

D.E.C.A.D.A.S.: UMA NOVA ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA A OPERACIONALIZAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL

**D.E.C.A.D.A.S.: A NEW METHODOLOGICAL APPROACH FOR
IMPLEMENTATION IN STRATEGIC, TACTICAL, AND OPERATIONAL
MANAGEMENT**

Ciências da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas • 25/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/790300872](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/790300872)

Rodrigo D Avila Vieira¹

RESUMO

A gestão contemporânea de organizações de saúde e de tecnologia em saúde enfrenta o constante desafio de alinhar o planejamento estratégico à execução operacional em ambientes e mercados complexos e dinâmicos. Este artigo promove, como objetivo, uma alternativa estruturada para suprir a carência de uma sistemática de gestão e evitar que ações desconectadas interfiram no resultado. Assim, apresenta a Metodologia D.E.C.A.D.A.S. (Diagnóstico, Estrutura, Conexão, Autoridade, Desenvolvimento, Alinhamento e Sustentabilidade) como uma estrutura integradora e de direcionamento alinhado, concebido para orientar lideranças em momentos de transição, transformação e disrupção. A pesquisa fundamenta-se em um estudo de caso qualitativo, aplicado, exploratório e descritivo de forma a transcrever a vivência do autor em método a partir das práticas aplicadas durante a trajetória profissional e acadêmica de um executivo da saúde com mais de 25 anos de liderança. O estudo demonstra como o método orchestra e conecta ferramentas consagradas de gestão e diagnóstico, tais como SWOT, Balanced Scorecard, OKRs, Lean Six Sigma e Matriz RACI, que são aplicadas de forma independente e sem uma conexão estratégica. A metodologia elimina o trabalho em "silos" e garante ao executivo uma continuidade do fluxo estratégico de forma holística. Conclui-se que a aplicação contínua dos sete pilares do D.E.C.A.D.A.S. promove uma visão sistêmica do Início-Meio-Fim da gestão. Dessa forma, a alta direção bem como os líderes acompanharão a evolução da maturidade institucional através do encerramento de cada etapa. Cumprir esse ciclo de gestão fortalece a governança corporativa, engaja equipes e consolida legados de liderança, assegurando a perenidade.

Palavras-chave: Gestão Estratégica-Tática-Operacional; Ferramentas

da Estratégia; Metodologia D; E; C; A; D; A; S; Governança Organizacional; Maturidade de Gestão.

ABSTRACT

Contemporary management in healthcare and health technology organizations faces the constant challenge of aligning strategic planning with operational execution in complex and dynamic environments and markets. The objective of this article is to propose a structured alternative to address the lack of a management system and prevent disconnected actions from impacting outcomes. Thus, it presents the D.E.C.A.D.A.S. Methodology (Diagnosis, Structure, Connection, Authority, Development, Alignment, and Sustainability) as an integrative structure and aligned direction framework designed to guide leadership through moments of transition, transformation, and disruption. The research is grounded in an applied, qualitative, exploratory, and descriptive case study aimed at translating the author's experience into a formal method based on practices applied throughout the academic and professional trajectory of a healthcare executive with over 25 years of leadership experience. The study demonstrates how the method orchestrates and connects established management and diagnostic tools—such as SWOT, Balanced Scorecard, OKRs, Lean Six Sigma, and the RACI Matrix—which are often applied independently and without strategic connection. The methodology eliminates working in "silos" and ensures that executives maintain a continuous and holistic strategic flow. It is concluded that the continuous application of the seven pillars of D.E.C.A.D.A.S. promotes an end-to-end systemic view of management. Consequently, senior management as well as leaders can monitor the evolution of institutional maturity as each stage is completed. Fulfilling this management cycle strengthens corporate governance, engages teams, and

consolidates leadership legacies, ensuring long-term sustainability.

Keywords: Strategic-Tactical-Operational Management; Strategy Tools; D.E.C.A.D.A.S Methodology; Organizational Governance; Management Maturity.

1. INTRODUÇÃO

A formulação e a execução de estratégias eficientes permanecem como um dos maiores desafios da ciência da administração moderna. Em mercados caracterizados por alta volatilidade, requisitos regulatórios rigorosos e transformações tecnológicas aceleradas, contexto típico do setor da saúde e dos ecossistemas da tecnologia em saúde, os gestores enfrentam uma pressão constante para manter a sustentabilidade financeira enquanto elevam a qualidade das entregas. Nesse cenário, métodos tradicionais de melhoria contínua e resolução de problemas, tais como o ciclo PDCA, o roteiro DMAIC, o diagrama SIPOC (Lean Six Sigma), Balanced Scorecard e as estruturas de Planejamento Ágil, embora valiosos, frequentemente enfrentam limitações de abrangência, engajamento, apropriação de conteúdo, governança e perenidade quando utilizados de forma isoladas. Tais abordagens tendem a concentrar foco no processo pontual, negligenciando que se obtenha uma conexão sistêmica do negócio durante a operacionalização das ações previamente planejadas e estruturadas e das metas a serem atingidas. Ao contextualizar esse cenário, o estudo apresenta como problema a ausência de um modelo sistêmico e a utilização das reconhecidas ferramentas de gestão de forma isolada. Essa situação faz com que o gestor, independente do nível hierárquico, não possua uma solução metodológica que acompanhe o processo durante toda a jornada, da criação, à evolução até o resultado esperado.

Para preencher essa lacuna, a metodologia D.E.C.A.D.A.S. foi concebida para atuar como um guia estruturado e prático para gestores e líderes executivos. O modelo se estabelece como uma bússola de governança e execução aplicável prioritariamente em dois momentos determinantes da vida organizacional da empresa e do executivo: no início de novos ciclos profissionais dos gestores e na necessidade de transformação interna organizacional. O modelo assegura fundações sólidas desde a concepção, na qual as ferramentas atuais de gestão se mostram desalinhadas ao suportar problemas específicos e não uma abrangente visão macro institucional. A apresentação dessa ferramenta de gestão reforça o objetivo desse estudo. Ao proporcionar aos tomadores de decisão, de mercados distintos, um roteiro tangível que inicia na identificação do problema-raiz, permeia o desenvolvimento da transformação e revela o resultado obtido sem que se abandone os tradicionais e eficazes instrumentos de gestão estratégicos e da qualidade.

Estruturado em sete pilares interdependentes (Diagnóstico, Estrutura, Conexão, Autoridade, Desenvolvimento, Alinhamento e Sustentabilidade), o modelo D.E.C.A.D.A.S. não invalida nem substitui as ferramentas consagradas de análise estratégica, tais como o Balanced Scorecard (BSC), a Matriz SWOT, a Análise das 5 Forças de Porter, os Objetivos e Resultados-Chave (OKR), o Plano de Ação 5W2H, o Diagrama de Ishikawa e a Matriz GUT. Em vez disso, atua como um integrador que potencializa a aplicação e gera sinergia com essas ferramentas, garantindo fluidez da metodologia entre a visão corporativa do líder e a execução operacional.

O estudo apresentado está sustentado metodologicamente na experiência profissional e acadêmica do autor-gestor. Para SCHÖN,

2000 e MINTZBERG, 2010, a metodologia não representa uma abstração acadêmica isolada, mas um apanhado de vivências que se transformaram em um testemunho transcrito como instrumento de gestão. O gestor uma vez pesquisador, através da figura do agente, transforma sua prática em um modelo replicável, capaz de ser aplicado por distintos profissionais. Nessa linha, apresenta-se uma pesquisa qualitativa e exploratória ao se inserir no universo da estratégia e da gestão e descritiva ao proporcionar uma apresentação minuciosa do método proposto.

A validação prática e a eficácia do modelo D.E.C.A.D.A.S. foram testadas e comprovadas em ambientes organizacionais de alta complexidade, caracterizado pela interseção entre hospitais de portes distintos, cooperativas médicas e no mercado da tecnologia em saúde ao longo dos anos. A legitimação da D.E.C.A.D.A.S. como ferramenta estrutural de gestão, representa a contribuição inédita revelada nesse estudo. Essa proposição fundamenta o resultado esperado dessa pesquisa. A aplicação multisetorial demonstrará que o executivo (estratégico ou tático) ao aplicar o modelo D.E.C.A.D.A.S. como guia de gestão, perpassou pelas etapas tornando o ambiente controlável e obtendo os produtos projetados de cada uma das fases. A consolidação desse modelo D.E.C.A.D.A.S. como alternativa revisada e aprovada para a gestão estratégica e atingimento de visão de futuro, demonstra-se ao permitir que o líder tenha um controle absoluto da evolução do que projetou para o final do ciclo de gestão.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Origens, Posicionamento e Estrutura Competitiva

A construção da estratégia como campo formal da administração teve impulso com Igor Ansoff (1977), em sua obra *Estratégia Empresarial*. Esse autor introduziu a análise sistemática de decisão e a matriz produto/mercado, defendendo que o alinhamento intencional entre capacitações internas e oportunidades de mercado é o vetor do crescimento sustentável. A aplicabilidade prática dessa teoria se manifesta diretamente na tomada de decisão ao avaliar o crescimento (penetração de mercado, desenvolvimento de produtos ou diversificação), fornecendo aos gestores uma métrica clara para calcular os riscos inerentes à expansão de novos serviços e produtos.

Posteriormente, Michael Porter (2024, 2024) redefiniu a análise estratégica ao relacionar conceitos da economia industrial para o ambiente corporativo. Porter argumentou que a atratividade e a rentabilidade de uma empresa dependem da dinâmica de cinco forças competitivas: a rivalidade entre concorrentes existentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos compradores. Na prática corporativa, o modelo das 5 Forças possui aplicabilidade direta ao orientar o diagnóstico da atratividade do mercado e antecipar pressões sobre a margem operacional.

Segundo Porter, para alcançar uma vantagem competitiva duradoura, a organização deve optar de forma clara por uma estratégia: Liderança em Custo, Diferenciação ou Enfoque. Além disso, introduziu o conceito de Cadeia de Valor, decompondo as atividades da empresa em primárias e de apoio para mapear fontes exatas de valor e de custo. A aplicabilidade concreta da Cadeia de Valor reside no dimensionamento preciso dos gargalos operacionais

e no fluxo de valor, permitindo aos gestores identificar exatamente onde os custos desnecessários são gerados e onde a percepção de valor pelo cliente é realmente ocorre.

2.2. A Escola do Processo Estratégico e a Visão Baseada em Recursos (VBR)

Em contraponto às visões meramente analíticas e deterministas da estratégia, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2020) mapearam as escolas estratégicas, ressaltando que a estratégia raramente se desdobra como um plano puramente deliberado. Assim, as estratégias "emergentes" — respostas espontâneas e aprendizados diários perante ambiguidades do mercado — desempenham papel crítico na sobrevivência corporativa. A estratégia, para esses autores, é um processo dinâmico de aprendizado e adaptação contínua.

Paralelamente, a Visão Baseada em Recursos deslocou o eixo analítico do ambiente externo para o ecossistema interno. Jay Barney (1991), argumentou que os recursos e capacidades internos são determinantes centrais da vantagem competitiva. Por meio da estrutura VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização), demonstrou que recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e devidamente organizados geram retornos acima da média e vantagem competitiva duradoura.

Expandindo esse conceito para mercados dinâmicos, Teece, Pisano e Shuen (2014) conceberam a teoria das Capacidades Dinâmicas. Os autores sustentam que a posse de recursos estáticos é insuficiente em ambientes imprevisíveis. A organização deve possuir a habilidade contínua de reconfigurar, integrar e transformar

competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças.

2.3. Execução, Alinhamento Organizacional e Metodologia de Metas

A lacuna histórica entre o planejamento abstrato e a execução concreta foi abordada por Larry Bossidy e Ram Charan (2002) no livro *A Execução*. Os autores demonstraram que a execução não é mero detalhe tático, mas uma disciplina rigorosa integrada a três processos fundamentais: o processo de pessoas, o processo de estratégia e o processo de operações. Sem uma liderança engajada na seleção de pessoas e no acompanhamento rigoroso, a estratégia permanece no plano das intenções.

Ao tratar de desempenho, Kaplan e Norton (1997) revolucionaram o controle de gestão com o desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC). Diante das limitações dos indicadores puramente financeiros para refletir a criação de valor no longo prazo, os autores propuseram a mensuração equilibrada do desempenho organizacional por meio de quatro perspectivas interdependentes:

- 1.1. **Financeira:** Como a organização deve ser percebida pelos acionistas?
- 2.2. **Clientes:** Como a organização deve se posicionar para satisfazer seus clientes?
- 3.3. **Processos Internos:** Em quais processos operacionais e de governança a organização deve alcançar a excelência?

4. 4. **Aprendizado e Crescimento:** Como a organização sustenta sua capacidade de mudar, inovar e melhorar continuamente?

Complementando o alinhamento estratégico com dinamismo e transparência, John Doerr (2019) sistematizou o modelo de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs - Objectives and Key Results). Esse demonstrou como metas desafiadoras, conectadas vertical e horizontalmente de forma periódica, promovem foco, engajamento e agilidade operacional.

2.4. Excelência Operacional, Liderança Lean e Cultura

A busca pela excelência operacional propagou-se através da filosofia do Sistema Toyota de Produção. Liker (2022), analisou os princípios de gestão que sustentam a eliminação de desperdícios e a busca pela qualidade total. Enfatizou que ferramentas operacionais (como Kaizen, Just-in-Time e Kanbans) são ineficazes sem uma cultura organizacional pautada pelo respeito às pessoas, pelo desenvolvimento contínuo de líderes e pela resolução de problemas durante a situação real.

Collins (2001), em *Empresas Feitas para Vencer*, reforçou o impacto determinante do fator humano no desempenho de longo prazo. Esse introduziu a "Liderança Nível 5", que combina humildade pessoal com determinação profissional, o conceito de "Primeiro Quem... Depois O Quê" (priorizar as pessoas certas nos lugares certos antes de definir a direção estratégica) e o "Conceito do Ouriço" (intersecção entre a paixão da organização, a força do seu motor econômico e o domínio de excelência).

Aprofundando a dimensão cultural, Schein (2021), em *A Cultura Organizacional e Liderança*, estabeleceu que a cultura

organizacional compreende em artefatos visíveis, com valores expostos e pressupostos básicos subjacentes. Esse adverte que qualquer tentativa de transformação estratégica que desconsidere ou confronte a cultura da organização está fadada ao fracasso, reafirmando a famosa frase: "a cultura come a estratégia no café da manhã".

2.5. Estratégias Disruptivas e Redefinição de Mercados

Para enfrentar mercados saturados ou da criação de novas possibilidades, Kim e Mauborgne (2005) escreveram a Estratégia do Oceano Azul. Os autores propõem a superação da lógica tradicional de competição direta por meio da inovação de valor, atuando simultaneamente na redução de custos e na elevação de valor aos clientes para se criar mercados inexplorados.

Por fim, Christensen (2001), em O Dilema da Inovação, explicou os mecanismos pelos quais empresas líderes e bem administradas perdem a liderança de mercado ao negligenciarem inovações disruptivas — tecnologias e modelos de negócios inicialmente mais simples e acessíveis que, gradualmente, redefinem os padrões da indústria.

2.6. A Visão Sistêmica Integral e as Escolas da Administração Moderna

Ao examinar as contribuições das diversas escolas da administração e de seus autores mais influentes, emerge um questionamento essencial para a prática executiva: existe, nas metodologias consagradas, uma visão sistêmica integral acompanhada de um passo-a-passo estruturado que permita ao gestor organizar a instituição do início ao fim?

A Teoria Geral dos Sistemas, introduzida originalmente na biologia por Ludwig von Bertalanffy e posteriormente aplicada às organizações por autores como Daniel Katz e Robert L. Kahn (1987) e Peter Senge (2018) em A Quinta Disciplina, lançou as bases conceituais para compreender as empresas como sistemas abertos, complexos e interdependentes. Para Senge, o "pensamento sistêmico" é a alavanca que permite ver o todo, identificar padrões de mudança e entender como diferentes partes de uma instituição interagem. Contudo, as abordagens puramente sistêmicas e teóricas da administração frequentemente pecam pelo excesso de abstração: embora expliquem com propriedade a interdependência dos elementos organizacionais, raramente oferecem um método operacional prescritivo, uma sequência lógica encadeada de implantação ou um modelo prático de governança.

Por outro lado, quando se analisam os autores da gestão estratégica, observa-se o fenômeno inverso:

- Michael Porter fornece um método minucioso de diagnóstico ambiental e mapeamento da cadeia de valor, mas não prescreve como desenvolver pessoas, gerenciar a cultura ou desdobrar metas no dia a dia operacional.
- Kaplan e Norton (BSC) criaram uma excelente arquitetura de tradução e controle de metas em quatro perspectivas, contudo o BSC pressupõe que a estratégia já foi formulada e que a estrutura organizacional já está adequadamente desenhada, falhando em fornecer o roteiro inicial de estruturação de processos ou liderança de campo.

- Bossidy e Charan enfatizam com maestria a disciplina da execução e a conexão entre pessoas, estratégia e operações, mas não oferecem um modelo sequencial passo-a-passo para a fase de concepção estrutural e diagnóstica da empresa.
- Liker e a filosofia Lean entregam um poderoso sistema de excelência operacional e eliminação de desperdícios, mas frequentemente dependem de que a direção estratégica já esteja clara para que o fluxo de valor seja otimizado.

Observa-se, portanto, uma lacuna nessa literatura: a maioria dos autores e metodologias entrega excelentes recortes, peças ou recortes táticos do "quebra-cabeça" organizacional, mas poucos oferecem a imagem completa montada e a ordem exata das peças. A ausência de uma abordagem integradora que una o pensamento sistêmico teórico a uma metodologia prescritiva e pragmática deixa o executivo sem um guia amplo e completo de ação. É justamente esse vácuo metodológico que evidencia os arcabouços do modelo D.E.C.A.D.A.S., estruturado expressamente para servir como um passo-a-passo integrador da governança à operação.

2.7. Desmembrando as Etapas da Metodologia D.E.C.A.D.A.S

A Metodologia D.E.C.A.D.A.S. integra alguns fundamentos estruturados de gestão de forma a se complementarem em uma dinâmica sequencial de promove a tripla entre a maturidade operacional até a governança e aplicabilidade da estratégia. Cada tópico desse modelo está condicionado a constructos consolidados da ciência da administração, da estratégia e da teoria das organizações.

O início trata da análise organizacional e da teoria da avaliação. O Diagnóstico não se limita a um levantamento estático, mas sim um processo interligado de investigação e reflexão sobre o alinhamento estratégico, a cultura e a maturidade dos processos internos (CAMERON; QUINN, 2021). Esta etapa estabelece uma fotografia atualizada, identificando gargalos, capacidades críticas e fatures positivos antes de qualquer intervenção ou atividade (MINTZBERG; LAMPEL, 2023). A etapa de Estrutura, por sua vez, apoia-se no modelo da organização e na gestão de processos de negócio. A definição da arquitetura e dos fluxos de valor visa alinhar as cadeias e os serviços aos objetivos, reduzindo o retrabalho e os ruídos de comunicação (DUMMAS et al., 2018). O estabelecimento rigoroso de escopo e prioridades traduz as intenções da alta direção em cronogramas e atribuições claras.

A Conexão está fundamentada no engajamento stakeholders e na gestão da mudança institucional, essa visa à eliminação do trabalho em feudos. A literatura contribui ao apontar que linhas de atuação falham quando a estratégia não atinge o nível relacional das equipes (KOTTER, AKHTAR e GUPTA, 2021). A integração entre lideranças e setores promove a convergência cultural e a cooperação sistêmica, respeitando a cultura da organização. Na continuidade do processo, a Autoridade baseia-se nos princípios da governança orientada a dados e no desenvolvimento de indicadores desempenho. O empoderamento dos gestores ocorre na consolidação dos orientadores e pela segurança da integridade conteúdo (DAVENPORT, 2014). A legitimação de métricas garante a autenticidade necessária para uma reflexão e tomadas de decisão assertivas.

O Desenvolvimento suporta-se da necessidade de que um processo de gestão precisa evoluir. Para Liker (2022), baseado na esfera de melhoria contínua e desenvolvimento de competências, o foco reside na quebra de algumas convicções de forma eliminar barreiras, elevar a produtividade ao padronizar processos e capacitar constantemente os envolvidos. Por meio de rituais de acompanhamento eficazes, o executivo torna-se guardião do modelo e garantidor do crescimento. Quanto ao Alinhamento, esse princípio reflete a teoria da comunicação e a disciplina dos rituais de gestão. A literatura indica que a transparência e a modulação da linguagem entre os níveis hierárquicos reduzem a desinformação e melhoram a eficiência da empresa (RUMMLER; BRACHE, 2012). Ao final da metodologia D.E.C.A.D.A.S, a Sustentabilidade remete aos conceitos da perenidade, da resiliência e da gestão do legado. Essa etapa não condiciona ao final ou a estagnação da gestão, mas a capacidade de adaptação frente a volatilidade das situações. D'Aveni (2010), introduz que a garantia da governança gera a maturidade de processos e promove um ambiente seguro para a sucessão de lideranças.

3. A METODOLOGIA D.E.C.A.D.A.S.: ESTRUTURA E INTEGRAÇÃO

O estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois tem como foco gerar conhecimento frente a solução de um problema específico enfrentado pelos gestores de organizações de saúde e tecnologia (GIL, 2019). Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que busca proporcionar maior aderência ao problema e descrever as características do modelo como uma alternativa validada de solução (VERGARA, 2023). A abordagem do problema é qualitativa, pautada na análise de conceitos reconhecidos da gestão estratégica e da

vivência do autor na atuação em cenários que refletem o problema. Complementa ao demonstrar uma alternativa que promova o pensamento sistêmico inovador, mas ao mesmo tempo interagindo com as ferramentas modernas de administração (MINAYO, 2014). Complementa esse conceito descritivo ao considerar os estudos de Mintzberg (2010) e Schon (2000), que tratam de visão e intuição que é propiciada pela experiência prática e da crítica à racionalidade técnica respectivamente. Ambos defendem que a teoria não deve seguir o fluxo da academia para o chão de fábrica, mas exatamente o contrário. O conhecimento acadêmico torna-se uma base para o desenvolvimento da análise crítica ao ser aplicado em ambiente organizacional, a evolução dos conceitos teóricos deriva do conflito presenciado pelo executivo ao conduzir os princípios intelectuais nos arranjos operacionais.

A construção e validação do modelo D.E.C.A.D.A.S. fundamentam-se em uma abordagem qualitativo-aplicada. Essa teoria caracterizada por gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos específicos em contextos organizacionais reais (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2021). O contexto operacional de pesquisa estruturou-se em quatro etapas correlacionadas. Inicialmente, realizou-se um diagnóstico documental e levantamento de dados históricos de desempenho e de cultura das organizações. Na segunda etapa, conduziram-se entrevistas semiestruturadas com lideranças estratégicas, táticas e operacionais, visando mapear gargalos assistenciais e rituais de gestão por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). A terceira fase consistiu na realização de oficinas de trabalho (workshops imersivos) com equipes multidisciplinares, aplicando-se os princípios da pesquisa-ação e da modelagem participativa (THIOLLENT, 2018) para validar os sete eixos conceituais do modelo (Diagnóstico, Estrutura, Conexão,

Autoridade, Desenvolvimento, Alinhamento e Sustentabilidade). Por fim, com a análise de maturidade institucional consolidou-se o diagnóstico dessas instituições. Demonstrou-se que as atuais ferramentas de gestão aplicadas não representam um ente único de evolução do processo da administração, tornando a Metodologia D.E.C.A.D.A.S uma criação efetivamente replicável de governança e consolidação estruturada de gestão.

Baseado na fundamentação teórica apresentada, a metodologia **D.E.C.A.D.A.S.** foi concebida para integrar as melhores práticas da estratégia em uma estrutura coesa de governança e execução. O modelo não anula metodologias consolidadas de melhoria e controle, tais como o PDCA, o DMAIC (Six Sigma), o mapeamento SIPOC ou as práticas do Planejamento Ágil, mas atua de forma que o executivo tenha uma visão multiplano da organização para que reforce a percepção do momento adequado para a aplicação das conceituadas metodologias e ferramentas. A estrutura D.E.C.A.D.A.S. tem como pilar a geração de uma visão holística do gestor de forma que se atribua um ritmo apropriado e a aplicação dos esforços efetivos durante o ciclo de atingimento dos objetivos almejados.

3.1. Detalhamento dos Pilares do Modelo D.E.C.A.D.A.S

- 1.1. **D - Diagnóstico:** Fase de análise profunda do ambiente interno e externo. Estrutura de alinhamento baseado em três pilares de atividades: Diagnóstico de Entrada (entrevista com lideranças, estudo do planejamento estratégico, verificação da identidade organizacional, verificação de aderência de cultura organizacional e análise de documentação), Reorganização de Escopo (análise de processos, dos indicadores, dos recursos e

da maturidade de gestão) e Consolidação do RX (conclusão com identificação de principais pontos fortes e fracos além de definir as jornadas iniciais de ataque). No decorrer do Diagnóstico, cabe ao executivo demonstrar empatia e humildade. Esse é o momento de apresentar-se aos líderes e usufruir da primeira relação individual, reforçando a posição de ouvinte com senso crítico e comunicando de forma concisa o que espera e busca com essa etapa;

2.2. **E - Estrutura:** Definição da arquitetura organizacional (validação, revisão ou reforço da identidade organizacional, cultura e alinhamento estratégico) e dos fluxos de valor sejam esses robustos ou frágeis. Envolve a delimitação de papéis e o arcabouço das jornadas. A etapa deve ser trabalhada sob três vieses: Definição de Prioridade (atuar sobre o produto do diagnóstico e conduzir até o plano de ação, apresentação de cronograma de atividades), Reorganização do Escopo (ajuste de papéis, responsabilidades e capacidades) e Princípios da Gestão Ativa (estabelecer ritmo operacional, clareza e execução sem ruídos). A Estrutura é o momento que o executivo relaciona o resultado do diagnóstico com as ferramentas de gestão que conduzirão o restante da atuação, além de realizar o alinhamento com a alta gestão e as lideranças sobre a participação de cada ente e o que se espera para o decorrer da agenda;

3.3. **C - Conexão:** Tradução da visão estratégica, da identidade organizacional e da cultura entre as diferentes áreas organizacionais. A Conexão tem como foco as seguintes estruturas: Inclusão do Modelo de Gestão (interação entre líderes e setores, quebra de silos e alinhamento da jornada do

crescimento), Engajamento do Time (integrar a equipe ao novo modelo de gestão e quebra de resistência) e Cultura da Responsabilidade (pactuação de compromissos coletivos e alinhamento de metas). Durante a Conexão, cabe ao gestor entender que necessita de uma sensibilidade apurada pois construir o novo modelo de gestão não significa ser invasivo a ponto de desconsiderar o caminho que foi percorrido até aquele momento;

4. 4. **A - Autoridade:** Empoderamento das lideranças através da visualização dos Dados e Controles e a relação dos indicadores com metas e processos. Essa etapa se distribui a partir da Criação do Painel Básico (O que medir prioritariamente?), Coleta e Extração Confiável (garantir a integridade e rotina dos dados) e Análise de Indicadores Iniciais (analisando e validando os números). O foco da Autoridade é a validação, aprovação, mudanças e construção dos indicadores que acompanharão o caminho da governança. Cabe ao executivo e equipe, realizar ciclos de legitimação e estabelecer o período de testes para consolidação dos números. O cuidado dessa etapa está no controle aos excessos pois cabe ao gestor ser assertivo ao estabelecer cada uma das esferas e níveis das métricas a serem trabalhadas;

5. 5. **D - Desenvolvimento:** Capacitação contínua das equipes e aplicação de metodologias de melhoria contínua. Foco na eliminação de desperdícios, padronização de rotinas e programas formais de mentoria e desenvolvimento. Assim o Desenvolvimento compreende no Ciclo de Melhoria Contínua (definição de rotinas e os ajustes), Agenda do Setor (formação de reuniões focadas e eficientes) e Rituais de

Acompanhamento (estruturar entre estratégico, tático e operacional). O desafio do Desenvolvimento está em controlar para que não ocorra desvio do foco de atividade. A partir das métricas estabelecidas já validadas em etapas anteriores, o executivo torna-se o guardião da estrutura e precisa promover as iniciativas de forma que elas estejam de acordo com as metas e que interfiram positiva para a evolução da jornada macro;

6.6. **A - Alinhamento:** Implementação de uma disciplina rígida de rituais de gestão e acompanhamento. Direcionar o foco da atuação de gestão para as evoluções necessárias, de forma a gerar Feedbacks Estruturado da Gestão para Líderes e Equipe, Reporte Executivo (Como Apresentar os Resultados?) e Expectativa da Alta Direção (transparência nos momentos críticos e apresentação de avanços). O Alinhamento estabelece uma relação entre o resultado identificado através dos indicadores e análises críticas e a divulgação dessas informações. O executivo tem como responsabilidade a definir o modelo de comunicação para cada esfera de liderança. A plena clareza e visão de futura a longo prazo para a alta cúpula, a linha de debate sobre a melhoria contínua e visão de futuro de médio prazo ao time tático e posicionamento de aprimoramento para o grupo operacional com uma visão de futuro de curto prazo;

7.7. **S - Sustentabilidade:** Monitoramento do desempenho institucional sob múltiplos eixos (financeiro, operacional, assistencial, governança corporativa e outros). Garante a partir das etapas de Persistência e Resiliência (saber lidar com reveses, resistências e adversidades), Evolução da Maturidade

Operacional (controle básico a gestão de alto nível) e Legados de Liderança (consolidação do modelo e criando sucessores) a evolução e perenidade institucional. A Sustentabilidade não representa o fim de uma jornada ou a implantação total da Metodologia D.E.C.A.D.A.S, percebe-se nessa etapa que o executivo percorreu todas as fases de evolução e que atingiu um ápice sobre o conhecimento da estrutura e das nuances da organização. O desafio para todas as lideranças está na compreensão de que o ciclo se renova e que além de aparar arestas cotidianas, intensifica-se a disciplina institucional para não dissipar o nível de atenção e respeito ao modelo de governança que foi aplicado.



Figura 1. Estrutura sequencial da Metodologia D.E.C.A.D.A.S

3.2. A Relação da Metodologia D.E.C.A.D.A.S com as Ferramentas Estratégicas Atuais

O grande desafio da gestão contemporânea não reside na ausência de metodologias de análise ou na falta de dados, mas sim na desconexão estrutural entre o diagnóstico, o planejamento e a execução. Muitas organizações adotam ferramentas consagradas de forma isolada e fragmentada. Elaborando matrizes de diagnóstico

no início de cada ano, desdobrando métricas em quadros ágeis e acompanhando indicadores, sem que haja uma integração dessas ações.

O Método D.E.C.A.D.A.S. atua precisamente como essa ferramenta de alinhamento estrutural. Longe de rivalizar ou substituir os consolidados modelos, essa estrutura funciona como um ecossistema integrador. Ele orquestra a aplicação de cada ferramenta de gestão e diagnóstico dentro do momento exato de maturidade e necessidade da organização. Assim, a tabela a seguir relaciona ferramentas reconhecidas a cada uma das sete etapas do método e correlacionada aos seus pilares operacionais, demonstrando como a metodologia transforma teorias de gestão em uma disciplina viva, sustentável e orientada a resultados perenes.

Fase do D.E.C.A.D.A.S.	Ferramentas Estratégicas & Metodologias Enquadradas	Papel da Etapa
D – Diagnóstico	• Matriz SWOT • 5 Forças de Porter • Modelos de Maturidade (ONA / HIMSS / MMGP) • Mapeamento de Processos (SIPOC)	O Diagnóstico é a imersão crítica que transforma a escuta das lideranças e a percepção da realidade institucional em um direcionamento lógico para o princípio da Metodologia.
E – Estrutura	• Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) • Matriz RACI • Arquitetura de Processos e	A Estrutura é a tradução do diagnóstico em ritmo e arquitetura operacional, alinhando a alta gestão e definindo papéis, prioridades e ferramentas para uma execução sem ruídos.

	Organogramas Funcionais • Matriz Básico vs. Essencial (Priorização Lean) • Estrutura de Alocação de Recursos (CAPEX/OPEX)	
C – Conexão	• Cascata de OKRs (Empresarial ao Time) • Matriz de Stakeholders • Acordos de Nível de Serviço (SLA Interno)	A Conexão integra as áreas, engaja pessoas e pactua metas a partir da compreensão das etapas anteriores, unindo o reposicionamento estratégico com a cultura da organização para romper barreiras e abrir novos caminhos.
A – Autoridade	• Balanced Scorecard (BSC)/ Mapas Estratégicos • Dashboards de BI (Business Intelligence) • Matriz de Medição de Desempenho (KPIs / OKRs) • Matriz de Análise de Variância (Orçado x Realizado)	A Autoridade é a consolidação da liderança pelo controle consciente dos dados, legitimando indicadores confiáveis sem excessos para direcionar a governança com assertividade.

D – Desenvolvimento	• Metodologia Lean Six Sigma (DMAIC) • Ciclo PDCA • Padrões Operacionais (POP / Poka-Yoke) • Stand-up Meetings / Gestão à Vista (Kanban) • Planejamento Ágil • Matriz Competencial / Programas de Mentoria Executiva	O Desenvolvimento é a promoção contínua da eficiência e capacitação, em que o executivo atua como guardião da estrutura para padronizar rotinas, eliminar desperdícios e manter o foco rigoroso na jornada macro.
A – Alinhamento	• Cadência de Rituais de Governança (1-on-1s, MBR, QBR) • Relatórios de Prestação de Contas Executiva (Executive Dashboards) • Feedback Canvas / Comunicação Não-Violenta (CNV) • Matriz de Transparência e Gestão de Crise	O Alinhamento é o estabelecimento da disciplina e transparência na gestão, onde a comunicação sob medida conecta os resultados aos rituais de governança, mantendo do operacional ao estratégico engajados na visão de futuro adequado para cada nível hierárquico.
S – Sustentabilidade	• Planejamento de Sucessão e Matriz Nine Box • Gestão de Riscos e	A Sustentabilidade é a consolidação do legado e da perenidade, assegurando que a maturidade alcançada e a disciplina de governança alimentem

	Compliance (ISO 31000) • Avaliação de Sustentabilidade Financeira / EBITDA • Ciclo de Reavaliação Estratégica Anual • Auditoria de Maturidade de Processos	um ciclo contínuo de renovação e excelência.
--	---	---

Tabela 1. Matriz Integrada do Método D.E.C.A.D.A.S e Ferramentas Estratégicas

Seguindo as boas práticas acadêmicas e a lisura do referencial teórico e pesquisa desse estudo, apresento a declaração sobre uso de IA Generativa. Utilizou-se o ChatGPT-5 para revisão gramatical e suporte no brainstorming. Adicionalmente, a IA Gemini foi empregada para complementar essa ação e apoiar nas traduções. A metodologia D.E.C.A.D.A.S é original e foi desenvolvida a partir da experiência prática e acadêmica do autor. Todos os itens foram minuciosamente revisados e validados, de forma que o autor assume total responsabilidade pela precisão e integridade do conteúdo apresentado.

4. ESTUDO DE CASO: A GÊNESE E VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA D.E.C.A.D.A.S

4.1. Contextualização e Origem do Problema

A complexidade do setor de saúde e tecnologia no Brasil exige dos gestores uma capacidade contínua de adaptação, visão sistêmica e

rigor operacional. Historicamente, o início de novas jornadas e reestruturações enfrentam elevadas resistências e falhas na execução, decorrentes da fragmentação entre o planejamento estratégico e a operação.

Foi a partir desse cenário desestruturado que emergiu a necessidade de consolidação de uma abordagem integradora. A metodologia **D.E.C.A.D.A.S.** não nasceu como um exercício puramente teórico, mas como uma resposta pragmática desenvolvida a partir da trajetória de um executivo de gestão com mais de 25 anos de atuação profissional e vivência acadêmica.

4.2. O Laboratório de Campo: Diversidade de Cenários e Desafios

Ao longo de mais de duas décadas de liderança executiva, a construção e o refino do método foram alimentados pela atuação direta em todas as regiões do Brasil. Essa imersão geográfica e cultural permitiu testar hipóteses de gestão em ambientes altamente heterogêneos, compreendendo as nuances regulatórias, orçamentárias e comportamentais de diferentes mercados regionais.

Ademais, a metodologia foi submetida a estresses operacionais em instituições de portes e níveis de complexidade distintos, incluindo:

- **Hospitais de Alta Complexidade e Redes Assistenciais:** Desafios de acreditação, segurança do paciente, otimização de fluxos assistenciais, pandemia covid-19, downsizing e upsizing e sustentabilidade financeira;
- **Empresas de Tecnologia e Saúde Digital:** Necessidade de escala ágil, implementação de prontuários eletrônicos,

governança de dados e aceleração de processos inovadores;

- **Instituições de Diferentes Portes:** Desde organizações públicas e privadas consolidadas que necessitavam de disrupção cultural e estratégica até estruturas em fase de reestruturação que exigiam formalização de processos básicos.

4.3. O Propósito da Criação: Da Alta Performance Ao Guia de Transformação

Em cada novo ciclo profissional, fosse ao assumir a liderança de uma nova instituição, ao conduzir uma grande transformação organizacional ou ao promover disrupções em modelos assistenciais pré-existentes, o executivo deparava-se com a ausência de um roteiro unificado que coordenasse as fases da mudança sem deixar "pontas soltas".

Nesse contexto, a metodologia **D.E.C.A.D.A.S.** foi concebida para atender a dois propósitos fundamentais:

- 1.1. **Elevação da Performance Executiva:** Servir como um painel de controle e bússola pessoal para o gestor liderar transformações com velocidade, previsibilidade e redução de riscos;
- 2.2. **Guia de Alinhamento Estrutural:** Sistematizar um passo-a-passo, aplicável do diagnóstico inicial à sustentabilidade de longo prazo, capaz de conectar as ferramentas tradicionais de mercado em uma jornada coerente e executável por todo líder e equipe.

4.4. Resultados e Consolidação Como Estudo de Caso

A aplicação do método em vários ciclos ao longo dos anos demonstrou que o D.E.C.A.D.A.S. supera a limitação das consultorias tradicionais, que frequentemente entregam diagnósticos pontuais, mas falham no desdobramento e no engajamento cultural.

Ao estruturar a mudança nos sete pilares da metodologia D.E.C.A.D.A.S

(Diagnóstico, Estrutura, Conexão, Autoridade, Desenvolvimento, Alinhamento e Sustentabilidade), esse estudo de caso empírico permitiu transformar a vivência profissional deste executivo em uma base capaz de:

- Estabelecer quais as ferramentas reconhecidas de gestão são compatíveis com cada etapa e necessidade;
- Reduzir o tempo resposta de novos executivos ao assumirem posições de liderança ou efetivarem transformações;
- Criar uma jornada das ações de forma a tornar o ato de gestão executivo conhecido, previsível e preditivo;
- Alinhar a informação a Alta Direção à ponta operacional de forma transparente e contínua;
- Garantir a perenidade dos resultados através da criação de rotinas, rituais de governança e formação de sucessores.

Conclui-se que o método D.E.C.A.D.A.S. consolida-se como uma ferramenta de gestão madura, desenvolvida pela intersecção da prática de campo, das teorias reconhecidas e de um problema de gestão amplamente debatido. Esse método está pronto para ser

replicada em processos complexos das transformações institucionais.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados mensurados no estudo de caso superam a métrica de ganhos pontuais de produtividade, eles ratificam a hipótese central deste trabalho e evidenciam a necessidade de uma releitura crítica dos modelos de gestão. Historicamente, os pensadores contemporâneos da gestão estratégica, ao estruturarem suas contribuições em nichos específicos como posicionamento externo (Porter), ativos internos (Barney), métricas equilibradas (Kaplan & Norton) ou disciplinas funcionais (Bossidy & Charan), ofereceram recortes da jornada corporativa, porém não capturou a empresa como um organismo único, vivo e sistêmico. As teorias induziram gestores a tratarem dos problemas organizacionais de forma compartimentada, aplicando intervenções apropriadas, porém isoladas entre si. A metodologia D.E.C.A.D.A.S, corrobora com Michael Porter ao consolidar que ações isoladas não representam uma estratégia, e complementa ao demonstrar que ferramentas de gestão utilizadas de forma independente também não convergem nesse sentido.

É precisamente na superação dessa visão fragmentada que se fundamenta a prática da metodologia D.E.C.A.D.A.S.. O modelo atua como uma verdadeira estrutura sistêmica de gestão, constituindo uma forma pragmática de "receita de bolo" sequencial que se encaixam harmonicamente. Esta caracterização não reduz a complexidade do ambiente empresarial, mas oferece ao executivo um roteiro passo-a-passo com ingrediente, ordem e tempo de maturação corretos. Longe de ser um mero arranjo conceitual, a

aplicação rígida e encadeada dos sete pilares altera drasticamente a capacidade de leitura e intervenção da liderança:

1.1. Conhecimento Aprofundado da Organização: Ao seguir a sequência lógica, iniciando pelo Diagnóstico, passando pelo desenho da Estrutura e estabelecendo a Conexão, o gestor é conduzido a mapear a operação e a estratégica da empresa. Deixa-se de gerenciar por suposições e passa a dominar as reais alavancas de valor e os gargalos do negócio.

2.2. Percepção Clara da Evolução da Gestão: A transição para os estágios de Autoridade, Desenvolvimento e Alinhamento fornece linhas claras de maturidade. O executivo consegue visualizar a migração da equipe de um estado reativo para um patamar de autonomia consciente e disciplina de execução. A evolução deixa de ser uma percepção abstrata e passa a ser evidenciada pelo cumprimento rítmico das metas e pela fluidez dos processos.

3.3. Obtenção de um Resultado Perene: Diferente de intervenções pontuais que sofrem com o retorno aos antigos hábitos de gestão, a metodologia culmina no pilar da Sustentabilidade. Ao ancorar na cultura organizacional, a D.E.C.A.D.A.S. garante que o patamar de excelência alcançado se incorpore definitivamente ao DNA da instituição.

A sinergia verificada entre nas organizações ao longo dos anos de experiência representam a prova empírica do sucesso desse modelo sistêmico. Duas culturas radicalmente distintas, uma regida pelo risco zero e protocolos rígidos, e outra guiada pela experimentação e velocidade, puderam experimentar do mesmo modelo de

governança. O isolamento vivenciado no passado não operara como iniciativa avulsa, mas como engrenagens perfeitamente acopladas ao D.E.C.A.D.A.S., garantindo ao executivo o passo-a-passo natural para o atingimento de ambiente institucional padronizado, controlado, integrado e perene.

6. CONCLUSÃO

A análise detalhada da literatura fundamental da gestão estratégica revela um panorama marcado por contribuições valiosas, porém essencialmente fragmentadas. As teorias e ferramentas tradicionais, sejam as análises de posicionamento externo de Porter, o diagnóstico de recursos internos e capacidades de Barney e Teece, o controle de desempenho via BSC de Kaplan e Norton, a agilidade dos OKRs de Doerr, a disciplina operacional do Lean de Liker ou a gestão cultural de Schein e Collins, funcionam, quando tomadas individualmente, como ferramentas isoladas. Essa conjuntura de fatores acadêmicos aplicados cotidianamente nas organizações mundiais, reforça que essa pesquisa obteve uma resposta racional ao objetivo proposto. Cada uma aborda uma dimensão específica do fenômeno corporativo (mercado, processo, métrica ou cultura), mas não possuem entre si uma relação estrutural ou um encadeamento lógico que guie o gestor sobre como, quando e em qual sequência utilizá-las de forma harmônica.

É precisamente na superação dessa lacuna que se consolida o valor da Metodologia D.E.C.A.D.A.S.. Ela contribui no contexto organizacional ao não questionar ou descartar as consagradas ferramentas da gestão, mas sim reforçar a aplicabilidade das mesmas de forma a estruturar uma linha sistêmica de governança e execução. Ao relacionar de forma intencional os sete pilares

(Diagnóstico, Estrutura, Conexão, Autoridade, Desenvolvimento, Alinhamento e Sustentabilidade), o modelo oferece ao executivo a sua colaboração mais significativa, um guia prático, lógico e sequencial de pensamento ordenado a fim de esquematizar o alicerce de sua jornada profissional.

Essa arquitetura integrada conecta o diagnóstico do ambiente à estrutura de processos, à tradução de metas, ao empoderamento da liderança, ao desenvolvimento humano, ao acompanhamento rigoroso e à consolidação contínua dos resultados. Como questionado no cerne do problema desse estudo e demonstrado na validação multisetorial em ambiente de alta complexidade, a metodologia D.E.C.A.D.A.S. transforma iniciativas pontuais em um ciclo organizacional coerente, fornecendo a bússola necessária para que os gestores obtenham resultados evolutivos, consistentes e perenes a partir das ferramentas reconhecidas que melhor se integram a necessidade do momento ou da ação.

O estudo de caso apresentado nesse artigo contém limitações que podem ser aprofundadas em novas pesquisas. Inicialmente, essa metodologia é originada a partir da prática e vivência acadêmica de um profissional experiente. Dessa forma, por mais que represente os 25 anos de execução do autor ainda estamos diante da demonstração exclusivamente teórica do método. Torna-se claro se oportuniza novos estudos que venham a contribuir ou criticar a proposta frente a aplicação prática da mesma por outros profissionais de distintas indústrias, níveis hierárquicos e complexidades. Cabe ressaltar, contudo, que a metodologia D.E.C.A.D.A.S. não pretende esgotar ou encerrar a discussão acerca da visão sistêmica nas instituições corporativas. O seu propósito fundamental é fomentar e ampliar o debate sobre uma necessidade

cada vez mais eminente no cenário organizacional: a exigência de que o gestor disponha de uma estrutura organizacional sólida e bem delineada para padronizar o processo de administrar, manter a disciplina e assegurar que a organização não se desvie do foco estratégico de suas ações diante das crescentes pressões e distrações do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. McGraw-Hill do Brasil.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execução: A disciplina para atingir resultados*. Elsevier.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). Jossey-Bass.

Christensen, C. M. (2001). *O dilema da inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. Makron Books.

Collins, J. (2001). *Empresas feitas para vencer: Por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. Campus/Elsevier.

D'Aveni, R. A. (2010). *Strategic supremacy: How industry leaders create spheres of influence from their product portfolios to achieve*

preeminence. Free Press.

Davenport, T. H. (2014). Big data at work: Dispelling the myths, uncovering the opportunities. Harvard Business Review Press.

Doerr, J. (2019). Avalie o que importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Alta Books.

Dummas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer.

Gil, A. C. (2019). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª ed.). Atlas.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Campus.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). Psicologia social das organizações (2ª ed.). Atlas.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Elsevier.

Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Wiley.

Liker, J. K. (2022). O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo (2ª ed.). Bookman.

Marconi, M. A; Lakatos, E. M (2021). Metodologia do trabalho científico. (9. ed.). Atlas.

Minayo, M. C. S. (Org.). (2014). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade (34ª ed.). Vozes.

Mintzberg, H. (2010). Managing: Desvendando o dia a dia da gestão. Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd ed.). Pearson.

Mintzberg, H., LAMPEL, J. (2023). Reframing Strategy and Organizational Maturity: Systems Thinking in Corporate Governance. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2024). Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência (3ª ed.). Alta Books.

Porter, M. E. (2024). Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Gen Atlas.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (3rd ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2021). Cultura organizacional e liderança (4ª ed.). Gen Atlas.

Schön, D. A. (2000). Educando o profissional reflexivo: Um novo design para o ensino e a aprendizagem. Artmed.

Senge, P. M. (2018). A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende. Best Seller.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2014). Capacidades dinâmicas e gestão estratégica. In D. P. Lacerda, R. Teixeira, J. Antunes, & S. L. H. Corcini Neto (Orgs.), Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Bookman.

Thiollent, M. (2018). Metodologia da pesquisa-ação. (18. ed.). Cortez.

Vergara, S. C. (2023). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16ª ed.). Atlas.

¹ LinkedIn: <https://linkedin.com/in/rodrigo-d-avila-vieira>