

FRAMEWORK CYNEFIN: UMA OPÇÃO DE INSTRUMENTO PARA TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTE ESCOLAR DURANTE UMA CRISE

FRAMEWORK CYNEFIN: AN INSTRUMENT OPTION FOR DECISION-MAKING IN SCHOOL ENVIRONMENT DURING A CRISIS

- **Francisco José Dias Júnior** (Faculdade Capital Federal FECAF
francisco.junior@pro.fecaf.com.br)

Resumo:

As crises sempre estiveram presentes no curso da evolução humana, já tivemos a era do gelo, guerras, pandemias, a novidade é a frequência que elas estão surgindo isto seguramente exige posturas diferentes sobretudo a agilidade de respostas. Embora tenha se aprendido com tais crises, é possível identificar um gap competência relativo ao comportamento dos líderes quando as crises surgem, tal gap é mais evidente nas Instituições de Ensino Superior brasileiras. O propósito deste trabalho é mostrar o modo de agir de cada ator participante do processo de ensino de uma Instituição de Ensino Superior IES durante a pandemia do COVID 19. O método usado foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com abordagem qualitativa. Os resultados mostram que os líderes da IES estudada não estão preparados para agir adequadamente em situações de crise profunda.

Palavras-chave: Cynefin, gestão, crise, V.I.C.A, COVID 19.

Abstract:

Crises have always been present in the course of human evolution, we have already had the ice age, wars, pandemics, the novelty is the frequency that they are emerging, this certainly requires different attitudes, especially the agility of responses. Although it has been learned from such crises, it is possible to identify a competence gap related to the behavior of leaders when they arise, such a gap is more evident in Brazilian Higher Education Institutions. The purpose of this work is to show the behavior of each actor participating in the teaching process of a Higher Education Institution IES during the COVID 19 pandemic. The method used was bibliographic research and survey with a qualitative approach. The results show that the leaders of the studied IES are not prepared to act properly in situations of deep crisis.

Keywords: Cynefin, management, crises, V.U.C.A world, COVID 19.

1. Introdução

A maior pandemia, surgiu nas trincheiras da I guerra mundial. Quando a guerra terminou em novembro de 1918, os soldados voltaram para casa, com eles foi levado o vírus. Estima-se que entre 50 e 100 milhões de pessoas tenham morrido entre 1918 e 1920. (BBC NEWS, 2020, ON LINE)

No Brasil cerca de 35 mil pessoas morreram - entre eles, até o presidente da república Rodrigues Alves, que tinha acabado de ser reeleito e morreu antes de tomar posse. O Rio de Janeiro, parou completamente. (G1, 2020).

Apenas os especialistas poderiam prever, pois se sabe que as pandemias ocorrem em certos períodos, mas eles foram incapazes de prever quando iria ocorrer. Neste sentido, é indiscutível a relevância de tal tema para os dias atuais, pois estar preparado para uma rápida reação a uma possível pandemia é fator estratégico para as organizações, sobretudo as IES.

Estamos em uma era em que tudo está sendo reinventado, rediscutido e reprogramado. O mundo está transformando-se em alta velocidade de forma que os processos organizacionais, as culturas empresariais e os sistemas de tecnologia de informação do século XXI estão entrando em um território marcado por turbulências imprevisíveis e mudanças, e os líderes não parecem estar preparados, trata-se do mundo VICA - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo.

1.1. Revisão da literatura

Para fazer a análise bibliométrica foi usado as diretrizes apresentadas por Nakano; Muniz (2018) que oferece orientações sobre como escrever uma revisão de literatura. Eles enfatizam que a revisão da literatura desempenha o papel fundamental de desvelar as teorias que sustentam o argumento do artigo.

No sentido de buscar as fontes mais relevantes optou-se pelas diretrizes apresentadas por (ROSA, 2020). Na pesquisa de fontes foi usado o aplicativo “Harzing Publish or Perish”, ele é um software que recupera e analisa citações acadêmicas. Ele usa o Google Scholar para obter as citações brutas, depois as analisa e apresenta diversas estatísticas. Nesta pesquisa foi usado duas palavras chave “management” e “Cynefin” o que resultou nos dados mostrados na tabela 1.

Tabela 1. Série história das TOP 5 “Publisher” com as palavras chave “management” e Cynefin”

Publisher	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	%
Springer	12	12	24	20	30	23	121	14
books.google.com	15	18	13	23	16	6	91	10
ieeexplore.ieee.org	7	9	7	6	9	1	39	4
researchgate.net	8	9	3	9	8	1	38	4
emerald.com	3	4	7	8	3	3	28	3
Outros							576	65
Totais	45	52	54	66	66	34	893	

Fonte: Resultado da pesquisa Base Google Scholar após tratamento de dados

Mundo Vica (VUCA) – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo

Para os propósitos deste estudo basta apresentar o quadro 1 que mostra as principais característica do mundo VICA ou VUCA em inglês

Tornou-se um acrônimo gerencial na moda: VICA, abreviação de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, a VICA combina quatro tipos distintos de desafios que exigem quatro tipos distintos de respostas. As vezes é difícil saber como abordar uma situação desafiadora, portanto para evitar o trabalho árduo durante o planejamento estratégico é útil usar conceitos deste mundo. Então vamos conhece-lo. (BENNETT; LEMOINE, 2014)

QUANTO VOCÊ CONSEGUE PREVER O IMPACTO DE SUAS AÇÕES	+	COMPLEXIDADE	VOLATILIDADE
	<p>Características: A situação tem algumas partes e variáveis interconectadas.</p> <p>Algumas informações estão disponíveis ou podem ser previsto, mas o volume ou a natureza dele pode ser esmagador para processar.</p> <p>Exemplo: você está fazendo negócios em muitos países, todos com ambientes de regras regulatórias únicas, tarifas e valores culturais.</p> <p>Abordagem: reestruturar, trazer ou desenvolver especialistas e desenvolver recursos adequados para atender a complexidade.</p>	<p>Características: O desafio é inesperado ou instável e pode ser de duração desconhecida, mas não é necessariamente difícil de entender; conhecimento sobre isso está frequentemente disponível.</p> <p>Exemplo: Os preços flutuam depois de um desastre coloca um fornecedor off-line.</p> <p>Abordagem: criar folga e dedicar recursos para a preparação - por exemplo, inventário de estoque ou talento em excesso.</p> <p>Essas etapas geralmente são caras; seu o investimento deve corresponder ao risco</p>	
	-	AMBIGUIDADE	INCERTEZA
	<p>Características: Os relacionamentos causais são completamente obscuro. Não existem precedentes; você enfrenta "incógnitas desconhecidas".</p> <p>Exemplo: você decide se mudar para mercados imaturos ou emergentes ou lançar produtos fora do seu núcleo competências.</p> <p>Abordagem: Experiência. Compreensão causa e efeito requer gerar hipóteses e testá-las. Crie seu experimentos para que as lições aprendidas possam ser amplamente aplicado.</p>	<p>Características: Apesar da falta de outras informações, a causa básica do evento e efeito são conhecidos. Mudança é possível, mas não é um dado.</p> <p>Exemplo: produto pendente de um concorrente haunch atrapalha o futuro dos negócios e o mercado.</p> <p>Abordagem: invista em informações - colete, interpretar e compartilhá-lo. Isso funciona melhor em em conjunto com mudanças estruturais, como como adicionar redes de análise de informações, isso pode reduzir a incerteza em andamento.</p>	
	-	QUANTO VOCÊ CONHECE SOBRE A SITUAÇÃO	+

Quadro 1. Mundo VICA, características, exemplos e abordagens

Fonte: Adaptado de (BENNETT; LEMOINE, 2014)

1.2. Framework Cynefin

Às vezes as pessoas são colocadas para tomar decisões diante de um cenário em que ela precisa cuidar de várias coisas ao mesmo tempo, nessas situações elas devem decidir com muita rapidez, pois pode haver risco de morte, como em caso de sequestro, incêndio ou crise de maior grandeza envolvendo toda uma nação. (SNOWDEN; BOONE, 2007)

Certos líderes conseguem alcançar o resultado desejado quando a situação é ordenada, mesmo que tais decisões precisem de agilidade, entretanto quando se tem uma variedade de decisões e respostas, raras são os líderes que operam com alto desempenho quando isto ocorre. (SNOWDEN; BOONE, 2007).

O quadro (*framework*) do modelo Cynefin pode ajudar os líderes a identificar o contexto operacional predominante para poderem tomar melhores decisões. Ele foi desenvolvido em 1999 no contexto da gestão do conhecimento e estratégia organizacional por Dave Snowden. Para ficar mais claro a figura 1 apresenta o framework Cynefin.



Figura 1. Framework Cynefin.

Fonte: Adaptado de (SNOWDEN; BOONE, 2007, p. 4)

Do lado esquerdo temos os dois domínios ou contexto desordenados (Caótico e Complexo), chamados assim por não terem a relação de causa e efeito definida, do lado esquerdo temos os dois ordenados (Simples ou Claro) que possuem a relação de causa e efeito estabelecida.

No domínio “Claro” é altamente restritivo, deve seguir as regras estabelecidas, normalmente por meio de procedimentos padronizados, nenhum grau de liberdade, deve-se fazer o que já está definido anteriormente. “Discernir”, “Categorizar” e “Responder” são as formas de agir neste domínio que também é espaço para as melhores práticas.

No domínio “Complicado” temos as restrições balizadoras, forte relação entre causa e efeito, “Discernir”, “Analisar” e “Responder” são as formas de agir neste domínio que também é espaço para os especialistas e o uso das boas práticas.

No domínio “Complexo” as restrições são maleáveis, fraca relação entre causa e efeito, “Investigar”, “Discernir” e “Responder” são as formas de agir e também é espaço fazer experiências controladas pelo uso de “*probe*” ou testes, neste contexto surgem as práticas emergentes.

No domínio “Caótico” as restrições são ausentes, nenhuma relação entre causa e efeito, “Agir”, “Discernir” e “Responder” são as formas de agir neste domínio, as práticas inéditas devem ser usadas.

1.3. Gap ou desafios a serem vencidos

Como mostrado na tabela 1, as publicações internacionais deram ênfase ao Framework Cynefin, tais publicações sugerem a incorporação de abordagens usando os domínios do Cynefin, portanto é relevante considerar a inclusão deste tema nas discussões acadêmicas, sobretudo no mundo de gestão escolar em que é comum ensinar as melhores práticas sem contudo praticá-las.

A “RAE PUBLICAÇÕES em sua página de notícias apresenta “RAE e RAP liderando ranking dos 100 artigos mais citados nos “top journals” nacionais em Administração (RAE PUBLICAÇÕES, 2020, ONLINE). O artigo citado (WOOD JR; CHUEKE, 2008) apresenta o Ranking até 2008, ao considerar o período entre 2015 e 2020 os resultados são mostrados na tabela 2.

Para obter os resultados da tabela 2 foi usado “Harzing Publish or Perish” – já mencionado -, e uma única palavra chave “Management”, é notável que as principais revistas brasileiras têm dado ênfase ao tema “gestão”.

Tabela 2. Publicações sobre Gestão (management) em revistas citadas por (WOOD JR; CHUEKE, 2008)

Revista	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total Geral
O&S	38	39	50	52	51	20	250
RAC	37	19	29	35	13	13	146
RAE	80	67	70	70	54	17	358
RAUSP	101	65	55	132	130	33	516
Total Geral	256	190	204	289	248	83	1270

Fonte: Resultado da pesquisa Base Google Scholar- após tratamento de dados

Entretanto ao incluir a palavra “cynefin” combinada com “management” o resultado foi **NULO**. Acreditamos que tenha havido discussões e até mesmo publicações, porém não foi detectado usando o método adotado. Então foi identificado o *gap* descrito como: as Instituições de Ensino Superior IES’s ainda não incluíram, sistematicamente em seus currículos e campo de pesquisa o tema relativo ao Framework Cynefin.

Este trabalho tem o propósito de contribuir para que o mencionado tema faça parte das discussões acadêmicas, mas sobretudo como prática diária e principalmente nos planos estratégicos das IES.

Diante do descrito propõe-se a seguinte questão de investigação: Como cada ator de um sistema de educação superior agiu nas 3 fases da quarentena do COVID 19?

Em busca de respostas à esta indagação foi proposto as seguintes suposições/hipóteses:

- Na fase “Primeiros casos” 10% ou mais de todos os atores (direção, coordenadores, professores, alunos e outros externos) vão perceber como estando no domínio “caótico”.
- Na fase “Até 31/05/2020” 20% ou mais de todos os atores vão perceber como estando no domínio “complexo”.
- Na fase “Primeiros sinais de afrouxamento da quarentena” 30% ou mais de todos os atores vão perceber como estando no domínio “complicado”.
- Nos domínios ordenados (“claro” e “complicado”) 60% ou mais dos atores que estarão posicionados nestes 2 domínios, escolherão o “Discernir” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações.
- No domínio “complexo” 60% ou mais dos atores (que estarão posicionados neste domínio, escolherão o “investigar” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações.
- No domínio “caótico” 60% ou mais dos atores que estarão posicionados neste domínio, escolherão o “agir” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações

O propósito/objetivo geral deste trabalho é mostrar o modo de agir de cada ator participante do processo de ensino de uma Instituição de Ensino Superior durante a pandemia do COVID 19. Este objetivo foi desdobrado em cinco objetivos específicos:

- Identificar o gap de conhecimento nas publicações entre 2015 e 2020 sobre o tema em questão;
- Identificar na literatura internacional as melhores práticas de como lidar com ambiente VICA usando o Framework Cynefin;
- Identificar as variáveis independente e dependente;
- Coletar dados de uma IES que tenha, na percepção dos alunos, respondido bem à pandemia da COVID 19;
- Analisar os dados coletados.

Não faz parte do escopo deste trabalho apresentar recomendações, isto poderá ser feito em uma possível publicação futura.

2. Metodologia e delineamento

2.1. Classificação da pesquisa

Este trabalho é classificado segundo os critérios de (VERGARA, 1997) como: quanto aos objetivos: **exploratório e descritiva**; quanto à natureza: **qualitativa**; quanto à escolha do objeto de estudo: **estudo de caso único**; quanto à técnica de coleta de dados: **pesquisa bibliográfica e questionário** e quanto à técnica de análise de dados: **estatística descritiva**. (OLIVEIRA, 2011).

2.2. Delineamento da pesquisa

O delineamento escolhido foi o: não experimental, pois ele reúne os estudos onde há manipulação direta ou indireta da variável independente e com um único grupo de sujeitos. (CAMPBELL; STANLEY, 1979). Para simplificar o entendimento apresentamos delineamento da pesquisa por meio da figura 1. A variável independente são os “domínios” (com 4 possibilidades) e a dependente é o “modo de agir” com (12 possibilidades).

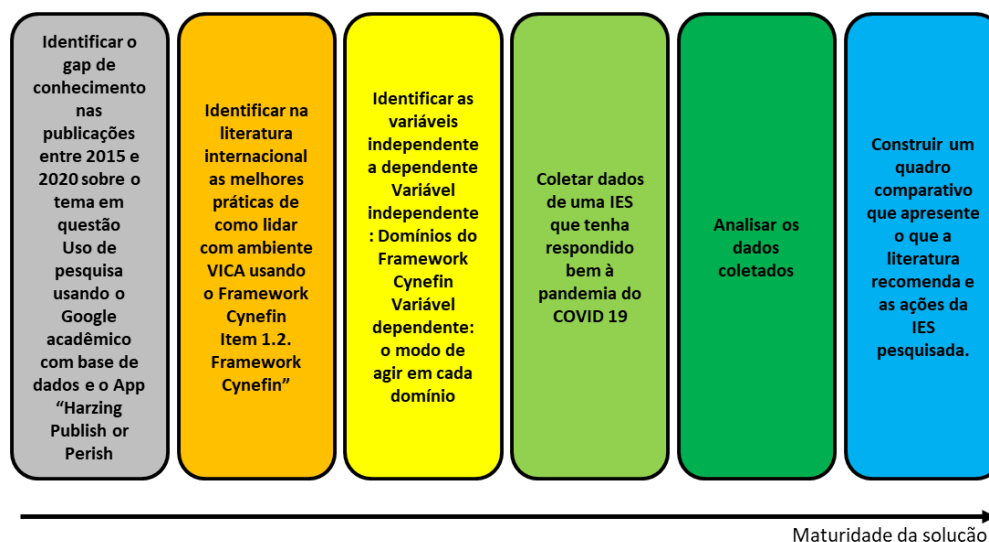


Figura 1 - Etapas da pesquisa e maturidade da solução

Fonte: Elaborada pelo autor

2.3. Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados das fontes publicadas foi por meio do aplicativo "Harzing Publish or Perish" devidamente parametrizada para obter os resultados desejados. A base de dados foi do Google Acadêmicos, mas foi necessário um bom trabalho de limpeza de tratamento dos dados.

A coleta de dados de campo foi por meio de formulário Google. Para obter a amostra de 210 respondentes foi necessário o estímulo por meio de canais como e-mail e Whatsapp. O instrumento permitiu que os respondentes navegassem de acordo com a resposta dada, graças ao recurso do formulário de ir para outra seção dependendo a resposta escolhida.

3. Resultados e discussão

3.1. Caracterização da amostra

O tamanho da mostra possível, devido à pandemia COVID 19, foi de 210 pessoas, estratificados em: Linhas: "Ator", "Coordenador", "Direção" "Outros" e "professor. Colunas "faixas de idade". Os resultados são mostrados tabela 3

Tabela 3. Caracterização da amostra

Ator	Idade em anos						Total Geral
	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 50	≥ 50	
Aluno	29	33	21	18	26	6	133
Coordenação				1	4	2	7
Direção					4		4
Outros		4	2	8	7	7	28
Professor			1	2	17	18	38
Total Geral	29	37	24	29	58	33	210

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

3.2. Principais resultados

Capturar o quanto cada um dos atores sabe sobre o Framework Cynefin é fundamental, pois é possível induzir às conclusões mais amplas. Da tabela 4 é percebido que do total 210, 155 declararam não saber sobre o Framework, uma possível justificativa para isto seria o fato de, no Brasil, este tema é emergente, ao contrário de outros países que exploram este tema há tempo, veja a tabela 1.

Ainda da tabela 4 percebe-se que, entre os alunos, embora em maior quantidade absoluta, 75% não sabiam e entre os professores 68%, isto pode ser justificado pelo fato de nas grades curriculares dos cursos ainda não constam o Framework em questão. O mesmo raciocínio pode-se aplicar em relação aos coordenadores, pois 75% não sabiam.

Tabela 4. Identificação do grupo de atores quanto ao conhecimento do Cynefin

Ator	Não	Sim	Total Geral	% de "Não"
Aluno	101	32	133	76
Coordenação	5	2	7	71
Direção	2	2	4	50
Outros	21	7	28	75
Professor	26	12	38	68
Total Geral	155	55	210	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

A tabela 5 mostra o indicador da taxa de identificação do domínio “Caótico” logo quando os primeiros casos foram identificados, destaques para os coordenadores, pois 29% identificaram que a pandemia representava um estado caótico, no total 14% identificaram o estado caótico

Tabela 5. Posicionamento do grupo de atores quanto aos domínios do Framework na fase inicial do COVID 19

Ator	Caótico	Claro	Complexo	Complicado	Total Geral	% de identificação do "Caos"
Aluno	18	24	42	49	133	14
Coordenação	2	1	1	3	7	29
Direção			3	1	4	0
Outros	4	4	10	10	28	14
Professor	6	6	17	9	38	16
Total	30	35	73	72	210	14

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

A tabela 6 mostra o indicador da taxa de identificação do domínio “Complexo” quando a pandemia estava instalada (até 31/05/2020), destaques para a coordenadores e professores, pois 29% identificaram que nesta fase já estava afastado o caos e o domínio predominante era o “Complexo”.

Tabela 6. Posicionamento do grupo de atores quanto aos domínios do Framework na fase quando a pandemia estava instalada (31/05/2020) do COVID 19

Ator	Caótico	Complexo	Complicado	Claro	Total Geral	% de identificação do "Complexo"
Aluno	34	30	37	32	133	23
Coordenação		2	5		7	29
Direção	1		3		4	0
Outros	4	4	9	11	28	14
Professor	6	11	12	9	38	29
Total	45	47	66	52	210	22

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

A tabela 7 mostra o indicador da taxa de identificação do domínio “Complicado” quando surgiram os primeiros sinais de afrouxamento das restrições (01/06/2020), destaques para a coordenação e a direção, pois 57% identificaram que o domínio predominante era o “Complicado”. 40% dos professores identificaram o domínio predominante nesta fase da pandemia.

Tabela 7. Posicionamento do grupo de atores quanto aos domínios do Framework na fase quando surgiram os primeiros sinais de afrouxamento das restrições (01/06/2020)

Ator	Caótico	Complexo	Complicado	Claro	Total Geral	% de identificação do "Complicado"
Aluno	22	24	53	34	133	40
Coordenação	1	2	4		7	57
Direção		1	2	1	4	50
Outros	5	7	8	8	28	29
Professor	7	7	16	8	38	42
Total	35	41	83	51	210	40

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

A tabela 8 mostra as mais frequentes ações tomadas durante cada fase da pandemia, destaca-se que o “discernir” foi a mais frequente ação durante as 3 fases. Discernir é a primeira ação a ser tomada nos dois domínios “Claro” e “Complicado”, mas não se aplica nos domínios “Complexo” e “Caótico”. Portanto Buscar “Discernir” no início de uma crise é inviável, o que se recomenda é agir para trazer para no mínimo o domínio “Complexo”

Tabela 8. As ações tomadas em cada fase da pandemia

FASE	Discernir	Categorizar	Investigar	Agir
Início	30 (14% em relação ao total – 210)	5		
Até 31/05/2020	38 (18% em relação ao total – 210)	6		
Após flexibilização	39 (19% em relação ao total – 210)	3		
Total	107	14	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados primários

4. Considerações finais e conclusões

4.1. Verificação das suposições/hipóteses

O quadro 2 mostra o resultado de cada suposição/hipótese, destaca-se que as 3 primeiras hipóteses foram comprovadas, mas 3 últimas não foram, isto é um forte indicativo que os atores não souberam agir nos domínios predominantes.

#	Suposições/hipóteses	Valor/Comprovação	
		Valor	Status
1	Na fase “Primeiros casos” 10% ou mais de todos os atores (direção, coordenadores, professores, alunos e outros externos) vão perceber como estando no domínio “caótico”.	14%	OK, veja tabela 5
2	Na fase “Até 31/05/2020” 20% ou mais de todos os atores vão perceber como estando no domínio “complexo”.	47%	OK, veja tabela 6
3	Na fase “Primeiros sinais de afrouxamento da quarentena” 30% ou mais de todos os atores vão perceber como estando no domínio “complicado”	40%	OK, veja tabela 7
4	Nos domínios ordenados (“claro” e “complicado”) 60% ou mais dos atores que estarão posicionados nestes 2 domínios, escolherão o “Discernir” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações.	30/ 210 14%	Não OK, veja tabela 8
5	No domínio “complexo” 60% ou mais dos atores (que estarão posicionados neste domínio, escolherão o “investigar” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações.	0	Não OK,
6	No domínio “caótico” 60% ou mais dos atores que estarão posicionados neste domínio, escolherão o “agir” como sendo a ação mais adequada para iniciar as suas ações	0	

Quadro 2. Demonstrativo da comprovação das suposições/hipóteses

4.2. Conclusões

O propósito/objetivo geral deste trabalho foi mostrar o modo de agir de cada ator participante do processo de ensino de uma IES durante a pandemia do COVID 19. Este objetivo foi atendido por meio do quadro 2, nele é percebido que o modo de agir esperado era a identificação imediata do domínio “Caótico” e agir de imediato para sair do caos, mas a suposição 6 mostra que não foi desta forma que ocorreu.

Da mesma forma, a suposição 5 mostra que no domínio “Complexo” também não houve a ação de “Investigar” que a primeira ação diante deste domínio. A Suposição 4 mostra que apenas 14% agiram usando o “Discernir”

Portanto fica evidente a necessidade de termos, tanto nas grades dos cursos superiores como nas discussões acadêmicas, a inclusão deste tema principalmente nas publicações brasileiras.

Como trabalhos futuros o autor pretende ampliar este estudo para outras IES bem como para o mundo dos negócios, pois já se anuncia que outras pandemias virão, só não sabemos quando.

Referências

BBC NEWS. **Coronavírus: o que podemos aprender com a gripe espanhola, pandemia que matou milhões há 100 anos.** Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51824167>. Acesso em 07/06/2020.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA Really Means for You. **Harvard Business Review**, January–February, 2014.

CAMPBELL, Donald T.; STANLEY, Julian C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa.** São Paulo: E.P.U./EDUSP, 1979.

G1. **Gripe espanhola, maior pandemia do século 20, matou 50 milhões de pessoas no mundo todo.** Disponível em: <https://glo.bo/3f1BcCS>. Acesso em 07/06/2020.

NAKANO, Davi; MUNIZ, Jorge. Writing the literature review for empirical papers. **Production**, 28, e20170086, 2018.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Goiás: Biblioteca da UFG – Campus Catalão, 2011.

RAE PUBLICAÇÕES. RAE e RAP lideram ranking dos 100 artigos mais citados nos “top journals” nacionais em Administração. Disponível em: <https://rae.fgv.br/node/52499>. Acesso em 09/06/2020.

ROSA, Rodrigo Assunção. Aprenda como identificar as publicações mais citadas de um periódico, pesquisador ou assunto no Google Scholar. **SCI&ORG – Ciência e Organizações**, fevereiro, 2020.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary. E. A leader s framework for decision making. **Harvard Business Review**, november 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD JR, Thomaz; CHUEKE Gabriel Vouga. Ranking of scientific production in business administration in brazil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, edição especial, 2008, p. 13-31.