elo de ligação empresa- universidade: extensão prática dos alunos de graduação. In: VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996, Florianópolis - SC. *Ensino de Administração: estado da arte da avaliação*, 1996. v. 2. p. 277-298.
- CHECKLAND, p. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1, pp. 19-37, 2010.
- CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. 2011a. Grupos de pesquisa: saiba mais. [citado 20 fev 2011]. Disponível em:  
<<http://www.cnpq.br/gpesq/saibamais.htm>>
- CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. 2011b. Diretório dos Grupos de Pesquisa [base de dados on-line]. [citado 20 fev 2011]. Disponível em:  
<<http://www.cnpq.br/gpesq/buscagrupos.htm>>
- DONAIRES, O. S. Teoria Geral de Sistemas II. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; LIBONI, L. B.; MARTINS, T. M. (Orgs.) *Teoria geral dos sistemas*. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 2, p. 15-34.

FEA-RP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO. 2013. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/joomla/index.php/fea-rp/apresentacao/historia> Acesso em: 30 set. 2013.

GRAY, H. (2011). The future of management education: why I decided to create my own management school. *Development and Learning in Organizations*, v.25, n.2, pp.7-9.

HAYEK, F. A. Degrees of explanation. *British journal for the philosophy of science*, v. 6, n. 23, pp. 209-225, 1955.

HOLANDA, V. B. Contabilidade: a cibernética empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 14, n. 25, pp. 42-59, 2001.

ISSS - INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE SYSTEMS SCIENCES. 2013. Disponível em: <http://iss.org/world/> Acesso em: 28 nov. 2013.

KOGETSIDIS, H. Systems approaches for organizational analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 19, n. 4, pp. 276-287, 2011.

MARTIN, J. A.; HEPPARD, K. A.; GREEN, S. G. (2011). Taking international business education programs and pedagogy to new heights: Fundamental questions for educators and students. *Business Horizons*, v.54, pp.355-363.

MARTINELLI, D. P. A Ecologia de Empresas e outras abordagens sistêmicas no ensino de Política de Negócios. In: XVI Congresso Anual da ANPAD, 1992, Canela - RS. Anais do XVI Congresso Anual da ANPAD, 1992. p. 155-169.

MARTINELLI, D. P. A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas. 1995a. 234f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MARTINELLI, D. P. Developing Business Ecology, an outward extension of Management Theory. In: XXXVI Congresso Anual da ISSS, 1992, Denver. Anais do XXXVI Congresso Anual da ISSS, 1992. v. 2. p. 55-64.

MARTINELLI, D. P. Facing the future of a small manufacturing & cattle group with Beer's Viable System Model. In: XXXVII Congresso Anual da ISSS, 1993, Sidney. Anais do XXXVII Congresso Anual da ISSS, 1993. p. 11-23.

MARTINELLI, D. P. On the St. Gallen Management Model. In: XXXVIII Congresso Anual da ISSS, 1994, Monterey. Anais do XXXVIII Congresso Anual da ISSS, 1994. p. 1095-1104.

MARTINELLI, D. P. On the World-wide Search for a New Paradigm in Management. In: XXXIX Congresso Anual da ISSS, 1995, Amsterdam. Anais do XXXIX Congresso Anual da ISSS, 1995b. p. 1-12.

MARTINELLI, D. P. Os jogos de empresas na formação de Administradores: uma visão crítica. In: XII Congresso Anual da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 1988, Natal. Anais do XII Congresso Anual da ANPAD, 1988. v. 2. p. 925-944.

MARTINELLI, D. P. Um Grupo Universitário Sistêmico-Evolutivo de Consultoria para a Prática da Formação e Treinamento de Administradores. In: XIX Congresso Anual da ANPAD, 1995, João Pessoa. Anais..., 1995c. v. 1. p. 157-175.

MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. Um Grupo Universitário Baseado nos Conceitos da Administração Evolutiva: origem, situação atual e perspectivas. In: VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996, Florianópolis - SC. Ensino de Administração: estado da arte de avaliação. Anais..., 1996. v. 1. p. 108-123.

MARTINELLI, D. P.; MARTINELLI, J. P. Reflections on the experience of adopting a systems view in courses at USP. In: XXXV Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1991, Ostersund. Anais do XXXV Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1991.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. Metodologias sistêmicas I. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; LIBONI, L. B.; MARTINS, T. M. (Orgs.) Teoria geral dos sistemas. São Paulo: Saraiva, 2012. 356 p. Cap. 3, p. 35-50.

PARKES, C.; BLEWITT, J. (2011). "Ignorance was bliss, now I'm not ignorant and that is far more difficult". *Journal of Global Responsibility*, v.2, n.2, pp.206-221.

SOUSA, C. A. A.; NIJS, W. F.; HENDRIKS, P. H. J. (2010). Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations. *Human Relations*, v.63, n.9, pp. 1439-1460.

## APÊNDICE A

### Publicações do Grupo sobre Enfoque Sistêmico

1. ALMEIDA, C. D.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, V. Análise Sistêmica de um Modelo de Gestão Organizacional: Um Estudo de Caso na Agroindustrial de Cereais Tocantins. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.
2. ALMEIDA, C. D.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, J. M.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; OLIVEIRA, V.; GALDINO, V. Planejamento Estratégico Participativo Educacional, Estruturado a partir da Soft Systems Methodology de Peter Checkland: Uma Aplicação de Prática Sistêmica no Curso de Administração de Empresas da UNES - Faculdade do Espírito Santo. In: 30. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Anais do 30. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-25.
3. AMARAL, C. G.; MARTINELLI, D. P. Os Ciclos de Vida Organizacionais e a Ecologia de Empresas num Contexto Sistêmico. In: V Congresso Anual da Asociación Argentina de Teoría General de Sistemas y Cibernética, 1996, Buenos Aires. Anais do V Congresso Anual da Asociación Argentina de Teoría General de Sistemas y Cibernética, 1996. p. 75-88.
4. AMUI, L. B. L.; CEZARINO, L. O. Visão Sistêmica e a Estratégia para a Sustentabilidade: um estudo de caso no setor sucroenergético brasileiro. In: VIII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2012, Poços de Caldas. VIII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2012.
5. ATTADIA, L. C. L.; MAUAD, T. M.; LIMA, C. B.; MARTINELLI, D. P. Balanced Scorecard: uma análise crítica sob o enfoque sistêmico. In: CLADEA - Consejo Latinoamericano de escuelas de Administracion, 2003, Lima. CLADEA - Consejo Latinoamericano de escuelas de Administracion, 2003.
6. BECEGATO, M. B.; MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. P. A Visão Sistêmica Aplicada a Clusters Industriais. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.
7. CALDANA, A. C. F.; PAULA, V. A. F.; PRADO, L. S.; ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. Empresa competitiva e negociações estratégicas: os elementos do processo numa visão sistêmica. In: VI Congresso Brasileiro de Sistemas, 2010, Foz do Iguaçu. Epistemologia Sistêmica e Desenvolvimento Local, Regional e Fronteiriço, 2010.
8. CAMARGO, S. H. C. R. V.; ALMEIDA, C. D.; FARAH, O. E.; MARTINELLI, D. P. A Importância da visão sistêmica para elaboração das estratégias empresariais: uma pesquisa exploratória na região de Ribeirão Preto-SP. In: I Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005, Ribeirão Preto. 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005.
9. CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. Ensino e Pesquisa através de um Grupo-Laboratório. In: SIMPOI (Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações), 2000, São Paulo. Anais do III SIMPOI (Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações), 2000.
10. CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. Uso da Pesquisa para consolidação do Elo de Ligação Empresa-Universidade: Extensão Prática com Alunos de Graduação. In: VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996, Florianópolis. Anais do VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996. p. 277-292.
11. CEZARINO, L. O., BELTRÁN, A. C. Diagnosis of Organizational Soft Problems in a Peruvian Financial Institution by Systemic Thinking. Systemic Practice and Action Research, v.22, p.101 - 110, 2009.

12. CEZARINO, L. O.; LIBONI, L.; SILVA, J. M. Aplicação do Enfoque Sistêmico em uma Aliança Estratégica para Desenvolvimento de Novos Produtos In: IV Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008, Franca. Anais do IV Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008.
13. CEZARINO, L. O.; LIBONI, L.; MARTINELLI, D. P. Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda. In: 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005, Ribeirão Preto. 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005.
14. CEZARINO, L. O.; MACHADO, R. O.; POLAQUINI, L. E. A busca de uma negociação evolutiva segundo o princípio de hierarquização de sistemas In: Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. 01 ed. São Paulo : Saraiva, 2007, v.01, p. 277-300
15. CEZARINO, L. O.; MARTINELLI, D. P. A busca de uma negociação evolutiva, segundo a hierarquização de sistemas In: II Encuentro Regional de La Asociación Latinoamericana de Sistêmica, 2007, Ibagué. II ALAS. , 2007.
16. CHAMMA, R. M.; MARTINELLI, D. P. A Abordagem Sistêmica no Processo de Seleção de Estratégias. In: VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernética, 1998, Buenos Aires. Anais do VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernética, 1998. p. 95-112.
17. CLEPF, S.; MARTINELLI, D. P.; CAMPOS, P. M. B. G. M. Visão Sistêmica no Desenvolvimento de Produtos Cosméticos. In: Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.
18. DONAIRES, O. S.; CEZARINO, L. O.; PINHEIRO, M. G.; OSTANEL, L. H.; MARTINELLI, D. P. Um modelo sistêmico para o diagnóstico das micro, pequenas e médias empresas de Ribeirão Preto e Sertãozinho. In: XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007. v. 1. p. 1-15.
19. DONAIRES, O. S.; PINHEIRO, M. G.; CEZARINO, L. O.; OSTANEL, L. H.; MARTINELLI, D. P. Systemic Model for Diagnosis of the Micro, Small and Medium Enterprises from Two Cities from the Countryside of the State of São Paulo in Brazil. Systemic Practice and Action Research, p.200 - 224, 2009.
20. FARES, C. B.; FERRARI, F. M.; MARTINELLI, D. P. System Approach of SSM: A Case of a Brazilian Company. In: PICMET - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 2001, Portland. Anais do PICMET - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 2001.
21. FARES, C. B.; FERRARI, F. M.; MARTINELLI, D. P. An Application of Soft Systems Methodology to a Brazilian Organization's Reality. In: Congresso Anual da ISSS, 2000, Toronto. Anais do XLIV Congresso Anual da ISSS, 2000.
22. FARIA, B. R. P. C.; MARTINELLI, D. P. Açúcar e Inovação: O Caso do Açúcar Orgânico. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.
23. FERRARI, F. M.; FARES, C. B.; MARTINELLI, D. P. The Systemic Approach of SSM: the Case of a Brazilian Company. Systemic Practice and Action Research, v. 15, n.1, p. 51-66, 2002.
24. FERRARI, F. M.; FARES, C. B.; MARTINELLI, D. P. Uma aplicação da Soft Systems Methodology a realidade de uma empresa brasileira. In: SEMEAD Seminários em Administração, 2001, São Paulo. V SEMEAD Seminários em Administração, 2001.
25. GANZERT, C. C.; AMARAL, L. A.; MARTINELLI, D. P. Um olhar sistêmico sobre a crise americana: transferência de renda e interdependência de fatores no capitalismo informacional. In: VI Congresso Brasileiro de Sistemas, 2010, Foz do Iguaçu. Epistemologia Sistêmica e Desenvolvimento Local, Regional e Fronteiriço, 2010.

26. GANZERT, C. C.; AMARAL, L. A.; MARTINELLI, D. P. Um olhar sistêmico sobre a crise norte-americana: transferência de renda, interdependência de fatores e a importância da cultura no capitalismo informacional. *Estudos Avançados (USP. Impresso)*, 2013. Aceito para publicação.
27. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Análise de Redes Sociais e a Convergência com a Temática Sistêmica: uma revisão teórico-fundamental. In: *Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. VII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.*
28. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Dependência Estrutural Interna em Modelos Produtivos Mononucleados e Multinucleados. In: *V Congresso Brasileiro de Sistemas, 2009, Aracaju-SE. Anais do V Congresso Brasileiro de Sistemas, 2009. p. 386-402.*
29. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Muito além de "A Cidade e as Serras: uma crítica pela caracterização sistêmico-territorial rural/urbano. In: *Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. VII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.*
30. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Sistemas e redes na sociedade da informação: Uma breve leitura multidisciplinar das obras de Weiner, Buckley, Santaella e Castells. In: *V Congresso Brasileiro de Sistemas, 2009, Aracaju-SE. Anais do V Congresso Brasileiro de Sistemas, 2009. p. 485-510.*
31. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P.; DELAI, I. Intelligence systems methodology: a systemic approach to the organizational intelligence function. *Knowledge Management Research and Practice (Print)*, v. 10, p. 141-152, 2012.
32. GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Systemic view of Interorganisational Relationships: an Analysis of Business Networks. *Systemic Practice and Action Research*, v. 19, n.5, 2006.
33. GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Visão sistêmica das relações interorganizacionais: uma análise das redes de empresas. In: *1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005, Ribeirão Preto. 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005.*
34. GONCALVES, C. M. P.; PRESTES, N. H.; MARTINELLI, D. P.; LASMAR, C.; SHINYASHIKI, G. T. Empreendedorismo em Incubadoras de Empresas: Análise Sistêmica da Criação do Concurso: "1o. Biobusiness SUPERA". In: *3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Anais do 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-15.*
35. LIBONI, L.; CEZARINO, L. O.; MARTINELLI, D. P. Aplicação da Soft System Methodology na Solução de um Problema em uma Aliança Estratégica para Desenvolvimento de Novos Produtos. In: *3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Anais do 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-19.*
36. LIBONI, L.; MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. P. O enfoque sistêmico e a dinâmica da inovação no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações. *FACEF Pesquisa*, v. 12, p. 181-196, 2009.
37. LIBONI, L.; MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. P. O enfoque sistêmico e a dinâmica da inovação no desenvolvimento do ciclo de vida das organizações: Um estudo de caso. In: *4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008, Franca. Anais do 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008. p. 1-16.*
38. LIMA, N. C.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; GERLACK, A. C.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. M. B. Rastreabilidade e a aplicação do modelo de Sistema Viável (VSM): um estudo de caso na Lagoa da Serra Ltda. In: *CLADEA - Consejo latinoamericano de escuelas de Administracion, 2003, Lima. CLADEA - Consejo latinoamericano de escuelas de Administracion, 2003.*

39. MARTINELLI, D. P. A Systems Hierarchy Based on Diversity of Interactions. In: 40º Congresso Anual da ISSS - Sessão Européia, 1996, Budapeste. Anais do 40º Congresso Anual da ISSS - Sessão Européia, 1996. p. 299-310.
40. MARTINELLI, D. P. Managerial Review of Systems Hierarchies/Classifications. In: 40º Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1996, Louisville. Anais do 40º Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1996. p. 415-426.
41. MARTINELLI, D. P. Negociação, Administração e Sistemas. In: Confêrencia Internacional de Trabajo do Instituto Andino de Sistema (IAS): Sistemica 2 K, 2001, Lima. Anais da 4a. Confêrencia Internacional de Trabajo do Instituto Andino de Sistema (IAS): Sistemica 2 K, 2001.
42. MARTINELLI, D. P. Negociação, Administração e Sistemas. In: SEMEAD (Seminários em Administração), 2001, São Paulo. Anais do V SEMEAD (Seminários em Administração), 2001.
43. MARTINELLI, D. P. Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. RAUSP - Revista de Administração, v. 41, p. 353-368, 2006.
44. MARTINELLI, D. P. Towards a System View on Negotiation. In: Congresso Anual da ISSS, 2000, Toronto. Anais do XLIV Congresso Anual da ISSS, 2000.
45. MARTINELLI, D. P. A Evolução da Teoria da Administração avaliada através da Hierarquização de Sistemas. In: XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996, Santiago. Anais do XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996. p. 1-21.
46. MARTINELLI, D. P. Building up a University Laboratory for Alternative Management Paradigms. In: Congresso Internacional da SORA - Swedish Operations Research Association, 1996, Lulea. Anais do Congresso Internacional da SORA - Swedish Operations Research Association, 1996. p. 1-27.
47. MARTINELLI, D. P. Conflito, Administração e Visão Sistêmica. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.
48. MARTINELLI, D. P. Em Busca de uma Visão Sistêmica da Negociação. In: VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernetica, 1998, Buenos Aires. Anais do VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernetica, 1998. p. 48-57.
49. MARTINELLI, D. P. On the St. Gallen Management Model. In: XXXVIII Congresso Anual da ISSS, 1994, Monterey. Anais do XXXVIII Congresso Anual da ISSS, 1994. p. 1095-1104.
50. MARTINELLI, D. P. On the World-wide Search for a New Paradigm in Management. In: XXXIX Congresso Anual da ISSS, 1995, Amsterdam. Anais do XXXIX Congresso Anual da ISSS, 1995. p. 1-12.
51. MARTINELLI, D. P. Um Grupo Universitário Sistêmico-Evolutivo de Consultoria para a Prática da Formação e Treinamento de Administradores.. In: XIX Congresso Anual da ANPAD, 1995, João Pessoa. Anais do XIX Congresso Anual da ANPAD, 1995. v. 1. p. 157-175.
52. MARTINELLI, D. P. Uso da Hierarquização de Sistemas para avaliar a evolução da Teoria da Administração. In: I Encontro Regional da ANGRAD, 1997, Ribeirão Preto. Anais do I Encontro Regional da ANGRAD, 1997. p. 32-47.
53. MARTINELLI, D. P.; AMARAL, C. G. Desafios Atuais e Perspectivas Futuras de um Grupo Universitário atuando na Formação e Treinamento de Administradores. In: V Congresso Anual da Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernética, 1996, Buenos Aires.

- Anais do V Congresso Anual da Asociación Argentina de Teoría General de Sistemas y Cibernética. p. 60-74.
54. MARTINELLI, D. P.; ATTADIA, L. C. L. The use of SSM to Solve Problems in the Human Management: a case study in a consultancy company. In: 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005. Proceedings of the 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005.
  55. MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. Um Grupo Universitário baseado nos Conceitos da Administração Evolutiva. In: VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996, Florianópolis. Anais do VII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996. p. 108-123.
  56. MARTINELLI, D. P.; PAULA, V. A. F.; CAVALCANTI, M. F. M. Practical application of the SSM Methodology. In: International Society for the Systems Sciences (ISSS), 2004, Monterey - California. International Society for the Systems Sciences (ISSS), 2004. v. 1. p. 1-12.
  57. MARTINELLI, D. P.; SANTOS, K. L. Um Grupo universitário de Pesquisa e Assessoria: Desafios e Perspectivas. In: XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996, Santiago. Anais do XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996.
  58. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações. 1. ed. são Paulo: Saraiva, 2005. v. 1. 262p.
  59. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MARTINS, T. M.; LIBONI, L. Teoria Geral dos Sistemas: uma aplicação prática em Administração. São Paulo: Saraiva, 2012. v. 1. 242p .
  60. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. The Reorganization of Telecommunications Sector: an analysis of a regulatory body based on systems theory. In: 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005, Cancun - México. Proceedings of the 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005.
  61. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F. A abordagem sistêmica e a teoria globalista das relações internacionais: aplicação prática em empresa transnacional na França e no Brasil. In: Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2003, Franca. Estratégias Internacionais, 2003. v. cd.
  62. MAUAD, T. M.; ATTADIA, L. C. L.; LIMA, C. B.; MARTINELLI, D. P. Análise comparativa entre distritos industriais: uma aplicação do enfoque sistêmico para avaliar projetos de desenvolvimento local. In: III Internacional Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. III Internacional Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003.
  63. MAUAD, T. M.; ATTADIA, L. C. L.; LIMA, C. B.; MARTINELLI, D. P. Visão Sistêmica do Desenvolvimento Local: estudo comparativo entre distritos industriais. In: IV SEAC (Seminário de Economia, Administração e Contabilidade), 2003, Ribeirão Preto. IV SEAC (Seminário de Economia, Administração e Contabilidade), 2003.
  64. MEIRELLES, L. F.; OLIVEIRA, I. R.; MARTINELLI, D. P. Analisando o Ambiente e seus Relacionamentos com a Empresa - Caso Planet Music. In: 2º SEMEAD - Seminários de Administração, 1997, São Paulo. Anais do 2º SEMEAD - Seminários de Administração, 1997. p. 311-324.
  65. MEIRELLES, L. F.; MARTINELLI, D. P. Os ciclos de vida das empresas e o Grupo-laboratório. In: Simpósio de Trabalhos de Iniciação Científica, 1995, São Paulo. Resumo em Simpósio de Iniciação Científica, 1995. v. 1995.
  66. PELIÇÃO, T. Z.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Alianças Estratégicas: contribuições da visão sistêmica aos contextos agroindustrias. In: VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación

- Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernética, 1998, Buenos Aires. Anais do VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teoria General de Sistemas y Cibernética, 1998. p. 113-129.
67. PINHEIRO, M. G. ; FIGUEIREDO, L. R.; CEZARINO, L. O.; MARTINELLI, D. P. Using soft systems methodology to fight against info-exclusion: the experience of a Brazilian University.. *Systemic Practice and Action Research*, v. 19, n.5, p.429 – 440, 2006.
  68. PINHEIRO, M. G.; FIGUEIREDO, L. R. ; CEZARINO, L. O.; MARTINELLI, D. P. Using Soft Systems Methodology (SSM) in the Fight Against the Infoexclusion: the experience of a Brazilian University. In: 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005, Cancun - México. Proceedings of the 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005.
  69. PINHEIRO, M. G.; FIGUEIREDO, L. R.; CEZARINO, L. O.; MARTINELLI, D. P. A Soft Systems Methodology aplicada à um projeto de redução de infoexclusão: a experiência de uma universidade brasileira. In: 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005, Ribeirão Preto. 1º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2005.
  70. PRADO, L. S.; PAULA, V. A. F.; PAULA, V. M. F.; MARTINELLI, D. P. A Gestão Sistêmica de Empresas. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013, Palmas, Tocantins. IX Congresso Brasileiro de Sistemas, 2013.
  71. SALMASI, S. V.; MARTINELLI, D. P. Embalagens: relacionando produto, empresa, mercado e a comunicação com o consumidor. In: III SEMEAD, 1998, São Paulo. Anais do III SEMEAD, 1998.
  72. SALMASI, S. V.; MARTINELLI, D. P. A visão sistêmica levando a embalagem a sintetizar o produto, a empresa, o mercado e o ambiente.. In: VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teorias General de Sistemas y Cibernética, 1998, Buenos Aires. Anais do VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teorias General de Sistemas y Cibernética, 1998. p. 131-145.
  73. SEGATTO, M.; DALLAVALLE, S. I. P.; MARTINELLI, D. P. Business process management: a systemic approach? *Business Process Management Journal*, v. 19, p. 698, 2013.
  74. SEGATTO, M.; PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Abordagem sistêmica na criação e gestão de grupos de pesquisa sistêmicos: a experiência de um grupo de pesquisa brasileiro. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. VII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.
  75. SEGATTO, M.; PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Systemic approach for creating and managing systemic research groups: the experience of a brazilian research group. In: 55th Annual Conference of the International Society for the Systems Sciences, 2011, Hull, UK. Proceedings of the 55th Annual Conference of the International Society for the Systems Sciences, 2011. p. 1-20.
  76. SELENE, A.; MARTINELLI, D. P.; VASCONCELLOS, M. J. E. . Pensamento e prática sistêmica no Brasil: repensando o exercício profissional. In: 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Resumo em Anais do 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-1.
  77. SILVEIRA, B. D.; MARTINELLI, D. P. Aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis - Soft Systems Methodology - no aperfeiçoamento da estratégia competitiva de Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso do APL de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos (EMHO) de Ribeirão Preto - SP. In: Epistemologia Sistêmica e Desenvolvimento Local, Regional e Fronteiriço, 2010, Foz do Iguaçu. Epistemologia Sistêmica e Desenvolvimento Local, Regional e Fronteiriço, 2010.
  78. TAROZZO, M. A. B.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Sistema Agroindustrial da Banana: um projeto em implementação. In: VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de

Teorias General de Sistemas y Cibernética, 1998, Buenos Aires. Anais do VII Congresso Anual da AATGSC - Asociación Argentina de Teorias General de Sistemas y Cibernética, 1998. p. 75-94.

## APÊNDICE B

### Publicações do Grupo sobre Desenvolvimento local

1. ALMEIDA, C. D.; MARTINELLI, D. P. Análise das contribuições de políticas públicas direcionadas as micro e pequenas empresas: Aplicação da Soft Systems Methodology em uma agência de desenvolvimento. In: 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008, Franca. Anais do 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008. p. 1-22.
2. ANGELO, F. D.; XAVIER, T. R.; MARTINELLI, D. P. Evidências empíricas sobre as interfaces da hoteleira no desenvolvimento do turismo de Ouro Preto MG. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. VII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.
3. ANGELO, F. D.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. As redes de relações no desenvolvimento do distrito Santo Antonio do Leite - MG: Implicações no papel das empresas para o desenvolvimento sistêmico. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. VII Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.
4. BORGES, C. M.; MARTINELLI, D. P. Análise do Programa dos Minidistritos: novos enfoques na avaliação de políticas públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 14, p. 129-148, 2009.
5. BORGES, C. M.; MARTINELLI, D. P. Análise do Programa dos Minidistritos: Novos Enfoques na Avaliação de Políticas Públicas. In: EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009, São Paulo. XXXIII - EnANPAD 2009, 2009. v. 1. p. 1-13.
6. CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E.; MARTINELLI, D. P. Estratégias empresariais em indústrias de produtos alimentícios: uma pesquisa exploratória no interior do estado de São Paulo. In: IV Simpósio de engenharia de produção, 2002, Bauru (SP). IV Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP - Bauru, 2002.
7. CAMARGO, S. H. C. R. V.; LEITE, A. S.; MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Agronegócio e Desenvolvimento Local: um estudo de caso em São José do Rio Preto. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto - SP. Publicado em formato de pôster, 2005.
8. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; CARNEIRO, M.; FARAH, O. E.; BUENO, G. F. Política de Crédito Rural no Brasil. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005. v. 1.
9. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E. Estratégias nas indústrias de produtos alimentícios: uma comparação entre as estratégias utilizadas pelas micro, pequenas, médias e grandes indústrias alimentícias no Brasil. In: XXXVII CLADEA 2002, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CD-ROM), 2002.
10. CAMARGO, S. H. C. R. V.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P.; LITCANOV, A. M. O Varejo de Carnes: Um Estudo Multicaso no Interior do Estado de São Paulo. In: XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. Anais do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005. v. 1.
11. CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Buying Groups as an alternative for small and medium-sized supermarkets: a qualitative research in Brazilian networks , publicado nos anais do congresso. In: Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry Dynamics in Chains and Network, 2004, Holanda. Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry Dynamics in Chains and Network, 2004. v. 1. p. 1-8.

12. CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Uma pesquisa qualitativa sobre as redes de compra no Brasil com alternativa de sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. In: Claudio Felisoni de Ângelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003, v. 8, p. 327-351.
13. CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. As Políticas Públicas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME): O Caso de Um Município no Interior de São Paulo. In: 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Anais do 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-19.
14. COTRIN, V. B.; MARTINELLI, D. P. A importância das políticas ambientais para estratégias de negócio sustentáveis: estudo de caso comparativo. In: XII Congresso Latino -americano de Estratégia, 1999, São Paulo. Anais do XII Congresso Latino -americano de Estratégia, 1999.
15. FERRARI, F. M.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Uso da informação e capacidade de inovação das PMES brasileiras. In: Roberto Sbragia e Eva Stal. (Org.). Tecnologia e inovação: experiência de gestão de micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002.
16. FERRARI, F. M.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Uso da Informação e capacidade de Inovação das PME Brasileiras. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000, São Paulo. Anais do XXI Simpósio de Gestão Tecnológica, 2000.
17. FIGUEIREDO, N. G.; MARTINELLI, D. P. As redes de empresas e o uso da inovação como fator estimulador para as atividades de exportação nas pequenas e médias empresas. In: XXXVII CLADEA, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CD-ROM), 2002.
18. FIGUEIREDO, N. G.; MARTINELLI, D. P. Inovação e exportação em pequenas e médias empresas: análise de casos no Brasil. In: CLADEA - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2003, Lima. CLADEA - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2003.
19. FIGUEIREDO, N.; MARTINELLI, D. P. A inovação como fator estimulador para as atividades de exportação em pequenas e médias empresas (PME). In: SEAC (Seminário de Economia, Administração e Contabilidade), 2001, Ribeirão Preto. Anais do II SEAC (Seminário de Economia, Administração e Contabilidade), 2001.
20. GANZERT, C. C.; MARTINELLI, D. P. Transferência de Conhecimento em Sistemas Regionais de Inovação: a Perspectiva do Caso do Vale do Silício Californiano. Interações (UCDB), v. 10, p. 149-158, 2009.
21. GHISI, F. A.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P. Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte: um estudo multicaso no interior do estado de São Paulo. In: Claudio Felisoni de Angelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2002.
22. GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Capacidade de exportação e caráter inovador das PME: uma pesquisa no Estado de São Paulo. In: SEMEAD (Seminários em Administração), 2001, São Paulo. Anais do V SEMEAD (Seminários em Administração), 2001.
23. GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P.; KRISTENSEN, T. Horizontal cooperation among small and medium-sized supermarkets as a tool for strengthening competitiveness.. In: J. Bijman; S.W.F. Omta; J.H. Trienekens; J.H.M. Wijnands; E.F.M. Wubben. (Org.). International agri-food chains and networks - Management and organization. 1ed.Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006, v. 1, p. 113-132.
24. JOYAL, A.; MARTINELLI, D. P. Desenvolvimento local: uma comparação das realidades brasileiras e canadenses. In: Congresso Internacional - VII ABECAN, 2003, belo Horizonte. Congresso Internacional - VII ABECAN, 2003.

25. JOYAL, A.; MARTINELLI, D. P. Le Brésil à la découverte du développement local. *Revue Organisations & Territoires, Revista*, v. 13, n.1, p. 43-49, 2004.
26. LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. Consórcio de Exportação no Brasil: um estudo de caso aplicado no segmento médico-hospitalar-odontológico. *Revista de negócios internacionais (UNIMEP)*, v. 7, p. 49-56, 2009.
27. LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. Investigação Teórico-empírica sobre Internacionalização de Empresas: o caso Wines from Brazil. *Revista de negócios internacionais (UNIMEP)*, v. 7, p. 57-64, 2009.
28. MARTINELLI, D. P. PME- O exemplo canadense de incentivo à criação de empresas. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 1998, São Paulo. *Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 1998.
29. MARTINELLI, D. P.; CALIL, W. Formulation of the Strategies in a Small Enterprise in the Editorial Market. In: XLVII Congresso Anual da ISSS, 2002, Shanghai. *XLVII Congresso Anual da ISSS*, 2002.
30. MARTINELLI, D. P.; CÔNSOLI, M. A.; JOYAL, A. Comparação da Realidade das PME brasileiras e canadenses: uma pesquisa em andamento. In: SIMPOI (Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações), 2000, São Paulo. *Anais do III SIMPOI (Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações)*, 2000.
31. MARTINELLI, D. P.; FIGUEIREDO, N. G. Inovação e exportação em Pequenas e Médias Empresas (PME): uma Pesquisa em Andamento. In: XXVI ENANPAD 2002 - 26º Encontro da ANPAD, 2002, Salvador (BA). *CD-ROM do 26º ENANPAD*, 2002.
32. MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. *Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias empresas*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2004. 314 p.
33. MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas: experiências brasileiras e canadenses*. In: I Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local, 2003, Campo Grande. *I Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local*, 2003.
34. MARTINELLI, D. P.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. Estratégias empresariais utilizadas nas micro, pequenas e médias indústrias de produtos alimentícios. *Montagem (Ribeirão Preto)*, v. 6, p. 37-44, 2002.
35. MARTINELLI, D. P.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; LEITE, A. S.; UGUETTO, L. Estratégias em Pequenas Propriedades da Pecuária de Corte: Um Estudo Multicaso. In: SLADE, 2004. *SLADE 2004*, 2004. v. 1.
36. MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. F. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. In: I Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local, 2003, Campo Grande. *I Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local*, 2003.
37. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Sweetening the portfolio - understanding the structure of the sugar price as an alternative investment. Saarbrücken - Alemanha: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft, 2010. v. 1. 115 p.
38. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Ciclos e previsão cíclica dos preços das commodities: um modelo de indicador antecedente para a commodity açúcar. *RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, v. 1, p. 1-12, 2010.
39. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Ciclo de Vida Setorial: uma Proposta para Orientar o Desenvolvimento Local e as Políticas Públicas. In: XXIX Encontro da ANPAD, 2005, Brasília. *XXIX Encontro da ANPAD*, 2005.

40. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Índice de desenvolvimento setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores industriais. RAUSP. Revista de Administração, v. 44, p. 87-101, 2009.
41. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Índice de desenvolvimento setorial: Uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores sob uma abordagem sistêmica. In: 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008, Franca. Anais do 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008. p. 1-17.
42. MARTINS, T. M.; MARTINELLI, D. P. Sector development index - a proposition for analysis of the life cycle of the sectors. Saarbrücken - Alemanha: VDM Verlag Dr Muller Aktiengesellschaft & Cia Co.KG, 2010. v. 1. 161 p.
43. OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. Interações (Campo Grande), Campo Grande/MS, v. 6, n.10, p. 55-63, 2005.
44. OLIVEIRA, M. F.; MARTINELLI, D. P. Desenvolvimento Local e Arranjos Produtivos Locais: uma revisão sistemática da literatura. Interações (UCDB), 2014. Aceito para publicação.
45. RIBEIRO, A. V.; JOYAL, A.; MARTINELLI, D. P. O setor de confecções em Bandeira do Sul/MG e o desenvolvimento local/sustentável: um estudo de caso. Desenvolvimento Regional em Debate, v. 3, p. 216-239, 2013.
46. PAPINI ROSSINI, V.; MARTINELLI, D. P. Visão Sistêmica e Desenvolvimento Local: Um Estudo Multicasos em uma Cidade de Pequeno Porte no Interior de São Paulo. In: 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007, Florianópolis. Anais do 3o. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2007. v. 1. p. 1-18.

## APÊNDICE C

### Publicações do Grupo sobre Negociação

1. ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. Habilidades Essenciais aos Negociadores num Contexto Globalizado. In: VIII Encontro Nacional da ANGRAD, 1997, Niterói. Anais do VIII Encontro Nacional da ANGRAD, 1997. p. 158-180.
2. CALDANA, A. C. F.; PAULA, V. A. F.; PRADO, L. S.; ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. Negociação Estratégica: uma abordagem sistêmica das competências e dos relacionamentos envolvidos no processo. RACEF - Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, v. 05, p. 1-13, 2012.
3. CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E.; MARTINELLI, D. P. Negocie com seus clientes e obtenha sucesso no comércio varejista. In: XXXVII CLADEA 2002, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração (CR-ROM), 2002.
4. CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E.; MARTINELLI, D. P. Tomada de decisões e solução de conflitos nas organizações. In: XXXVII CLADEA 2002, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração (e CD-ROM), 2002.
5. CAMARGO, S. H. C. R. V.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Em busca de vantagem competitiva através das negociações nas Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte. In: XXXVII CLADEA, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de escolas de administração, 2002.
6. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P. Negociação Empresarial - Estudos de casos brasileiros. Jundiaí: Paco Editorial, 2012. v. 1. 188p.
7. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; CARNEIRO, M.; TAMASHIRO, H. R. S.; FARAH, O. E. Estratégias de Mercado relacionadas ao Sucesso Comércio Varejista. In: CLADEA, 2003. CLADEA 2003, 2003.
8. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E. Estratégias de Negociação: O Caso dos Principais Fornecedores de Insumos da Pecuária em São José do Rio Preto. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007, Londrina. Anais do XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007. v. 1. p. 1-15.
9. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E. Negociações nas micro, pequenas e médias empresas da pecuária de corte na região de Ribeirão Preto. In: III Simpósio de Produção Científica, 2002, Ribeirão Preto (SP). III Simpósio de Produção Científica Centro Universitário Moura Lacerda, 2002.
10. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E. Negotiations im Supplies Buying For Beef Cattle: The São José do Rio Preto City Case. In: VI International PENSA Conference, 2007, Ribeirão Preto. Anais do VI International PENSA Conference, 2007. v. 1. p. 1-15.
11. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E.; MATIAS, A. B. Estratégias de Sobrevivência: um estudo multicaso com pequenos produtores de hortaliças em Ribeirão Preto. In: Asamblea Anual do Cladea, 2005, Santiago de Chile - Chile. Asamblea Anual do Cladea, 2005.
12. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E.; SACOMANO NETO, M. O empreendedor negociador da pecuaria. In: Silvia Helena Carvalho Ramos Valldão de Camargo;

- Oswaldo Elias Farah. (Org.). *Gestão Empreendedora e Intraempreendedora: estudos de casos brasileiros*. Iaed.Ribeirão Preto: Gráfica e Editora Villimpress, 2010, v. 1, p. 148-168.
13. CAMARGO, S. H. C. R. V.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Negociações no Agronegócio: Um Estudo de Caso na Pecuária de Corte. In: XLII SOBER 2004, 2004, Cuiabá. XLII SOBER 2004, 2004. v. 1.
  14. CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercados. In: IV International Conference on Agrifood Chain / Networks Economics and Management, 2003, Ribeirão Preto. IV International Conference on Agrifood Chain / Networks Economics and Management, 2003.
  15. CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. A Agência Nacional de Telecomunicações e as negociações no setor de telefonia fixa: uma proposta de pesquisa. In: IV encontro de Pesquisadores em Administração, 2003, Franca. IV encontro de Pesquisadores em Administração, 2003.
  16. CAVALCANTI, M. F.; MARTINELLI, D. P. Negociando a partir de um conflito: uma proposta prática. In: I Encontro Regional da ANGRAD, 1997, Ribeirão Preto. Anais do I Encontro Regional da ANGRAD, 1997. p. 94-108.
  17. DONINI, C. S.; PRADO, L. S.; MARTINELLI, D. P. Conflict management in agricultural dealers: analysis of formal and informal organization groups under the systemic approach. In: 8th Research Workshop on Institutions and Organizations RWIO, 2013, Ribeirão Preto. 8th Research Workshop on Institutions and Organizations RWIO. Center for Organization Studies CORS, 2013.
  18. GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. Consórcio de exportação no Brasil: um estudo de caso no segmento médico-odontológico. In: SLADE, 2006, Balneário Camboriú. Anais do SLADE Brasil 2006, 2006. p. 1-16.
  19. GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. Investigação teórica-empírica sobre internacionalização de empresas: um estudo de caso no setor vinícola.. In: SLADE, 2006, Balneário Camboriú. Anais do SLADE Brasil 2006, 2006. p. 1-15.
  20. GHISI, F. A. ; CAMARGO, S. H. C. R. V. ; MARTINELLI, D. P. Redes de Compras de Supermercados de Pequeno e Médio Porte: um estudo multicaso no interior do estado de São Paulo. In: 7º PROVAR - Programa de Administração de Varejo, 2002, São Paulo. VII PROVAR - FEA-USP-SP, 2002.
  21. GHISI, F. A.; CARVALHO, M. S.; MARTINELLI, D. P. Um estudo sobre a situação atual e as negociações envolvidas nas redes de compra formadas por pequenos e médios varejistas brasileiros. In: 11º Simpósio Internacional de Iniciação Científica da USP SIICUSP, 2003, São Paulo. 11º Simpósio Internacional de Iniciação Científica da USP SIICUSP, 2003.
  22. GHISI, F. A.; CARVALHO, M. S.; MARTINELLI, D. P. Uma pesquisa qualitativa sobre as redes de compra no Brasil como alternativa de sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. In: VIII PROVAR - Programa da Administração de Varejo, 2003, São Paulo. VIII PROVAR - Programa da Administração de Varejo, 2003.
  23. GHISI, F. A.; SPINELLI, P. B.; ROSSI, R. M.; MARTINELLI, D. P.; CARLIM, P. E. Análise do poder e dependência nas negociações entre torrefadoras de café e cafeterias. In: III Internacional Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. III Internacional Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003.
  24. LIMA, C. B.; MAUAD, T. M.; LIBONI, L.; ATTADIA, L. C. DO L.; MARTINELLI, D. P. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: Caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. In: 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008, Franca. Anais do 4o Congresso Brasileiro de Sistemas, 2008. p. 1-16.

25. LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T.; GARCIA, S. F. A.; MARTINELLI, D. P. Consórcios de exportação no Brasil: um estudo multi-casos. In: SLADE, 2006, Balneário Camboriú. Anais do SLADE Brasil 2006, 2006. p. 1-15.
26. MACHADO, J. R.; VICHI, M. C. B.; MARTINELLI, D. P. The 3M International Negotiation Case. In: Conferência Internacional da 'Global Business and Technology Association (GBTA)', 2000, Rio de Janeiro. Anais da Conferência Internacional da 'Global Business and Technology Association (GBTA)', 2000.
27. MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. O Negociador da Empresa Global: uma abordagem política, social, econômica e cultural. In: SEMEAD (Seminários em Administração), 2001, São Paulo. Anais do V SEMEAD (Seminários em Administração), 2001.
28. MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. O Negociador em um contexto global: um estudo em multinacionais. In: Congresso Latino-americano de Estratégia (SLADE), 2000, Puebla. Anais do XIII Congresso Latino-americano de Estratégia (SLADE), 2000.
29. MARTINELLI, D. P. Negociação Empresarial - enfoque sistêmico e visão estratégica. 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2002. 290p .
30. MARTINELLI, D. P. Negociação, Administração e Sistemas. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2004 (Texto para Discussão - Série Administração FEA-RP/USP).
31. MARTINELLI, D. P. Negociação: uma arte que se aprende com prática e leitura. Rumos (Rio de Janeiro), v. 31, p. 18-21, 2007.
32. MARTINELLI, D. P. Técnicas, conceitos e estilos de negociação. In: Ivo do Pinto Ângelo; Antônio Luiz Moraes. (Org.). Formação de negociação em comércio exterior. 1. ed. Brasília: ESAF, 2002, p. 407-425.
33. MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. Negociação e solução de conflito: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
34. MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. Negociação: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
35. MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. The Art of Negotiation, the Pursuit of Win-win and the Evolution of Human Consciousness. In: 40º Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1996, Louisville. Anais do 40º Congresso Anual da ISSS - International Society for the Systems Sciences, 1996. p. 427-439.
36. MARTINELLI, D. P.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; LOBO, R. B.; POLAQUINI, L. E. M. Negociações em atividades da pecuária de corte. In: XLI Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 2003, Juiz de Fora. Exportações, segurança alimentar e instabilidade dos mercados, 2003.
37. MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. A importância da negociação na solução de conflitos. In: V Encontro de Pesquisadores em Administração Uni-FACEF, 2004, Franca - SP. V Encontro de Pesquisadores em Administração Uni-FACEF, 2004. v. 1.
38. MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. As negociações no setor de telefonia fixa e a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL). Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2003 (Texto para Discussão - Série Administração FEA-RP/USP).
39. MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. M. A atuação da agência nacional de telecomunicações (ANATEL) no acordo de interconexão entre Embratel e Telefônica. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

- (EnANPAD), 2004, Curitiba. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 2004. v. 1.
40. MARTINELLI, D. P.; CAVALCANTI, M. F. M. Negotiation Seen Under a Systemic Approach: analysis of the creation of a joint venture. In: 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005, Cancun Mexico. Proceedings of the 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005.
  41. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. Comunicação Empresarial e Negociação. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. 190p .
  42. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1. 309p .
  43. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. Técnicas de Negociação - Programa de Livro-texto - Edição customizada - Anhanguera. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 1. 324p .
  44. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. Técnicas de Negociação - Programa do Livro-Texto - Edição customizada - Anhanguera. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. 324p .
  45. MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. Negociação - conceitos e aplicações práticas. São Paulo: Saraiva, 2010. v. 1. 283p .
  46. MARTINELLI, D. P.; PAULA, V. A. F. Conflicts on the Brazilian Telecommunications Sector After Privatization: a case study. In: 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences., 2005, Cancun - México. Proceedings of the 49th Annual Conference the International Society for the Systems Sciences, 2005.
  47. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. Negotiation and Systems View in the Elaboration and Celebration of International Trade Contracts. In: XLVII Congresso Anual da ISSS, 2002, Shanghai. XLVII Congresso Anual da ISSS, 2002.
  48. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. Características Básicas dos Negociadores. In: Dante P. Martinelli, Carla A. A. Ventura, Juliano R. Machado. (Org.). Negociação em Comércio Exterior. 1ed.São Paulo: Atlas, 2008, v. 1, p. 36-55.
  49. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. Globalização: O Novo Contexto Econômico Mundial. In: Dante P. Martinelli; Carla A. A. Ventura; Juliano R. Machado. (Org.). Negociação em Comércio Exterior. 1ed. São Paulo: Atlas, 2008, v. 1, p. 3-23.
  50. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. Negociações Internacionais. In: Dante P. Martinelli, Carla A. A. Ventura, Juliano R. Machado. (Org.). Negociação em Comércio Exterior. 1ed.São Paulo: Atlas, 2008, v. 1, p. 24-35.
  51. MARTINELLI, D. P.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; LIMA, N. C.; OLIVEIRA, M. M. B. A capacitação tecnológica na pecuária bovina de corte: um estudo de caso na Lagoa da Serra Ltda. Ciências Sociais em Perspectiva, Cascavel, v. 5, p. 85-101, 2006.
  52. MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. Negociação Internacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 240p .
  53. NEVES, M. B. S.; LIBONI, L.; DEFINA, D. A.; MARTINELLI, D. P. The relationship between negotiation style and motivation in unpaid negotiations: a case study in Brazil. International Journal of Business Administration, v. 4, p. 30, 2013.
  54. PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Conflitos do período Pós-Privatização das Telecomunicações: Um Estudo de Caso. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2004 (Texto para Discussão - Série Administração FEA-RP/USP).

55. PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Conflitos no período pós-privatização das telecomunicações: um estudo de caso. In: IV Encontro de Pesquisadores em Administração, 2003, Franca. IV Encontro de Pesquisadores em Administração, 2003.
56. POLAQUINI, L. E. M.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; SOUSA, J. G.; MARTINELLI, D. P. Pecuária de corte: um estudo exploratório nas relações de negociação entre uma indústria de suplementos minerais e seus clientes, na região de Ribeirão Preto SP. In: IV Internacional Conference on Agrifood Chain/ Networks economics and Management, 2003, Ribeirão Preto. IV Internacional Conference on Agrifood Chain/ Networks economics and Management, 2003.
57. SCARE, R. F.; MARTINELLI, D. P. Negotiation Strategies Applied on Agribusiness Certification. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 2001, Ribeirão Preto. Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 2001.
58. SPINELLI, P. B.; GHISI, F. A.; ROSSI, R. M.; MARTINELLI, D. P. Canal de distribuição cafeeiro: um estudo sobre as relações de poder e dependência no interior do estado de São Paulo. In: IV International Conference on Agrifood Chain / Networks Economics and Management, 2003, Ribeirão Preto. IV International Conference on Agrifood Chain / Networks Economics and Management, 2003.
59. VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. Negociações internacionais: um estudo de caso em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. FACEF Pesquisa, v. 11, p. 221-232, 2008.
60. VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. O Papel das Agências Reguladoras na Gestão dos Serviços Públicos: um Estudo de Caso da Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL . In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador - BA. Anais do 30º Encontro da ANPAD, 2006. v. 1. p. 1-15.
61. VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. O Setor de Telecomunicações no Brasil: uma análise da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) com base na Teoria de Sistemas. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006, Ribeirão Preto. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2006. p. 1-15.

## APÊNDICE D

### Publicações do Grupo sobre Simulação empresarial

1. DEFINA, D. A.; OSTANEL, L. H.; MARTINELLI, D. P. Aplicação da metodologia SSM no processo de negociação em um ambiente de simulação empresarial. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011, Franca. Congresso Brasileiro de Sistemas, 2011.
2. DEFINA, D. A.; MARTINELLI, D. P. Decision-making training based on strategy using simulation. 1. ed. Lambert, 2013. v. 1. 164p .
3. MARTINELLI, D. P.; CASTRO, F. M. O impacto da utilização dos jogos de empresas sobre o aprendizado dos alunos do primeiro ano de administração: Um Estudo na FEA-RP/USP. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2003 (Texto para Discussão - Série Administração FEA-RP/USP).

## APÊNDICE E

### Publicações do Grupo sobre outros temas

1. ALMEIDA, A. P.; MARTINELLI, D. P. Diferenciais das empresas competitivas num contexto globalizado. In: I Encontro Regional da ANGRAD, 1997, Ribeirão Preto. Anais do I Encontro Regional da ANGRAD, 1997. p. 2-4.
2. ALVES FILHO, A. G.; ESCRIVAO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F.; RAMALHO, A. M. C.; LACERDA, D. P.; MARTINELLI, D. P.; NOGUEIRA, E. ; SANTOS, J. G.; MAIA, J. L.; RODRIGUES, L. H.; PERUSSI FILHO, S.; MARINHO, S. V. Estratégia na pratica de grandes e pequenas empresas. In: OLIVEIRA, V. F.; CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. (Org.). Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011, v. 4, p. 89-148.
3. BERNARDES, M. E. B.; MARTINELLI, D. P. Empreendedorismo e Instituições de Ensino: considerações à partir de algumas experiências Canadenses e Americanas. In: IV EGEPE, 2003, Brasília/DF. Anais do IV EGEPE, 2003. v. 1. p. 1-12.
4. CAMARGO, S. H. C. R. V.; LIMA, N. C.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. M. B. Red Beef Connection e o Canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet Agropecuária Ltda.. Revista Unimep, Piracicaba-SP, v. 06, p. 188-198, 2004.
5. CAMARGO, S. H. C. R. V.; MARTINELLI, D. P.; FARAH, O. E. Estudo sobre inadimplência e decisões tomadas pelas empresas. In: XXXVII CLADEA 2002, 2002, Porto Alegre (RS). XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CD-ROM), 2002.
6. CAMARGO, S. H. C. R. V.; NEVES, M. F.; LITCANOV, A. M.; GIULIANI, A. C.; MARTINELLI, D. P. O varejo de carnes: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. Interface Tecnológica (São Paulo), v. 5, p. 57-75, 2008.
7. CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. As questões interpessoais em educação à distância. In: IV Encontro de Pesquisadores em Administração, 2003, Franca. IV Encontro de Pesquisadores em Administração, 2003.
8. CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. F.; MARTINELLI, D. P. Avaliação do usuário da telefonia fixa: um caso prático. In: Encontro de Gestores da Alta Paulista, 2003, Dracena. Encontro de Gestores da Alta Paulista, 2003.
9. CÔNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. A Problemática da Avaliação da Qualidade de Serviços: Um Estudo. In: I Seminário de Economia, Administração e Contabilidade - SEAC, 1999, Ribeirão Preto. Anais do I Seminário de Economia, Administração e Contabilidade, 1999.
10. CÔNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. Administração de empresas familiares em ambientes de grande competição. In: Simpósio de Inovação Científica da USP, 2000, Piracicaba (SP). Anais do Simpósio de Inovação Científica da USP, 2000.
11. CÔNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. Administração de Empresas Familiares. In: III SEMEAD - Seminários de Administração, 1998, São Paulo. Anais do III SEMEAD - Seminários de Administração, 1998.
12. CÔNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. Administração estratégica de empresas familiares: alguns fatores importantes. In: III International Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003, São Paulo. III International Conference of Iberoamerican Academy of Management, 2003.

13. CÔNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. Avaliação da qualidade de serviços: um caso. In: SEMEAD (Seminários em Administração), 2001, São Paulo. Anais do V SEMEAD (Seminários em Administração), 2001.
14. COTRIN, V. B.; MARTINELLI, D. P. Integrando a Variável Ambiental à Estratégia de Negócios. In: V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 1999, São Paulo. Anais do V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 1999.
15. COTRIN, V. B.; MARTINELLI, D. P. Transformando as ameaças ambientais em oportunidades de negócios: uma proposta de estudo de caso em dois setores industriais. In: I Encontro Regional da ANGRAD, 1997, Ribeirão Preto. Anais do I Encontro Regional da ANGRAD, 1997. p. 119-132.
16. FARES, C. B.; MARTINELLI, D. P. Análise das equipes de trabalho no mercado das concessionárias de veículos. In: SEMEAD (Seminários em Administração), 2001, São Paulo. Anais do V SEMEAD (Seminários em Administração), 2001.
17. GANZERT, C. C.; GANZERT, A. J. S.; MARTINELLI, D. P. Espaço Físico e Virtual no Processo de Transferência, Armazenamento e Interpretação da Informação: Reflexões sobre a distribuição espacial dos pólos informacionais e seus efeitos sobre as sociedades regionais. In: II Simpósio de Comunicação, Tecnologia e Educação Cidadã, 2009, Bauru. Caderno de Resumos do II Simpósio de Comunicação, Tecnologia e Educação Cidadã. Bauru: Unesp, 2009. v. 1.
18. LIMA, C. B.; SCHOUTEN, M. V. M.; MARTINELLI, D. P. Perfil profissiográfico de egresso das cinco primeiras turmas dos cursos de graduação de uma instituição de ensino superior. REGE. Revista de Gestão USP, v. 13, p. 1-18, 2006.
19. LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T.; GARCIA, S. F. A.; MARTINELLI, D. P. Consórcios de exportação no Brasil: um estudo multicaso. In: Moacir de Miranda Oliveira Junior. (Org.). Multinacionais Brasileiras; Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. Porto Alegre: Bookman, 2010, v. 1, p. 337-350.
20. LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T.; MARTINELLI, D. P. Consórcios de Exportação no Brasil: Um Estudo Multi-Caso. FACEF Pesquisa, v. 10, p. 221-232, 2007.
21. MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. Inovação, criatividade e competitividade como ponto fundamental para a gestão efetiva das empresas. In: XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996, Santiago. Anais do XXXI Congresso Anual do CLADEA - Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração, 1996.
22. MARTINELLI, D. P.; COTRIN, V. B. A busca da competitividade através da Integração da variável ambiental à estratégia de negócios. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2003 (Texto para discussão - Série Administração FEA-RP/USP).
23. MARTINELLI, D. P.; COTRIN, V. B. Buscando competitividade através de estratégias ambientais. In: II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações - FGV, 1999, São Paulo. Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, 1999. v. 2. p. 103-116.
24. MARTINELLI, D. P.; DUTRA, J. S.; BIANCHI, M. L. P. Gestão Administrativa na Universidade do Futuro. In: Suely Vilela; Franco Maria Lajolo. (Org.). USP 2034: Planejando o Futuro. 1. ed. São Paulo: Edusp: Editora da Universidade de São Paulo, 2009, v. , p. -.
25. MARTINELLI, D. P.; MATIAS, A. B.; GARCIA, S. F. A.; CAVALCANTI, M. F. Usina Santa Elisa: Os Desafios para o Ajuste Econômico. In: IV Congresso Anual do Pensa, 1994, São Pedro. Anais do IV Congresso Anual do Pensa, 1994.

26. MARTINELLI, D. P.; MATIAS, A. B.; GARCIA, S. F. A.; CAVALCANTI, M. F. M. Martins - Os desafios da distribuição no Agribusiness - Estudo de Caso. In: III Congresso Anual do Pensa, 1993, Atibaia. Anais do III Congresso Anual do Pensa, 1993.
27. MARTINELLI, D. P.; SPERS, E. E.; COSTA, A. F. Ypióca - Introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. In: Marcos Fava Neves, Roberto Fava Scare. (Org.). Marketing & Exportação. 1.ed..São Paulo: Editora Atlas, 2001, v. , p. 272-303.
28. MARTINELLI, D. P.; SPERS, E. E.; COSTA, A. F. Ypióca - Introduzindo uma bebida genuinamente brasileira no mercado global. In: Congresso Anual do Pensa (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial), 2000, São Paulo. Anais do X Congresso Anual do Pensa (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial), 2000.
29. MARTINELLI, D. P.; TORRES, B. Gestão ambiental nas empresas e o meio ambiente. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo/ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2004 (Texto para discussão).
30. MARTINELLI, D. P.; BERNARDES, M. E. B. Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n.2, p. 117-126, 2004.
31. MELLO, M. C.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Agribusiness: um exemplo de agregação de valor na batata. In: II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações - FGV, 1999, São Paulo. Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, 1999. v. 2. p. 331-342.
32. MELLO, M. C.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Batata: um incrível caso de agregação de valor. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1999, Foz do Iguaçu. Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1999.
33. PELIÇÃO, T. Z.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Inovações na gestão de compra de hortigranjeiros por varejistas: análise de casos. In: Congresso Anual do BALAS, 1999, Nova Orleans. Anais do Congresso Anual do BALAS, 1999.
34. SANTOS, K. L.; MARTINELLI, D. P. Empreendedores e sucessão em empresas familiares. In: II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações - FGV, 1999, São Paulo. Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, 1999. v. 2. p. 235-248.
35. VICHI, M. C. B.; MARTINELLI, D. P. Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. In: XXIII Congresso Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Anais do XXIII Congresso Anual da ANPAD, 1999.
36. VICHI, M. C. B.; MARTINELLI, D. P. Transformação Organizacional: um caso de sucesso. In: II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações - FGV, 1999, São Paulo. Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, 1999. v. 2. p. 249-262.