

Journal of Management Analysis  
v. 8 n. 1 janeiro/abril 2019

ISSN: 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

PERIÓDICO CIENTÍFICO  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

## CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS - UNICHRISTUS

José Lima de Carvalho Rocha - **Reitor** / *Rector*

**Comitê de Política Editorial** / *Editorial Policy Committee*  
Estevão Lima de Carvalho Rocha - **Pró-Reitor e Diretor do Comitê** /  
*Provost and Director of the Committee*

Fayga S. Bedê; José L. Crisóstomo; Laodicéia A. Weersma; Luciano Pamplona de G. Cavalcanti; Maurício L. C. Rocha; Marcos Kubrusly; Nicole de Albuquerque V. Soares - **Membros do Comitê** / *Members of the Committee*

Arnaldo F. M. Coelho, Universidade Coimbra, Portugal  
Laodicéia Amorim Weersma, Unichristus  
**Editores - ReGeA** / *Editors - ReGeA*

**Conselho Editorial** / *Editorial Board*  
Alketa Peci, **EBAPE/FGV, RJ, Brasil**  
Alzira Maria Ascensão Marques, **IPLEIRIA, Portugal**  
André Moura Xavier, **UBC, Canadá**  
Ana Augusta F. de Freitas, **UECE, CE, Brasil**  
AnaPatricia Morales Vilha, **UFABC, SP, Brasil**  
Ana Shirley França Moraes, **ESTÁCIO, RJ, Brasil**  
Ahmad Etebari, **University of New Hampshire, USA**  
Beatriz Elena Plata, **UCES, Argentina**  
Cláudia de Salles Stadlober, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Cristela Maia Bairrada, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Diogo Z. Manenti, **Fac. Fátima, RS, Brasil**  
Elói Martins Senhoras, **UFRR, RR, Brasil**  
Evandro Luiz Echeverria, **UNIC, MS, Brasil**  
Fábio Chaves Nobre, **URFESA, RN, Brasil**  
Felipe Zambaldi, **FGV-EAESP, SP, Brasil**  
Filipe J. Fernandes Coelho, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Flávio Luiz M. Barboza, **UFU, MG, Brasil**  
Francisco Roberto Pinto, **UECE, CE, Brasil**  
Gelso Pedrosi Filho, **UFRR, RR, Brasil**  
Helano Diógenes Pinheiro, **UESPI, PI, Brasil**  
Henrique Jorge A. Holanda, **UERN, RN, Brasil**  
Ismael Rocha Junior, **UNIFESP, SP, Brasil**  
Jesuina Maria Pereira Ferreira, **UNIFBV, PE, Brasil**  
Joaquim Luís M. Alcoforado, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
João Alexandre Lôbo Marques, **USJ, Macau, China**  
Josep Pont Vidal, **UFPA, PA, Brasil**  
Kely César M. de Paiva, **UFMG, MG, Brasil**  
Laércio de Matos Ferreira, **IFCE, CE, Brasil**  
Leonel Góis Lima Oliveira, **ESMEC, CE, Brasil**  
Luciano Alves Nascimento, **UEMG, MG, Brasil**  
Luciano Maciel Ribeiro, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Lydia Maria Pinto Brito, **UNP, RN, Brasil**  
Marcos A. M. Lima, **UFC, CE, Brasil**  
Mário A. G. Augusto, **Universidade de Coimbra, Portugal**  
Mauro Kreuz, **ANGRAD, RJ, Brasil**  
Milton Shintaku, **IBICT/SEDF, DF, Brasil**  
Roberto Luiz A. Salazar, **ESMP-SUL, RS, Brasil**  
Rogério de Moraes Bohn, **ESMP-SUL, RS, Brasil**  
Rogério Tadeu de O. Lacerda, **UFSC, SC, Brasil**  
Sandeep Kumar Gupta, **Sharda University, Greater Noida, India**  
Silvio Bitencourt da Silva, **UNISINOS, RS, Brasil**  
Tanguara de Freitas Langrafe, **FECAP, SP, Brasil**  
Tassiara Baldissera Camatti, **PUC, RS, Brasil**  
Tomás M. Banegil, **UNEX, Espanha**  
Vicente Lima Crisóstomo, **UFC, CE, Brasil**

## Editoração / *Publishing*

Altieres de Oliveira Silva  
**Editor Técnico-Consultivo** / *Technical Consulting Editor*

Fátima Kattiana Coelho Gomes / *Patricia Vieira Costa*  
**Assistente Editorial** / *Editorial Assistant*

Edson Alencar, Elzenir Rolim, Kamila J. D. Costa,  
**Revisão Técnica de Linguagem e Tradução** /  
*Technical Language Revision and Translation*

Patricia Vieira Costa, Tuscelda Barbosa  
**Normalização** / *Normalization*

Agência Studio - **Capa** / *Cover Design*  
Gráfica e Editora LCR Ltda. / **Editoração e**  
**Projeto Gráfico** / *Publishing and Graphic Design*

Matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida, com referência à fonte.

## Revista Gestão em Análise – ReGeA *JOURNAL OF MANAGEMENT ANALYSIS*

Centro Universitário Christus - **UNICHRISTUS**  
Av. Dom Luis, 911 Fortaleza/CE - Brasil  
CEP 60.160-230 Fone: 55 85 3457.5300  
E-mail: [revistagestaomanalise@unichristus.edu.br](mailto:revistagestaomanalise@unichristus.edu.br)

**Acesso online** / *online access*  
Portal de Revistas Unichristus  
<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao>>

**Indexadores** / *Indexing*  
**DOAJ** – Directory of Open Access Journals <[doaj.org](http://doaj.org)>  
**EBSCO** – EBSCO’s research collections  
<[mft.ebscohost.com](http://mft.ebscohost.com)>  
**Google Scholar** - Google Acadêmico <<https://scholar.google.com.br>>  
**QUALIS** – CAPES <<http://qualis.capes.gov.br/>>  
**REDIB** – Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico <<http://www.redib.org>>  
**Sumários.org** - sumários de revistas brasileiras  
<<http://sumarios.org>>

**Diretórios** / *Directories*  
**CiteFactor** – <<https://www.citefactor.org>>  
**Diadorim** – <[diadorim.ibict.br](http://diadorim.ibict.br)>  
**IBICT** – <[seer.ibict.br](http://seer.ibict.br)>  
**Latindex** – Sistema Regional de Información en Línea para Revista Científica para a América Latina, Caribe, Espanha e Portugal <[www.latindex.org](http://www.latindex.org)>  
**LIVRE** – Revistas de Livre Acesso  
<<http://www.cnen.gov.br/centro-de-informacoes-nucleares/livre>>  
**Sherpa/Romeo** <[www.sherpa.ac.uk/romeo](http://www.sherpa.ac.uk/romeo)>  
**PKP** – Public Knowledge Project <<https://pkp.sfu.ca/>>  
**ROAD** – <<https://road.issn.org/>>

**EDITORA** Centro Universitário Christus –  
Unichristus Rua Vereador Paulo Mamede, 130. Cocó.  
Fortaleza – Ceará. Brasil. Tel.: +55 (85) 3265.8100.

**Versão Impressa** / *Printed Version*  
**Gráfica e Editora LCR Ltda.** Fone: 55 85 3105.7900  
Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br)  
e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

Publicação Quadrimestral  
Centro Universitário Christus - UNICHRISTUS

Revista Gestão em Análise

# ReGeA

*Journal of Management Analysis*

v. 8 n. 1 janeiro/abril 2019

Fortaleza



ISSN 1984-7297 | e-ISSN 2359-618X

R. Gest. Anál.	Fortaleza	v. 8	no. 1	p. 1-181	jan./abr. 2019
----------------	-----------	------	-------	----------	----------------

Revista Gestão em Análise - ReGeA  
©2019 Copyright by Unichristus

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS  
Unichristus

**Revista Gestão em Análise - ReGeA**

Vol. 8, no. 1 (jan./abr. 2019) – Fortaleza: Unichristus, 2019.

Quadrimestral

ISSN 1984-7297  
e-ISSN 2359-618X

1. Administração - Periódicos. 2. Ciências Contábeis - Periódicos  
I. Centro Universitário Christus - Unichristus.

CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Patrícia Vieira Costa. CRB 3/1341

**Impressão**

Gráfica e Editora LCR Ltda.

Rua Israel Bezerra, 633 - Dionísio Torres - CEP 60.135-460 - Fortaleza – Ceará

Telefone: 85 3105.7900 - Fax: 85 3272.6069

Site: [www.graficalcr.com.br](http://www.graficalcr.com.br) – e-mail: [atendimento01@graficalcr.com.br](mailto:atendimento01@graficalcr.com.br)

## SUMÁRIO / CONTENTS / SUMARIO

### Editorial

Laodicéia Amorim Weersma ; Arnaldo F. Matos Coelho..... 5-10

### Artigos / Articles / Artículos

**Economia solidária no Estado do Amapá-Brasil: uma análise das estratégias de gestão e do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários** = *Economy in solidarity Amapá- State, Brazil: an analysis of the management strategies and mapping of developments economic solidarity* = *Economía solidaria en el Estado del Amapá - Brasil: una análisis de las estrategias de gestión y del mapeo de los emprendimientos economicos solidarios*

Kátia Paulino dos Santos, Hermínia Júlia de Castro Fernandes Gonçalves, Maria Teresa Couceiro da Costa Sequeira e Sousa Carvalho..... 11-26

**Gestão de redes de inovação nos escritórios de transferência de tecnologia no Ceará: a implementação de um modelo de gestão colaborativo** = *Management of innovation networks in technology transfer offices in Ceará: the implementation of a model of collaborative management* = *Gestión de redes de innovación en las oficinas de transferencia de tecnología en el Ceará: la implementación de un modelo de gestión colaborativo*

Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota, Samuel Façanha Câmara, Gisele Aparecida Chaves Antenor, Brenno Buarque de Lima ..... 27-41

**Hidrovias do Brasil: um estudo de inteligência de marketing** = *Hidrovias do Brasil: a marketing intelligence study* = *Hidrovias del Brasil: un estudio de inteligencia de marketing*

Luciano Augusto Toledo, Felix Hugo Agüero Diaz Leon ..... 42-54

**As competências docentes na perspectiva da Geração Y: uma investigação entre estudantes do bacharelado em administração** = *Teacher skills under the perspective of Y Generation: an investigation among undergraduate students in administration* = *Las competencias docentes en la perspectiva de la Generación Y: una investigación entre estudiantes del bachillerato en administración*

Valenna Cássia de Deus, Carlos André Corrêa de Mattos, José Augusto Lacerda Fernandes..... 55-70

**História da escola da Administração do Ceará: uma educação para o desenvolvimento?** = *History of Ceará Administration school: an education for development?* = *Historia de la escuela de Administración del Ceará: ¿una educación para el desarrollo?*

Mariana Maia Bezerra, Felipe Kaiser Fernandes, Carlos Dias Chaym, Ana Sílvia Rocha Ipiranga..... 71-86

**Comprometimento organizacional: estudo com recepcionistas de consultórios médicos de Belo Horizonte-MG** = *Organizational commitment: study with receptionists of medical consultories from Belo Horizonte-MG* = *Comprometimiento organizacional: estudio con recepcionistas de consultorios médicos de Belo Horizonte-MG*

Jesuina Maria Pereira Ferreira, Michelle de Souza Rocha, Giselle da Costa Jerônimo ..... 87-103

**Socialização organizacional em campus de Instituto Federal** = *Organizational socialization in campus of Federal Institute* = *Socialización organizacional en campus de Instituto Federal*

Adriana da Silva Correia, Lana Montezano ..... 104-118

<b>“Walt antes do Mickey”:</b> um estudo observacional das características empreendedoras de Walt Disney = <i>“Walt before Mickey”</i> : an observational study of Walt Disney's entrepreneurship characteristics = <i>Walt antes del Mickey: un estudio observacional de las características empreendedoras de Walt Disney</i> Douglas Albuquerque Vasconcelos, Diego de Queiroz Machado, Márcia Zabdiele Moreira, Daniel Barboza Guimarães, Luís Matheus Tavares Silva .....	119-135
<b>Geração Z:</b> relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho = <i>Generation Z: the relationship of an hyper-technological generation and the world of work</i> = <i>Generación Z: relaciones de una generación hipertecnológica y el mundo del trabajo</i> Mariana Maia Bezerra, Eduardo Carneiro Lima, Francisco Wilker Carneiro Brito, Ana Cristina Batista dos Santos .....	136-149
<b>Características empreendedoras do discente do curso de Engenharia de Produção na Indústria 4.0</b> = <i>Entrepreneurship characteristics of the course of Production Engineering course in the Industry 4.0</i> = <i>Características empreendedoras de los discentes del curso de Ingeniería de Producción en la Industria 4.0</i> Mariana Augusta de Araújo Silva, Bryan Abreu Reategui, Cesar Bündchen Zaccaro de Oliveira.....	150-163
<b>Ensaaios / Essay / Ensayos</b>	
<b>Diálogos consistentes em tempos líquidos</b> = <i>Dialogues consisting in liquid times</i> = <i>Diálogos consistentes en tempos líquidos</i> Sóstenes Luna .....	164-169
<b>Linha Editorial / Editorial Line / Línea Editorial</b> .....	170-173
<b>Instruções aos Autores / Instructions to Authors / Directrices para autores/as</b> .....	174-181

## EDITORIAL

O cenário em direção ao que se denomina *Internet of Things* (IoT) tem impactado diretamente no contexto econômico-financeiro e tende a trazer à tona, segundo Weersma, Coelho e Shintaku (2019), uma sociedade contemporânea sedimentada em processos complexos e dinâmicos, formada como uma teia por atores que buscam o alcance de objetivos nos mais diversos contextos e perspectivas. A partir dessa percepção, entendemos que as sociedades parecem ficar mais fluidas, o que vem ao encontro com as afirmações de Bauman (2001) de que estamos vivendo em tempos líquidos.

Porcheddu (2009), em seu artigo intitulado ‘Zygmunt Bauman: Entrevista sobre a educação - Desafios pedagógicos e modernidade líquida’, argumenta que o termo ‘líquido-moderno’ traduz uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam em um tempo mais curto do que o necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir. Segundo o autor, a vida líquida é uma vida precária, já que é vivida em condições de incerteza constante. A educação e a aprendizagem no ambiente líquido-moderno, para serem úteis, devem ser contínuas. Nenhum outro tipo de educação e/ou aprendizagem é concebível; a formação do próprio eu, o da personalidade, é impensável de qualquer outro modo que não seja aquele contínuo.

Em se tratando de Ciência, Caldas (2011) afirma que a ciência é uma atividade humana que não é destituída de seu contexto histórico e social e, nessa perspectiva, cresce a responsabilidade da mídia, de jornalistas e cientistas pela formação de uma cultura científica cidadã, em que a sociedade, em suas diferentes representações sociais, possa participar, ativamente, da formulação, e pelas decisões da política científica. Para isso, é necessária a construção de uma cultura científica que leve em consideração o papel estratégico da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) no cenário nacional, bem como seus riscos e benefícios.

Podemos, por assim dizer, que os olhares aparentemente dicotômicos da sociedade eminentemente líquida e da divulgação científica por meios não convencionais fora do ambiente acadêmico, juntam-se e formam um “uno contemporâneo científico”, já que Bauman (2001) é contundente ao afirmar que fazer ciência é um caminho não individualizado/fragmentado, mas é um caminho contínuo, compartilhado, moldado em prol do todo e do coletivo.

Portanto, tais reflexões e questionamentos sobre a implementação do que conhecemos como *Internet of Things* (IoT) nos instiga a aprofundar a análise quanto às formas de fazer e divulgar Ciência e, por conseguinte, a tomar decisões acerca da publicação científica e, mais especificamente, acerca do posicionamento da Revista Gestão em Análise – ReGeA. Isso porque a tecnologia digital permite que a distribuição da informação passe a ser de forma contínua e precisa, multiplicando a capacidade de transmissão de conteúdos. O que chamamos “impresso”, e o que chamamos “digital”, configura-se apenas em mais uma aparente contradição, já que, segundo Mattos (2013), a Internet não representa qualquer ameaça à publicação impressa e deve ser tratada como aliada. O autor afirma que, em tempos dominados pelo fascínio da imagem, a Internet representa, de alguma forma, o resgate do texto.

É suscetível dizer, então, que o crescimento da área da tecnologia torna-se mais exponencial e, em termos acadêmicos, observamos a rápida proliferação de cursos profissionais e, até mesmo, de mestrado e de doutorado nas áreas voltadas para IoT, além da realidade das bibliotecas digitais e das parcerias-colaborativas entre pesquisadores oriundos de diversos países em um mesmo momento, viabilizando interações em tempo real. Os mais vorazes na aplicação de cenários prospectivos já dizem ser muito promissores os “*Smart Campus*” com ensino, pesquisa e extensão, formando uma teia inteligente de soluções.

Ademais, sob a égide dos contextos e dos cenários aqui abordados, publicamos a primeira edição de 2019 da ReGeA, a qual passa a ter periodicidade quadrimestral, proporcionando uma maior dinâmica ao periódico, bem como utilizamos o sistema *ahead of print* para tornar mais fluido o processo

de publicação, concomitantemente à decisão de que, a partir desta edição, estaremos, exclusivamente, na forma digital.

Convidamos os pesquisadores, os docentes, os discentes e demais interessados para a leitura desta edição que é composta por dez artigos inéditos e um ensaio. Começamos, então, com o artigo intitulado “Economia Solidária no Estado do Amapá-Brasil: uma análise das estratégias de gestão e do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários” e chegamos ao fechamento com o ensaio “Diálogos consistentes em tempos líquidos”.

Agradecemos o apoio ao nosso trabalho e desejamos uma leitura proveitosa e significativa, alinhada ao contínuo da Ciência e da Ética.

*Laodicéia Amorim Weersma | Arnaldo Fernandes Matos Coelho*

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CALDAS, Graça. Mídia e políticas públicas para a comunicação da ciência. In: PORTO, Cristiane de Magalhães; BROTAS, Antonio Marcos Pereira; BORTOLIERO, Simone Terezinha (org.). **Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: [http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788\\_523211813.pdf](http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788_523211813.pdf). Acesso em: 2 abr. 2019.

MATTOS, Sérgio Augusto Soares. **A revolução digital e os desafios da comunicação**. Cruz das Almas, BA: UFRB, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrb.edu.br/bitstream/123456789/766/1/a%20revolucao%20digital%20e%20os%20desafios%20da%20comunicacao%281%29.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PORCHEDDU, Alba. Zygmunt bauman: entrevista sobre a educação. Desafios pedagógicos e modernidade líquida. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 137, maio/ago. 2009. DOI 10.1590/S0100-15742009000200016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci_arttext). Acesso em: 25 jan. 2019.

WEERSMA, Laodicéia Amorim; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos; SHINTAKU, Milton. Compartilhamento de conhecimento e cocriação: um olhar a partir das práticas estratégicas da Revista Gestão em Análise (ReGeA). **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, p. 1-16, fev. 2019. DOI 10.21452/23580763.2019.6ne.1-16. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/6913>. Acesso em: 25 abr. 2019.

## EDITORIAL

The scenario advancing towards what is called the Internet of Things (IoT) has a direct impact on the economic and financial context, leading to, according Weersma, Coelho and Shintaku (2019), a contemporary society sedimented in complex and dynamic processes, formed as a web by actors that seek to achieve objectives in the most diverse contexts and perspectives. From this perception, we understand that societies seem to be more fluid, which is in line with Bauman's (2001) assertions that we are living in liquid times.



Porcheddu (2009), in his article entitled ‘Zygmunt Bauman: Interview on Education - Pedagogical Challenges and Liquid Modernity’, argues that the term ‘Liquid Modernity’ applies to a society in which its members act in conditions that change in a shorter time than necessary for the consolidation of their behavior into new habits and routines. According to the author, a liquid life is a precarious life, lived under conditions of constant uncertainty. Education and learning in the liquid-modern environment must be continuous to be useful. No other way of education and/or learning is conceivable; the formation of the personality must be always continuous.

In this perspective Caldas (2011) states that science is a human activity and that it’s impossible to destitute science of its historical and social context. For that reason, the media, journalists and scientists have the responsibility to stimulate the formation of a culture of citizen science, in which society, in its different social representations, can actively participate in the formulation of scientific policies and in their decision-making process. So, a scientific culture should be created, which takes into account the strategic role of Science, Technology and Innovation (STI) in the national scene, as well as the risks and benefits.

We argue that the seemingly dichotomy between an eminently liquid society and the scientific dissemination by unconventional means, outside the academic environment, come together and form a “contemporary scientific unit”, since Bauman (2001) reinforces that doing science is not an individualized / fragmented path, but instead, it’s a continuous, shared path, molded for the sake of the whole and of the collective.

Therefore, reflecting on and questioning about the implementation of what we know as Internet of Things (IoT) instigates us to study more profoundly the ways of making and disseminating Science and, consequently, to make decisions about scientific publications and, to be more specific, about the position of the “Journal of Management Analysis – ReGeA”. This is possible because digital technology allows us to distribute information in a continuous and precise way, multiplying the capacity of the transmission of content. The division between “printed” and “digital,” is only one more apparent contradiction, since, according to Mattos (2013), the Internet is no threat to printed publications and should be treated as an ally. The author states that Internet represents in times dominated by the fascination for images, in some way, the rescue of the text.

It can be said, that the growth of the area of technology is becoming more exponential and, in academic terms, we observe the rapid proliferation of professional courses and even of master’s and doctorate degrees programs in the areas directed to IoT, besides the reality of digital libraries and collaborative partnerships among researchers from different countries at the same moment, enabling real-time interactions. The most voracious that applied prospective scenarios state that “Smart Campuses” are very promising, where teaching, research and extension form an intelligent web of solutions.

In addition, under the aegis of the contexts and scenarios discussed above, we publish the first edition in 2019 of ReGeA, which starts to have a quarterly periodicity, providing a greater dynamicity to the journal, as well as using the ahead of print system to make the publication process more fluidly, concomitantly with our decision that, from now on this journal will be exclusively in digital form.

We invite researchers, teachers, students and other interested parties to read this edition which is composed of ten unpublished articles and one essay. We begin with the article entitled “Solidary Economy in the State of Amapá-Brazil: an analysis of the strategies of management and mapping of economic enterprises in solidarity” and we conclude with the essay “Consistent Dialogues in Liquid Times”.

We appreciate the support to our work and wish you a useful and meaningful reading, aligned with the continuum of Science and Ethics.

***Laodicéia Amorim Weersma | Arnaldo Fernandes Matos Coelho***  
Editors of the Journal Management in Analysis - ReGeA

## REFERENCES

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CALDAS, Graça. Mídia e políticas públicas para a comunicação da ciência. *In*: PORTO, Cristiane de Magalhães; BROTAS, Antonio Marcos Pereira; BORTOLIERO, Simone Terezinha (org.). **Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: [http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788\\_523211813.pdf](http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788_523211813.pdf). Acesso em: 2 abr. 2019.

MATTOS, Sérgio Augusto Soares. **A revolução digital e os desafios da comunicação**. Cruz das Almas, BA: UFRB, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrb.edu.br/bitstream/123456789/766/1/a%20revolucao%20digital%20e%20os%20desafios%20da%20comunicacao%281%29.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PORCHEDDU, Alba. Zygmunt bauman: entrevista sobre a educação. Desafios pedagógicos e modernidade líquida. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 137, maio/ago. 2009. DOI 10.1590/S0100-15742009000200016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci_arttext). Acesso em: 25 jan. 2019.

WEERSMA, Laodicéia Amorim; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos; SHINTAKU, Milton. Compartilhamento de conhecimento e cocriação: um olhar a partir das práticas estratégicas da Revista Gestão em Análise (ReGeA). **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, p. 1-16, fev. 2019. DOI 10.21452/23580763.2019.6ne.1-16. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/6913>. Acesso em: 25 abr. 2019.

## EDITORIAL

El escenario en dirección al que se denomina *Internet of Things* (IoT) tiene impactado directamente en el contexto económico-financiero y tiende a traer a la superficie, según Weersma, Coelho y Shintaku (2019), una sociedad contemporánea sedimentada en procesos complejos y dinámicos, constituida como una red por actores que buscan el alcance de objetivos nos más diversos contextos y perspectivas. A partir de esta percepción, comprendemos que las sociedades parecen quedar más fluidas, lo que viene de encuentro con las afirmaciones de Bauman (2001) de que estamos en tiempos líquidos.

Porcheddu (2009), en su artículo titulado 'Zygmunt Bauman: Entrevista sobre la educación - Desafios pedagógicos y modernidad líquida', argumenta que el término 'líquido-moderno' traduce una sociedad en que las condiciones bajo las cuales actúan sus miembros cambian en un tiempo más corto de que lo necesario para la consolidación, en hábitos y rutinas, de las formas de actuar. Según el escritor, la vida líquida es una vida precaria, pues es vivida en condiciones de incertidumbre constantes. La educación y el aprendizaje en el ambiente líquido-moderno, para ser útiles, deben ser continuos. Ningún otro tipo de educación y/o aprendizaje es concebible; la formación del propio yo, de la personalidad, es impensable de cualquier otro modo que no sea continuo.

Cuando se trata de ciencia, Caldas (2011) afirma que la ciencia es una actividad humana que no es destituida de su contexto histórico y social y, en esa perspectiva, crece la responsabilidad de la prensa, de periodistas y científicos por la formación de una cultura científica ciudadana, en que la sociedad, en sus diferentes representaciones sociales, pueda participar, activamente, de la formulación, y de las decisiones de la política científica. Para eso, es necesaria la construcción de una cultura científica que

considere el papel estratégico de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I) en el escenario nacional, bien como sus riesgos y beneficios.

Podemos decir, que las miradas aparentemente dicotómicas de la sociedad e eminente líquida y de la divulgación científica por medios no convencionales y fuera del medio ambiente académico, se juntan y forman un “uno contemporáneo científico”, ya que Bauman (2001) es contundente al decir que hacer ciencia es un camino no individualizado/fragmentado, pero es un camino continuo, compartido, moldado a favor del todo y del colectivo.

Luego, es susceptible decir que el crecimiento del área de la tecnología se torna más exponencial y, en términos académicos, observamos la rápida proliferación de cursos, de profesionales y, incluso, de maestría y de doctorado en las áreas vueltas para IoT, además de la realidad de las bibliotecas digitales y de las parecerías colaborativas entre investigadores procedentes de diversos países en un mismo momento, viabilizando interacciones en tiempo real. Los más voraces en la aplicación de escenarios prospectivos ya dicen ser mucho promisoros los “*Smart Campus*” con enseñanza, pesquisa y extensión, formando una red inteligente de soluciones.

Además, bajo la égida de los contextos y de los escenarios abordados, publicamos la primera edición de 2019 de la ReGeA, la cual pasa a tener periodicidad cuatrimestral, proporcionando un mayor dinamismo al periódico, bien como utilizamos el sistema *ahead of print* para hacer más fluido el proceso de publicación, simultáneamente a la decisión de que, a partir de esta edición, estaremos, exclusivamente, en la forma digital.

Invitamos los investigadores, los docentes, los discentes y demás interesados para lectura de esta edición que es compuesta por diez artículos inéditos y un ensayo. Empezamos, con el artículo intitulado “Economía Solidaria en el Estado del Amapá-Brasil: un análisis de las estrategias de gestión y del mapeo de los emprendimientos económicos solidarios” y llegamos al cerramiento con el ensayo “Diálogos consistentes en tiempos líquidos”.

Agradecemos el apoyo al nuestro trabajo y deseamos una lectura provechosa y significativa, enfilada al continuo de la Ciencia y de la Ética.

**Laodicéia Amorim Weersma | Arnaldo Fernandes Matos Coelho**

Editores de la Revista Gestión en Análisis – ReGeA

## REFERENCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CALDAS, Graça. Mídia e políticas públicas para a comunicação da ciência. In: PORTO, Cristiane de Magalhães; BROTAS, Antonio Marcos Pereira; BORTOLIERO, Simone Terezinha (org.). **Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: [http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788\\_523211813.pdf](http://books.scielo.org/id/y7fvr/pdf/porto-9788_523211813.pdf). Acesso em: 2 abr. 2019.

MATTOS, Sérgio Augusto Soares. **A revolução digital e os desafios da comunicação**. Cruz das Almas, BA: UFRB, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.ufrb.edu.br/bitstream/123456789/766/1/a%20revolucao%20digital%20e%20os%20desafios%20da%20comunicacao%281%29.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

PORCHEDDU, Alba. Zygmunt bauman: entrevista sobre a educação. Desafios pedagógicos e modernidade líquida. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 137, maio/ago. 2009. DOI 10.1590/S0100-15742009000200016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742009000200016&script=sci_arttext). Acesso em: 25 jan. 2019.

WEERSMA, Laodicéia Amorim; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos; SHINTAKU, Milton. Compartilhamento de conhecimento e cocriação: um olhar a partir das práticas estratégicas da Revista Gestão em Análise (ReGeA). **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, p. 1-16, fev. 2019. DOI 10.21452/23580763.2019.6ne.1-16. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/6913>. Acesso em: 25 abr. 2019.

**ARTIGOS****ECONOMIA SOLIDÁRIA NO ESTADO DO AMAPÁ-  
BRASIL: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS  
DE GESTÃO E DO MAPEAMENTO DOS  
EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS****ECONOMY IN SOLIDARITY AMAPÁ- STATE, BRAZIL:  
AN ANALYSIS OF THE MANAGEMENT STRATEGIES  
AND MAPPING OF DEVELOPMENTS ECONOMIC  
SOLIDARITY****ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL ESTADO DEL AMAPÁ  
- BRASIL: UNA ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE  
GESTIÓN Y DEL MAPEO DE LOS EMPRENDIMIENTOS  
ECONOMICOS SOLIDARIOS****RESUMO****Kátia Paulino dos Santos**

*Doutora em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro de Portugal, revalidado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Reitora da Universidade do Estado do Amapá, Brasil. Macapá - AP - BR. E-mail: <katia.santos@ueap.edu.br>.*

**Hermínia Júlia de Castro  
Fernandes Gonçalves**

*Graduada em Sociologia pela Universidade de Salamanca. Professora Auxiliar na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, Portugal. E-mail: <hgoncalves@utad.pt>.*

**Maria Teresa Couceiro  
da Costa Sequeira e Sousa  
Carvalho**

*Doutora em Economia pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Professora Auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, Portugal. E-mail: <tsequeir@utad.pt>.*

Este artigo apresenta a realidade dos empreendimentos econômicos solidários do Amapá, por meio da análise do mapeamento realizado de 2010 a 2012 pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Evidencia os principais avanços e as fragilidades na política de fomento no Estado. Utilizou-se pesquisa quanti-qualitativa, pesquisa de campo, por meio de entrevistas junto a gestores da economia solidária no Amapá, bem como análise de dados do mapeamento realizado pela SENAES. Estruturou-se este artigo em três partes: na primeira, tratou-se da política nacional de economia solidária capitaneada pela SENAES e das estratégias e características do mapeamento realizado no Brasil. Na segunda, realizou-se a apresentação da política de fomento à economia solidária no Estado do Amapá, delineada por entrevistas com os gestores dos principais órgãos de fomento. E na última parte, analisou-se o mapeamento empreendido no Amapá, que traçou o diagnóstico dos empreendimentos, seus perfis e principais resultados das políticas de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Economia solidária. Política Pública. Desenvolvimento. Estado do Amapá.

**ABSTRACT**

This article presents the reality of the economic enterprises of solidarity in the State of Amapá, through the analysis of the mapping carried out from 2010 to 2012, by the National Secretariat of Solidarity Economy (SENAES). It shows the main advances and weaknesses in the development

policy in the State. We used a quantitative-qualitative research, a field research, through interviews with managers of the solidarity economy in Amapá, as well as data analysis of the mapping carried out by SENAES. This article was structured in three parts; the first one was the national policy of solidarity economy led by SENAES and the strategies and characteristics of the mapping carried out in Brazil. The second was the presentation of the policy of fostering solidarity economy in the State of Amapá, outlined by interviews with the managers of the main development agencies. And in the last part, we analyzed the mapping undertaken in Amapá, which outlined the diagnosis of the enterprises, their profiles and main results of the development policies.

**Keywords:** Solidarity economy. Public policy. Development. Amapá State.

## RESUMEN

Este artículo presenta la realidad de los emprendimientos económicos solidarios del Amapá, a través del análisis del mapeo realizado de 2010 hasta 2012, por la Secretaria Nacional de Economía Solidaria (SENAES). Evidencia los principales avances y las fragilidades en la política de fomento en el Estado. Se utilizó pesquisa cuantitativa y cualitativa, pesquisa de campo, a través de entrevistas junto a gestores de economía solidaria en el Amapá, bien como análisis de datos del mapeo realizado pela SENAES. Este artículo se estructuró en tres partes: la primera, se trató de la política nacional de economía solidaria capitaneada por la SENAES y de las estrategias y características del mapeo realizado en Brasil. En la segunda, se realizó la presentación de la política de fomento a la economía solidaria en el Estado del Amapá, delineada por entrevistas con los gestores de los principales órganos de fomento. E en la última parte, se analizó el mapeo emprendido en el Amapá que trazó el diagnóstico de los emprendimientos, sus perfiles y principales resultados de las políticas de desarrollo.

**Palabras-chave:** Economía solidaria. Política Pública. Desarrollo. Estado del Amapá.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia capitalista manifesta, constantemente, sintomas de seu processo de desestruturação, o que provoca inquietações em diversos cenários. No ambiente científico, massificam-se pesquisas e teorias voltadas à negação ou à ratificação do paradigma imposto pelo cenário econômico, em face à busca pelo lucro, ao acirramento da competição e à necessidade da manutenção da tônica da exploração do homem pelo homem. Valores como a liberdade, a igualdade e a solidariedade distanciam-se cada vez mais do cotidiano dos grandes centros e de suas rotinas aceleradas. A falta de tempo é uma regra que afasta, cada vez mais, os cidadãos da possibilidade de revisão desses valores e de alteração dessa realidade impositiva. Alternativas econômicas que buscam o resgate de tais valores de liberdade são, frequentemente, rotuladas de inviáveis, precárias, e, em certas perspectivas ideológicas, de utópicas.

A economia solidária representa uma alternativa ao contexto capitalista, surgindo, nesse sentido, como uma afronta à realidade decretada pelo capital, apresentando como princípios a autogestão (como mecanismo valorizador da liberdade), a igualdade entre os sócios e a solidariedade. Trata-se de um setor que, apesar de atravessar significativas dificuldades, de caráter prático, financeiro e também ideológico, tem crescido progressivamente no mundo, constituindo, atualmente, em uma preocupação dos estados nacionais a sua inclusão na política pública, entre eles, o Brasil.

O presente artigo trata sobre a economia solidária no Brasil, com ênfase nas políticas públicas de fomento à dinamização do segmento traçadas pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES). Tem como objetivo principal compreender as políticas de fomento à economia solidária no Estado do Amapá, localizado no extremo norte do Brasil, na Região Amazônica, com vistas a, por um lado, explicitar as estratégias de gestão do setor público; por outro, analisar os resultados do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários, realizado pela SENAES.

Destaca-se que as pesquisas sobre a economia solidária vêm ganhando cada vez mais espaço

no cenário mundial, no quadro da reforma e consolidação dos Estados Providência e no contexto económico e político em que o primado da proteção social pelas instituições do Estado evidencia sinais de insustentabilidade financeira. Por outro lado, avolumam-se as pesquisas sobre a heterogeneidade das formas jurídicas e modelos de gestão, e sobre a complexidade dos problemas sociais, nos quais se inserem vários públicos, a que o setor dá resposta.

As investigações com foco na Região Amazônica ainda são restritas, o que nos permite destacar a virtualidade deste artigo de proceder ao mapeamento realizado no Estado do Amapá e à identificação de importantes indicadores sobre o segmento.

No cenário brasileiro, as ações estatais de fomento à economia solidária foram intensificadas a partir de 2003, quando da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), que passa a estruturar políticas direcionadas a todas as regiões brasileiras, por meio de ações de incentivo e valorização dos empreendimentos económicos solidários, e ainda por meio de capacitação a gestores para a compreensão e o tratamento da temática. Como estratégia nacional para identificação e ampliação do conhecimento sobre a realidade brasileira dos empreendimentos da economia solidária, a SENAES adotou a estratégia de ação de Mapeamento dos Empreendimentos Económicos Solidários, iniciada em 2010 e finalizada em 2013 em todos os estados brasileiros.

A economia solidária encontra um terreno fértil para a atuação no Amapá, estado situado no Nordeste do Brasil, um contexto territorial que apresenta indicadores que revelam fortes fragilidades sociais e múltiplos problemas em matéria de desenvolvimento. Neste estado, e a respeito do ordenamento da política de promoção da Economia Solidária, observa-se que ela é conduzida por três entidades principais, Secretaria de Estado do Trabalho e Empreendedorismo (SETE), Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Amapá (SRTE/AP) e Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES).

O objetivo deste artigo passa por interpretar os resultados do mapeamento realizado no Estado

do Amapá, seus diferenciais, os impactos da política de economia solidária adotados pelos órgãos competentes e os principais avanços e desafios (SANTOS, 2017).

O artigo teve como principais bases de consulta os relatórios da SENAES, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e ainda pesquisas de autores como França Filho, Luiz Inácio Gaiger, Laville e Paul Singer, os quais embasaram, consideravelmente, as análises realizadas.

A principal contribuição deste estudo foi a análise do mapeamento dos empreendimentos económicos solidários do Estado do Amapá, realizado entre os anos de 2010 a 2012, pela Universidade Federal do Pará (UFPA) em parceria com o Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES), cujos dados estão disponíveis na plataforma do Fórum Nacional de Economia Solidária, mas ainda não tinham sido objeto de avaliação. Além disso, este estudo discorre sobre a gestão da política de economia solidária no Amapá, seus entraves e principais inovações.

Recorreu-se aos métodos quantitativo e qualitativo, no intuito de mensurar os principais avanços e desafios do segmento e os impactos das políticas de fomento à economia solidária para os empreendimentos delimitados. Realizaram-se entrevistas com gestores e empreendedores do mapeamento realizado pela SENAES, finalizado em 2013.

Neste sentido, este artigo encontra-se estruturado em quatro partes. Na primeira, será realizada uma breve apresentação da SENAES e suas principais estratégias de atuação, em especial, do mapeamento nacional finalizado em 2013. A segunda parte voltou-se à análise das instituições que fomentam a economia solidária no Amapá. E, por fim, foram apresentados e analisados os resultados do mapeamento dos empreendimentos económicos solidários realizados pela SENAES no Estado do Amapá, divulgados em 2013, em que foram ilustrados o perfil socioeconómico, as formas de gestão adotadas, os fomentos recebidos pelos empreendimentos por meio das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento e os principais resultados dos empreendimentos.

## 2 O AMAPÁ, A ECONOMIA SOLIDÁRIA E AS POLÍTICAS DE FOMENTO

### 2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO ESTADO

O Estado do Amapá foi marcado por muito tempo pela escassez demográfica, se comparada aos grandes centros brasileiros, bem como pelo raquítico investimento em infraestrutura e políticas sociais, o que resulta em desigualdade econômica e social entre as regiões até a atualidade.

Mesmo com a implementação de planos de desenvolvimento que, teoricamente, teriam boas condições de alterar os indicadores de desenvolvimento desfavoráveis do Estado do Amapá, na *práxis*, social verifica-se que as condições socioeconômicas da sociedade amapaense permaneceram com problemáticas sociais preocupantes, como a elevada concentração da renda para uma pequena parcela da população, altos indicadores de violência urbana, saneamento sanitário precário, e infraestrutura que não atendem às necessidades da população.

O Amapá possui uma população estimada (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014) de 750.912 habitantes, distribuídos em 16 municípios, que somados equivalem a uma área de 143.453,7 Km<sup>2</sup>, representando 3,70% da Região Norte e 1,67% de todo o território brasileiro. As cidades com maior número populacional no Estado são Macapá (Capital), com população estimada em 446.757 habitantes, Santana, com 110.565 e Laranjal do Jari, com 44.777.

Situado na Amazônia Oriental, o Amapá limita-se ao sul (pelo rio Amazonas) e a oeste (pelo rio Jari) com o Estado do Pará, a leste com o Oceano Atlântico, ao Norte com a Guiana Francesa (pelo rio Oiapoque e Serra do Tumucumaque) e a noroeste com o Suriname (pela Serra do Tumucumaque). Possui 1.691 km de fronteira nacional e 707 km de estrangeira. É atravessado pela linha do Equador, sendo que sua área representa 3,71% da Região Norte e 1,68% da área nacional (PORTO, 2003, p. 21).

Conforme verifica-se na tabela 01, o Censo/IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GE-

OGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010) indica que o quantitativo da população em situação de pobreza no Estado do Amapá é preocupante, apontando o percentual de 12%, bem maior que a brasileira (8,5%), sendo inferior à média da Região Norte (15%) e Nordeste (18%). Ressalta-se que os reflexos da pobreza são revelados na precariedade das moradias e ainda na elevação dos indicadores de violência urbana.

A despeito dos indicadores de desenvolvimentos desfavoráveis, o Amapá possui uma série de potencialidades; entre os Estados brasileiros, destaca-se por sua localização no extremo norte do Brasil e ainda por ser banhado pelo maior rio do mundo, em nível de água e extremidade, o Amazonas. Possui ainda características históricas e características econômicas significativamente diferenciadas.

### 2.2 A ECONOMIA SOLIDÁRIA

O Brasil é acometido por um histórico quadro de pobreza e desigualdade social. Nas regiões periféricas como o Norte e o Nordeste, esta realidade é ainda mais intensa. Salienta-se a diminuição dos direitos sociais e, até mesmo, da liberdade humana, se esta for pensada em uma perspectiva mais ampla como capital social, como nos moldes do pensamento de Sen (2000, p. 52):

O processo de desenvolvimento, quando julgado pela ampliação da liberdade humana, precisa a eliminação da privação da pessoa. Mesmo se ela não tivesse interesse imediato em exercer a liberdade de expressão ou participação, ainda assim seria uma privação de suas liberdades se ela não pudesse ter escolha nessas questões.

O Estado brasileiro revela fragilidade no desenvolvimento das políticas sociais, as quais são delineadas com planejamento precário e sem voltar-se ao saneamento das problemáticas sociais evidentes do Brasil. Monastério (2000) enfatiza que o ambiente político e social deve contribuir para a eficiência produtiva estática e dinâmica como componentes do capital social. Isso inclui a qualidade do governo, do sistema jurídico e a ga-



rantia de liberdades políticas e civis dos indivíduos e do Estado de Direito. O capital social, então, seria um sinônimo de boas instituições.

A Economia Solidária surge como uma alternativa econômica e social à desestruturação social imposta pelo capitalismo. Sua proposta é, significativamente, inovadora e com características que afrontam duramente a metodologia capitalista, uma vez que se pauta em valores como a solidariedade, a sustentabilidade e a autogestão. Diante desse caráter diferenciado, a economia solidária tem ganhado muito espaço como objeto de pesquisa em vários países do mundo.

Singer (2008) considera que a proposta é um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. A igualdade de direitos e os meios de produção de posse coletiva dos que trabalham no setor, e a autogestão são as características centrais. Os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores, coletivamente, de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada sócio, cada membro do empreendimento tem direito a um voto.

França Filho (2002) ressalta que, com a noção de economia solidária, coloca-se a ênfase em um novo relacionamento entre economia e sociedade. Se certas características organizacionais particulares (notadamente no que se refere ao aspecto democrático da organização do trabalho) são sublinhadas na apreensão desse termo, trata-se aqui, entretanto, sobretudo da inscrição sociopolítica das experiências que fundam essa noção. Esta é a razão pela qual se entende que, para além de um conceito, que serve para a identificação de um certo número de experiências com um estatuto diferente daquele da empresa capitalista, a noção de economia solidária remete para uma perspectiva de regulação, colocada como uma questão de escolha de um projeto político de sociedade. Isso, em função precisamente da dimensão histórica desse fenômeno e das suas características fundamentais.

Laville (1994) enfatiza que o aparecimento, em escala crescente, de empreendimentos populares baseados na livre associação, no trabalho cooperativo e na autogestão, é hoje fato indiscutível em nossa paisagem social, ademais de ser um fenômeno observado em muitos países, há, pelo menos, uma década.

Percebe-se que a economia solidária tem-se expandido, gradativamente, por vários países, com distintas dinâmicas econômicas. Em Portugal, por exemplo, em 2010, a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social representaram 4,6% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a pouco mais de 4/5 da remuneração média no conjunto da economia. Neste setor, integravam-se aproximadamente 55 mil unidades, que se distribuíam por um conjunto diversificado de atividades, entre as quais se destacavam os serviços de ação e a solidariedade social, com um peso relativo no VAB da Economia Social ligeiramente superior a 40%. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE PORTUGAL, 2010).

### 2.3 A SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E O MAPEAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS NACIONAIS

O ano de 2003 representou um importante marco referente à política de fomento e valorização da economia solidária no Brasil, por meio da criação da SENAES, e, conseqüentemente, da dinamização das ações delineadas pelo estado brasileiro à economia solidária, que passam a congregar um complexo de políticas públicas que ganham destaque em todas as regiões brasileiras.

Gaiger (2007) enfatiza que o crescimento da economia solidária no Brasil é um fato notável nas últimas décadas, relatado em estudos panorâmicos e confirmado pelo primeiro mapeamento: 87% dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) registrados tiveram início posterior a 1990, 35% após 2002. Ao mesmo tempo, a articulação gradativa dos empreendimentos e das organizações de apoio resultou em estruturas representativas da economia solidária, culminando com a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, em 2003. O autor enfatiza em outra obra que:

Os estudiosos da economia solidária no Brasil convergem quanto às transformações históricas que tiveram maior impacto

sobre o aparecimento e a revitalização de práticas associativas e cooperativas. No inventário macroeconômico do último quartel do século XX, citam-se, em primeiro lugar, as mudanças no modelo de acumulação capitalista, por seus efeitos sobre a reconfiguração mundial dos mercados, as estruturas e cadeias produtivas e a geopolítica (GAIGER, 2013, p. 213).

A SENAES vincula-se ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), funcionando dentro das instalações do Ministério, ocupa o menor espaço físico, entre as outras secretarias, ao qual se encontra vinculado, bem como conta com número pouco significativo de funcionários do quadro. A SENAES é formada por gabinete, departamentos e coordenações que, articulados, executam o conjunto de competências da Secretaria. No ano de 2009, investiu consideráveis recursos para a realização de cursos de formação em Economia Solidária, na qual se objetivava esclarecer a temática para empreendedores identificados como solidários, para representantes governamentais (prefeituras e estados) e para a sociedade civil organizada. Passada essa etapa de “esclarecimento”, no ano de 2010, a SENAES passou à outra importante etapa de fomento à economia solidária, o mapeamento de empreendimentos identificados como econômico-solidários, a fim de se mensurar não só a quantidade desses empreendimentos, mas a dimensão dessa “economia alternativa” no Brasil.

Singer (2006) ressalta que, no ano de 2002, Luiz Inácio Lula da Silva foi o único dos candidatos que colocou a economia solidária com destaque em seu programa de governo. Foi, portanto, lógica sua decisão de atender à reivindicação do movimento de criar no âmbito do MTE a SENAES. Também, por sugestão do movimento, que Singer foi escolhido pelo presidente para chefiar a nova secretaria. Na ocasião da posse, teve lugar, em Brasília, a III Plenária Nacional de Economia Solidária, com a presença de mais de 800 delegados da maioria dos Estados, e fundou na ocasião o Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES, que se tornou, desde então, o principal parceiro da SENAES.

O Sistema de Informações em Economia Solidária (SIES) foi desenvolvido pela SENAES,

sob a coordenação da Comissão Gestora Nacional, e em parceria com o Fórum Brasileiro de Economia Solidária enquanto um instrumento para identificação e registro de informações de empreendimentos econômicos solidários, entidades de apoio e fomento à economia solidária e políticas públicas de economia solidária no Brasil (SENAES, 2013).

O SIES foi implantado no ano de 2004 e, até o momento, realizou três rodadas nacionais de identificação e caracterização dos empreendimentos econômico-solidários (EES) no país. O primeiro levantamento ocorreu em 2005, quando foram mapeados 14.954 EES. Esse levantamento foi complementado em 2007 com o mapeamento de mais 6.905 EES. Nessa primeira fase, foram totalizadas informações de 21.859 EES. A terceira rodada ocorreu nos anos de 2010-12, quando foram mapeados mais 11.663 EES. Portanto, desde 2004, o SIES já identificou 33.518 EES em todo o território nacional (SENAES, 2013).

Os dados do SIES demonstram que 72,7% dos empreendimentos receberam apoio ou assessoria externa, sendo 40,6% de órgãos governamentais, 22,9% de ONGs, Igrejas ou associações, 20,4% do “sistema S” etc. Segundo Gaiger (2009, p. 576), os “EES beneficiados com algum apoio apresentam um grau de desempenho global mais positivo do que os demais, exceto no caso de EES apoiados unicamente por órgãos governamentais.” Não há dúvidas de que o envolvimento dos agentes externos qualifica o processo; a questão é sobre o espaço de decisão que esses agentes adquirem em face dos EES em seu cotidiano e em um plano maior – no FBES.

De acordo com a SENAES (2012), a ES enquanto fenômeno social e político recente era e, continua sendo, pouco conhecida e reconhecida na sociedade brasileira. Disso resultou o primeiro grande desafio que foi o de realizar um mapeamento nacional da ES e de suas formas de organização. O conhecimento da realidade era fundamental para seu reconhecimento enquanto prática social inovadora e de seu potencial transformador. Utilizando uma metodologia que procurou conciliar a mobilização participante e as exigências de objetividade, foi realizado um mutirão nacional para identificar a economia solidária em todo o território nacional.

Além do mapeamento, a organização de um sistema de informações que pudesse contribuir para o fortalecimento da própria ES e melhor orientação para as políticas públicas.

De acordo com relatório da SENAES (2012), o mapeamento da ES no Brasil deu visibilidade às milhares de iniciativas existentes e chamou à atenção de governos locais para apoiá-las e incentivá-las. Por outro lado, o aumento das políticas locais de ES também é reflexo dos avanços organizativos da ES nos últimos anos, com a criação das redes e fóruns que interpelam os próprios poderes públicos estaduais e municipais a criar estruturas de governo e, posteriormente, as próprias políticas de ES.

Gaiger (2007) enfatiza que o primeiro Mapeamento Nacional foi idealizado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária e pelo Governo Federal, com o apoio de universidades, instituições de pesquisa e ONGs. Em 2006, o término da etapa principal de coleta de informações resultou em uma base de dados sobre 15 mil Empreendimentos de Economia Solidária (EES), envolvendo uma população estimada de 1,2 milhão de participantes, em todos os estados do país e em 41% dos municípios. Em fins de 2007, uma pesquisa de campo complementar propiciou a inserção de mais sete mil empreendimentos na base de dados.

O mapeamento é o instrumento oficial de avaliação da política de economia solidária. Santos (2014) ressalta que os dados do SIES e as prioridades expressas nas bandeiras de luta do movimento refletem as muitas dificuldades que os empreendimentos da economia solidária encontram ao longo de suas histórias, mas estas não obscurecem o elemento político que motiva os trabalhadores a aderirem a um compromisso mais amplo e, nesse caso, as dificuldades dos EES se convertem nas principais demandas do movimento.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo possui caráter quanti-qualitativo, uma vez que discorre sobre as percepções dos gestores públicos que fomentam a política de economia solidária, que será tratado no capítulo 4 e também realizará análise de dados do banco

de exposição quantitativa do Fórum Nacional de Economia Solidária, em que se depositou o último mapeamento dos empreendimentos da economia solidária de todas as unidades federativas do Brasil, que será apresentado no último capítulo, com ênfase no Estado do Amapá.

Minayo (2001) enfatiza que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais.

Nesse sentido, para a apresentação da gestão das políticas de fomento à economia solidária, utilizou-se a técnica de entrevista, realizada ao longo do segundo semestre de 2018, com roteiros de entrevista semiestruturados, voltados aos gestores da Secretaria de Trabalho e Empreendedorismo (SETE), Superintendência Regional de Trabalho e Emprego do Amapá (SRTE-AP) e com os representantes do Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES).

No capítulo final, realiza-se a análise do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários do Estado do Amapá, de forma a se identificar os principais resultados da política de fomento. O mapeamento fora realizado no período de 2010 a 2012, pela Universidade Federal do Pará (UFPA), em parceria com a representação do Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES), sem qualquer parceria com instituições de pesquisa do Amapá. Na ocasião, foram mapeados 328 empreendimentos, sob a Coordenação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). As informações quantitativas do mapeamento estão disponíveis no site do SIES, *Atlas da Economia Solidária* (<http://sies.ecosol.org.br/atlas>).

Com relação às técnicas de análise, utilizou-se a análise de conteúdo categorial das entrevistas realizadas, bem como documentos e fontes bibliográficas selecionadas, sendo adotada ainda a técnica de análise de dados, voltada ao banco de dados do SIES.

## 4 O ESTADO DO AMAPÁ - SUAS ESTRATÉGIAS DE FOMENTO À ECONOMIA SOLIDÁRIA

O alcance da articulação e integração entre os órgãos que desenvolvem políticas com focos de ação semelhantes e/ou público-alvo comum possui uma histórica dificuldade, a qual é apontada, frequentemente, nas pesquisas sobre políticas públicas. Ressalta-se, contudo, que tal limitação não é apenas brasileira, mas da grande maioria dos países na condução das políticas públicas, inclusive dos que possuem elevados indicadores de desenvolvimento.

No Estado do Amapá, essa realidade não é diferente, a política do trabalho, por exemplo, responsável pela condução da política de economia solidária, possui dificuldades substanciais de integrar e articular suas ações com outros órgãos voltados ao desenvolvimento econômico, e que contribuem direta ou indiretamente para as políticas de emprego. De acordo com Santos (2010, p. 171):

Observa-se a necessidade de articulação entre as diferentes ações das políticas de emprego e renda, sendo que tal articulação compõe as diretrizes que foram planejadas no II Congresso Nacional do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, realizado em 2005, e que visam, a grosso modo, a capacitação de funcionários do sistema, a construção de um banco de dados único e a criação de observatórios em emprego e desemprego nos Estados. Observa-se que o Estado do Amapá, assim como vários outros Estados brasileiros, ainda não conseguiu alcançá-las plenamente, diante das dificuldades encontradas para o cumprimento das orientações sugeridas pelo Ministério, as quais são perceptivelmente intensificadas nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil, onde os acirramentos das desigualdades econômicas e sociais são mais intensos e recursos financeiros disponibilizados pelos cofres da União são substancialmente menores.

A política é desenvolvida no Estado por meio da Secretaria de Trabalho e Empreendedorismo (SETE), sendo ainda fomentada pelo Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES) e pela Superintendência Regional de Trabalho e Emprego do Amapá (SRTE/AP), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em que está inserida a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

Para a análise das entrevistas realizadas com os gestores da economia solidária, traçou-se, como prioridade, a explicitação das seguintes categorias: tipo de estratégias de fomento, integração com outros órgãos de apoio, avanços e dificuldades na gestão do setor.

### 4.1 SECRETARIA DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREENDEDORISMO DO AMAPÁ

A SETE tem a missão institucional de formular, coordenar e implementar políticas públicas de emprego, trabalho e renda, visando à inserção produtiva das pessoas em idade economicamente ativa, priorizando a demanda de maior vulnerabilidade social e procurando melhorar a qualidade de vida da população do Estado do Amapá e valorizar a força de trabalho.

Desenvolve suas atividades por meio de dois eixos de atuação, o fortalecimento das políticas de inserção no mercado formal, pela Coordenadoria de Trabalho, e o incentivo e fortalecimento da cultura empreendedora no Estado, pela Coordenadoria de Empreendedorismo (SANTOS, 2010). Em atenção ao objetivo deste artigo, limitar-se-á à análise das políticas de fomento ao empreendedorismo, realizadas pela Secretaria.

A Coordenadoria de Empreendedorismo possui o Núcleo de Associativismo e Economia Solidária (NAES), que tem o propósito de divulgar a cultura do associativismo como alternativa empreendedora de geração de emprego e renda e estimular a organização das entidades para que se possa otimizar o apoio institucional. Realiza o apoio técnico e viabiliza a capacitação de cooperativas e associações, estimulando a expansão de experiências associativas de caráter produtivo.

Para a mensuração da política e incentivos à economia solidária pela SETE, realizou-se entrevista com a Secretária Estadual de Trabalho e Empreendedorismo, bem como com a Gerente do Núcleo de Associativismo e Economia Solidária (NAES), realizadas no início do mês de maio de 2015.

A Secretária da SETE enfatiza que, nos meses iniciais de sua gestão, foi iniciado diálogo com outros órgãos do governo, incluindo a exemplo da SEMA, no intuito de se fortalecer a economia solidária no estado. Em reunião com o Secretário da SEMA, ele enfatizou que o recurso do convênio com a SENAES ainda não fora acessado em função do envolvimento em outras prioridades.

Quando questionada sobre as principais dificuldades percebidas para o desenvolvimento da política de economia solidária, a gestora respondeu ser a limitação orçamentária, principalmente em razão de os recursos da Secretaria terem sido contingenciados desde o início de 2015, assim como os de outros órgãos do governo. Afirmou, também, que, atualmente, a SETE não possui nenhum convênio em vigência para o desenvolvimento da política de economia solidária, nem mesmo com a SENAES, que tem fomentado, nacionalmente, os empreendimentos da economia solidária.

Sobre os principais avanços da política realizada pela Secretaria ao setor, ela enfatizou que, de acordo com os relatórios a que teve acesso, em especial os de 2012 e 2013, percebeu o fomento da SETE a 30 empreendimentos econômicos solidários, e destaca ainda a participação da Secretaria no auxílio à organização das conferências municipais e estadual de 2014. Sobre os aspectos em que a atuação da Secretaria necessita melhorar, a Secretária menciona a necessidade de formar equipe para a captação de recursos voltados à economia solidária e ainda de expandir a parceria para fomento aos empreendimentos.

#### 4.2 SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE TRABALHO E EMPREGO DO AMAPÁ

A Superintendência possui como missão assegurar o cumprimento da legislação trabalhista, implementar políticas públicas de emprego, trabalho e renda, por meio dos seguintes programas:

Intermediações e Qualificação do trabalhador, Primeiro Emprego, Emissão de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), Habilitação ao Seguro Desemprego, Economia Solidária, com vista ao desenvolvimento e bem-estar do cidadão.

Verifica-se que a Economia Solidária possui programa específico no contexto da SRTE/AP, contando com recursos específicos para o desenvolvimento de suas ações. A política é coordenada pelo Núcleo de Economia Solidária (NES), que se encontra na estrutura organizacional da superintendência.

A chefe do Núcleo de Economia Solidária enfatizou desenvolver as atividades geralmente em parceria com as representantes do Fórum Amapaense de Economia Solidária (FAES), afirmando, inclusive, que as duas representantes do Fórum, em geral, utilizam o espaço do Núcleo da SRTE/AP para o desenvolvimento de suas atividades administrativas e ainda a infraestrutura da SRTE/AP (transporte, equipamentos) para o desenvolvimento das atividades de campo.

Com relação às dificuldades encontradas para o desenvolvimento da política de economia solidária, a chefe do NEF afirma que os desafios são muitos, tanto no que se refere às políticas nacionais (raizadas SENAES), como às políticas desenvolvidas localmente pelas unidades descentralizadas (SRTE). São muitos os programas a serem desenvolvidos e executados, mas a quantidade de recursos humanos, de recursos materiais e, principalmente, de recursos financeiro-orçamentários compromete a realização parcial ou até total das ações planejadas pela SRTE/AP.

No que tange aos desafios a serem superados pela SRTE/AP, a gestora do NEF enfatiza que o fortalecimento e a expansão da economia solidária dependem, fundamentalmente, de um ambiente institucional favorável com o aperfeiçoamento e a criação de leis e mecanismos que facilitem a formalização e o funcionamento do EES, considerando os aspectos tributários, creditícios e de acesso pleno à seguridade social.

Ao ser questionada sobre os principais desafios da política de economia solidária, ressaltou a necessidade de maior investimento em recursos financeiros, uma vez que a economia solidária avan-

çou significativamente em termos de publicações e dinâmicas de disseminação e esclarecimento do segmento; no entanto, sem o fomento financeiro aos empreendimentos, estes não têm como avançar de forma mais significativa. Revela, ainda, que a necessidade de consolidação da rede estadual de atendimento à economia solidária é determinante para o alcance de um maior avanço qualitativo, uma vez que o Estado do Amapá dispõe de instituições governamentais que poderiam unir esforços para tal fim, mas dado o caráter fragmentado das políticas, a sociedade termina em ser prejudicada.

#### 4.3 FÓRUM AMAPAENSE DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Para compreender as formas de atuação do FAES, e ainda de seus principais avanços e desafios, entrevistaram-se as três representantes do Fórum. A narrativa dominante dessas representantes do Fórum é reveladora de que, desde 2008, o FAES vem coexecutando projetos de economia solidária, como o mapeamento, a formação em economia solidária e a comercialização por meio de convênios com diferentes entidades: Programa de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários da Universidade Federal do Pará (PITCPS/UFPA), Fundação de Apoio Científico e Tecnológico de Tocantins e Projeto Comercialização com o Instituto Marista de Solidariedade (IMS).

Para os entrevistados, os espaços de diálogo da ECOSOL nos órgãos públicos são comprometidos por cargos políticos, uma vez que, muitas vezes, são ocupados por pessoas que não possuem o perfil técnico adequado para o diálogo, e, até mesmo, para a execução de políticas de ECOSOL, em uma lógica de envolvimento e mobilização da base populacional. Mencionaram, como exemplo dessa realidade, o recurso a dois convênios que retornaram em 2010, por falta de capacidade técnica de execução (da SETE), e o outro que está sendo devolvido no ano de 2015 (também pleiteado pela SETE). Os entrevistados destacaram ainda que o convênio Pró-Catador, voltado para o fortalecimento dos catadores de resíduos sólidos de Macapá, que foi assinado em 2013 pela SENAES e

pelo Governo do Estado (por meio da SEMA), até o momento não possuiu nenhuma ação executada.

As maiores dificuldades enfrentadas na atualidade, sobre o desenvolvimento da política pública voltada ao fortalecimento da Economia Solidária, a narrativa dos entrevistados, centra-se na escassa capacitação dos gestores em ECOSOL. Destaca-se que, ultimamente, os EES vêm procedendo à capacitação na área de ECOSOL; porém, tais processos estão politizados, e a gestão tem dificuldade de participar dessa formação. Algumas vezes, até conseguem acessar o recurso, mas não conseguem executar ou executam de forma equivocada, por não conhecerem ou identificarem as demandas de ECOSOL no estado, a exemplo do que tem ocorrido no Amapá com os últimos recursos destinados para tal fim.

Segundo os entrevistados, o Fórum enfrenta o desafio de melhorar em relação ao desenvolvimento da política de economia solidária. As representantes do FAES também enfatizaram que o Fórum dialoga e busca a integração dos gestores públicos na execução e no acompanhamento, como forma de fortalecimento do movimento; porém, afirmam necessitar de estrutura para conseguirem atingir comunidades que ainda não conseguiram, bem como para manter e fortalecer o que já fora construído.

As representantes enfatizam que a luta popular sempre foi uma resposta à opressão e uma forma de buscar uma sociedade mais justa, a exemplo do movimento camponês, agroecológico, sindical, estudantil, saúde, de mulheres e dos povos e comunidades tradicionais, além de tantos outros. A história da economia solidária está ligada a estas e a outras histórias que afirmam a construção de uma sociedade solidária e pelo bem-viver.

#### 5 MAPEAMENTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS NO AMAPÁ: REALIDADE E PERSPECTIVAS

O mapeamento é o instrumento oficial de avaliação da política de economia solidária. Os dados do Sistema Informações em Economia Solidária (SIES) refletem os principais avanços e as di-

ficuldades que os empreendimentos do segmento encontram ao longo de suas histórias, o que possibilita aos gestores um olhar diagnóstico e panorâmico dos empreendimentos, de forma a viabilizar a adaptação e o aprimoramento das políticas públicas desenvolvidas nacionalmente.

O mapeamento objeto da análise realizou-se no período de 2010 a 2012, sendo este estudo a primeira pesquisa em que se realiza a análise dos indicadores do Estado do Amapá, o que evidencia seu caráter de inovação e utilidade. Ressalta-se, ainda, que esse mapeamento fora o último realizado no Estado, uma vez que tal ação integra planejamento da SENAES, não havendo outra ação de mapeamento sido desencadeada pela Secretaria desde então.

Esta análise foi estruturada em três eixos: a ilustração do perfil dos empreendimentos econômico solidários, a forma e ferramentas de gestão utilizadas, os fomentos recebidos e os principais resultados alcançados.

## 5.1 PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS

O mapeamento revelou que a maioria dos EES está registrada como associação (53,6%). Uma parte significativa (37,5%) dos empreendimentos mapeados no Amapá integra-se na categoria de grupo informal e 8,5% são cooperativas. No que se refere à área de atuação dos empreendimentos mapeados no Amapá, salienta-se que a grande maioria (59%) atua na área urbana, 33% na área rural, e só 8% atuam em áreas consideradas mistas.

Com relação à motivação para a criação do empreendimento, os entrevistados podiam apontar mais de uma resposta, porém a média de respostas ficou em três para cada participante. Ao ilustrar a categoria social dos sócios, o mapeamento revela que a maioria é artesão (38%) e agricultor familiar (34,7%), embora apenas 2,7% tenham-se declarado desempregado e 9% trabalhador autônomo.

Com relação ao motivo da criação do empreendimento, mais de 70% do universo respondeu que a criação do empreendimento é uma alternativa ao desemprego, o que, certamente, condiz com a realidade de acirramento do desemprego, pobreza e exclusão social que assola o Brasil e o

Amapá. A segunda principal resposta, com 68% das opções, foi a de que o empreendimento seria uma fonte complementar para a renda dos associados. Em seguida, com 47,8% das opções, alcançou-se a resposta mais nobre entre o rol de opções apresentados pelo questionário, em que os entrevistados afirmam a intensão de desenvolver um negócio em que todos sejam os proprietários. Apenas 14% responderam que o empreendimento foi criado em razão do fomento ou incentivo de políticas públicas.

Com relação à especificação do empreendimento, a maioria (77%) declarou-se da área da produção ou produção e comercialização, conforme ilustra o gráfico 2. Com 18% das repostas, aglutinaram-se os prestadores de serviços ou trabalho a terceiros e os empreendimentos voltados ao consumo ou uso coletivos pelos sócios.

No item a seguir, serão analisadas as características dos empreendimentos e suas formas de gestão.

## 5.2 EMPREENDIMENTOS E SUAS FORMAS DE GESTÃO

Com relação ao destino da comercialização dos empreendimentos, a maioria (96,8%) declarou realizar venda direta ao consumidor final, e 43,2% declararam realizar venda a revendedores ou a atacadistas. Apenas 15% declararam realizar venda a outros empreendimentos econômicos solidários.

Com relação aos espaços de comercialização, a maioria dos entrevistados (74,2%) respondeu realizar a comercialização em feiras livres, e 48% afirmaram realizar a comercialização em lojas ou espaços próprios, conforme se verifica o gráfico 4. Apenas 21,8% afirmaram fazer a comercialização em feiras de economia solidária, e 36,5% declararam fazer comercialização em eventos e feiras especiais.

Ao serem indagados sobre a realização de investimentos no empreendimento nos últimos 12 anos, a maioria dos empreendedores respondeu negativamente (73%). Com relação ao recebimento de gratificação ou pagamento diferenciado pela função de presidente ou responsável imediato pelo empreendimento, a maioria absoluta dos entrevi-

tados respondeu negativamente (95%), alegando não receber nenhum valor diferenciado.

Quando perguntados sobre a realização de alguma atividade social ou comunitária, a maioria dos empreendedores respondeu positivamente, 66%. Percebe-se que essa questão enfatiza um grande princípio da economia solidária que é a solidariedade, sendo que esse valor ainda vem sendo exercitado pelos empreendimentos no Estado do Amapá, a despeito de toda a individualidade que é impulsionada globalmente, que é também intensificada pelo processo de exclusão social e pobreza.

Ao serem indagadas sobre a renda obtida com o empreendimento, a maioria das mulheres, 27,4%, enfatizou que a renda é a maior parte do montante arrecadado pela família, sendo, ainda, que 19,2% das mulheres enfatizam que a renda do empreendimento é a única fonte de recursos da família.

O mapeamento também procurou ilustrar o percentual de acesso a financiamento nos últimos 12 meses, embora a maioria, 77%, tenha enfatizado que não teve acesso, sendo financiados no período apenas 6%, e 17% buscaram financiamento, mas não conseguiram. Quando se tratou da pergunta voltada à necessidade de financiamento, a maioria respondeu que “sim”, que existe necessidade para o empreendimento (77%), mesmo que apenas 23% afirmasse não precisar de financiamento.

### 5.3 FOMENTOS RECEBIDOS E RESULTADOS ALCANÇADOS PELOS EMPREENDIMENTOS

Neste item, serão apresentadas as análises das questões que tratam dos fomentos recebidos pelos empreendimentos, bem como dos principais resultados alcançados por eles. Ao serem indagados sobre a disponibilização de apoio, a assessoria ou a capacitação, 21,6% enfatizaram haver sido contemplado com auxílio na elaboração de projetos, conforme se verifica no gráfico 5, o qual revela que 34,9% dos entrevistados afirmaram haver recebido qualificação profissional, técnica ou gerencial, e/ou assistência técnica ou gerencial. Apenas 11 empreendimentos passaram por incubação, equivalendo a 3,4%, e 5,6% declararam re-

ceber algum tipo de assistência jurídica, conforme se constata no Gráfico 1.

Gráfico 1- Acesso a apoio, assessoria ou capacitação - Amapá



Fonte: SIES/Atlas da Economia Solidária (2013). elaborado pela autora.

Quando perguntados se o empreendimento está conseguindo remunerar o sócio que trabalha, a maioria respondeu positivamente, 79%, embora o percentual de 21% respondesse que não está conseguindo arcar com a remuneração. Com relação à renda obtida pelos sócios por meio do empreendimento, revelou-se que, para 52% dos entrevistados, ela é uma complementação da renda de outras atividades, 42,9% afirmaram que a renda é a principal fonte de recursos, e 4,5% responderam que a renda é complementar a recursos recebidos de programas de renda mínima.

Interrogados sobre o que foi viabilizado com os resultados da atividade, a pesquisa revela que 60% dos entrevistados dizem que a renda oportunizou apenas pagar as despesas, sem restar nenhuma sobra, havendo 24% afirmado que a renda foi suficiente para quitar as despesas e ainda possuir uma sobra. Apenas 10% dos entrevistados afirmaram que a renda foi insuficiente, até mesmo, para arcar com as despesas. Esse resultado demonstra que, para a parte significativa dos sócios, a renda com o empreendimento está contribuindo o custo familiar, a ainda, para uma parcela menor, está gerando um excedente que pode ser investido em outras áreas.

Perguntou-se ainda aos empreendedores que responderam haver sobra na renda, qual a destinação do excedente, sendo permitida mais de uma



resposta e revelado pelo gráfico 2 que a maioria respondeu fazer fundo ou reserva para realizar investimentos futuros (88,6%). Outra resposta constante (30,3%) foi a de fazer reserva para qualquer eventualidade. Apenas 19% deles responderam que o excedente seria distribuído entre os sócios.

Gráfico 2 - Destinação do excedente - Amapá



Fonte: SIES/Atlas da Economia Solidária (2013). elaborado pela autora.

Foi perguntado, também, aos empreendedores da economia solidária do Amapá quais as principais conquistas realizadas pelo empreendimento, pergunta ilustrada no gráfico 05, embora, nesta pergunta, fosse possível apontar mais de uma resposta, o que gerou uma média de três respostas por entrevistado. A esta questão a resposta mais frequente (82,6%) foi a concretização da integração do grupo ou coletividade, o que, mais uma vez, reforça o valor da solidariedade e da necessidade de integração como diferencial dessa economia. Outra resposta frequente foi a consolidação da autogestão e o exercício da democracia no grupo, com 69,2%. Uma resposta bem frequente (64,6%) voltou-se à afirmação do alcance do comprometimento social dos sócios do empreendimento, sendo, ainda, que 57,6% dos entrevistados responderam ser uma conquista a geração de renda ou o alcance de maiores ganhos para os sócios. O percentual de 21% enfatizou o processo de conscientização e o compromisso político como conquista.

Além de procurar saber os principais avanços na percepção dos empreendedores, o mapeamento buscou mensurar os principais desafios, pergunta que possuiu uma média de quatro respostas por entrevistado. A resposta mais frequente (81%) foi referente à necessidade de o empreendimento gerar renda mais adequada a seus sócios, sendo também bastante apontada, com 72,5% das

respostas, a afirmação da necessidade de se viabilizar economicamente o empreendimento. Um percentual de 63% enfatizou a necessidade de manter a integração do grupo, e um indicador bastante preocupante (59% dos entrevistados) mostrou a necessidade de se garantir proteção social aos sócios, como previdência e assistência à saúde.

Outro desafio apontado por 54,5% dos entrevistados foi a necessidade de se alcançar maior conscientização ambiental entre os sócios, e o mesmo percentual enfatizou a necessidade de se promover a articulação com outros empreendimentos e com o movimento de economia solidária, e ainda de se efetivar a participação e a autogestão. Destaca-se que 41,8% das respostas apontaram a necessidade de melhoria no processo de conscientização e de politização dos sócios, o que demonstra uma preocupação com a participação ativa e com os ideais democráticos.

Pelos indicadores apresentados, deduz-se que a economia solidária avançou significativamente no Estado do Amapá, considerando as peculiaridades econômicas e sociais locais, tratadas no início deste capítulo. Os avanços são, especialmente, percebidos diante da conscientização dos empreendimentos acerca do que seja (esclarecimentos conceituais) e dos diferenciais da economia solidária, do processo de empoderamento político, que, por si só, viabiliza uma elevação na conscientização.

A valorização e o fomento à economia solidária representam a tentativa de resgate de valores como a solidariedade humana, fraternidade, liberdade e amor. A ação do Estado e suas políticas podem representar esse fomento. Nussbaum (1995) ressalta as teorias sobre o amor e seu entrelaçamento com a lógica da simplicidade:

Indicamos que las teorías acerca del amor, especialmente las teorías filosóficas, resultan insuficientes para lo que descubrimos en la narración, porque son demasiado simples. Quiéren descubrir exactamente o único que el amor es em el alma, único lo que su comocimiento, em vez de ir lo que hay ahí (NUSSBAUM, 1995, p. 26).

Embora se percebam muitos avanços relativos aos laços de solidariedade entre os grupos de empreendimentos, verifica-se que o fomento a eles ainda é insuficiente diante das dificuldades apresentadas, o que poderia ser minimizado por meio de ações diversas por parte dos gestores da política de economia solidária, algumas das quais com baixa complexidade e, também baixos gastos de energia, como a viabilização do diálogo e da integração entre os diferentes órgãos/entidades que atuam com a economia solidária.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento significativo da economia solidária levou à necessidade de atuação do Estado junto ao segmento, seja por meio de fomento direto, seja por ações de acompanhamento e/ou contagem do setor. No Brasil, as políticas públicas de fomento à economia solidária deram um salto muito significativo na última década. Um fator de contribuição foi a implementação da Secretaria Nacional de Economia Solidária em 2003, criada no início da gestão do governo Lula.

Este estudo identificou a necessidade de reestruturação nos formatos de gestão das políticas de fomento por parte dos órgãos governamentais, os quais deveriam funcionar de forma harmônica e articulada, mas, ao contrário disso, atuam de forma isolada e sem comunicação efetiva entre si, prejudicando a qualidade e a quantidade dos serviços ofertados, o que fora confirmado com as entrevistas realizadas com os gestores e os representantes do Fórum. Com relação aos impactos da economia solidária para os empreendimentos, a maioria das atividades investigadas alcançam retorno financeiro, os quais poderiam ser substancialmente intensificados, caso houvesse a efetividade da política de fomento.

Pelos indicadores apresentados, verifica-se que a economia solidária avançou, significativamente, no Estado do Amapá, considerando as peculiaridades econômicas e sociais locais, tratadas no início deste capítulo. Os avanços são especialmente percebidos pelos indicadores que revelam a compreensão, por parte dos empreendedores, dos diferenciais da economia solidária em comparação

à economia capitalista e ainda pelo processo de empoderamento político (viabilizado por tal compreensão), também constatados nos empreendimentos.

Ressalta-se, ainda, que as políticas de fomento à economia solidária esbarram em uma problemática comum às outras políticas públicas, a falta de articulação e integração entre si, muitas vezes impulsionadas por problemas de comunicação, por falta de percepção da atuação do Estado como um complexo de vários serviços, os quais necessitam funcionar de forma harmônica e equilibrada, e ainda a alta rotatividade de cargos e funções estratégicas.

Restou ainda claro nesta pesquisa que as políticas são limitadas por diferentes fatores. A troca dos governantes, por exemplo, impede a continuidade das ações, seja em função da troca de equipe, peculiar à troca de governo, seja pela falta de interesse no aproveitamento dos planejamentos anteriores, como se cada gestor tivesse o interesse em “deixar sua própria marca” e romper com o trabalho anterior à sua posse. No entanto, tal realidade resulta em grandes prejuízos sociais, uma vez que viabiliza a estagnação, e em alguns casos, o retrocesso no transcurso e evolução da política.

Uma das principais contribuições deste estudo foi a viabilização da análise do mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários do Estado do Amapá, que revelou o perfil dos segmentos, seus principais avanços e entraves, retratando ainda as percepções sobre as políticas de fomento. O estudo revelou fragilidade nas políticas de fomento. Porém, também revelou sinais de melhoria do segmento por meio de uma melhor integração com o setor público, de uma articulação entre os diferentes órgãos executores.

A economia solidária enfrenta o desafio de desenvolver uma maior compreensão sobre as lógicas de ação subjacentes aos modelos organizativos, à economia de valores (filantrópicos, religiosos) e às teorias emergentes de explicação do sector, nomeadamente, às que se estabelecem no quadro da regulação do Estado Providência, da sustentabilidade e dos saberes técnico-profissionais.

Destaca-se a importância de fortalecer o setor, tendo em conta a sua diversidade institucional. Com efeito, integra um conjunto de organizações

muito diversificado e apresenta formas de organização das atividades e de distribuição de bens e prestação de serviços, muito distintos do Estado e do Mercado. Entre os seus agentes, destacam-se as pessoas que integram os empreendimentos da economia solidária, com suas diferentes realidades, trajetórias e valores; as pessoas que integram a sociedade civil organizada, representadas pelos movimentos sociais, Fóruns, Conselhos, entre outros, com suas diferentes missões e linhas de atuação; e as pessoas que compõem o Estado e suas diversas ramificações, com a função de fomentar, por qualquer meio, a economia solidária. Entre os valores que necessitam ser fomentados e fortalecidos, destaca-se a tolerância às diferenças; a esperança, que viabiliza a persistência, mesmo em meio às dificuldades mais obscuras impostas pela vida; e a solidariedade, que possibilita o afrouxamento do nó atado pelo espírito de competição, e ainda o despertar de outros valores simbolicamente notáveis, como a gentileza, a ternura, podendo fomentar, inclusive, o que se destaca como maior e mais nobre entre todos os outros sentimentos, o amor.

Na linha do pensamento de Sen (2000), a articulação dos tecidos produtivos e sociais, implícito ao controle do processo de acumulação e ao uso dos recursos disponíveis, implica perspectivar processos de desenvolvimento sustentáveis. Nessa lógica Sen (2000), associam-se aos atores sociais clássicos, Estado e Mercado, novos atores ou forças externas promotoras do desenvolvimento, nas quais se enquadra o terceiro setor, dada a sua relação com a qualidade de vida, com o bem-estar e com a superação das desigualdades sociais.

## REFERÊNCIAS

- FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 9-19, jun. 2002.
- GAIGER, Luiz Inácio. A outra racionalidade da economia solidária: conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 79, p. 57-77, dez. 2007.
- GAIGER, Luiz Inácio. Antecedentes e expressões atuais da Economia Solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 84, p. 81-99, mar. 2009. Disponível em: [http://base.socioeco.org/docs/rccs\\_84\\_luiz\\_inacio\\_gaiger.pdf](http://base.socioeco.org/docs/rccs_84_luiz_inacio_gaiger.pdf). Acesso em: 25 mar. 2014.
- GAIGER, Luiz Inácio. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n. 82, p. 211-259, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/v28n82a13.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2014. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Diário Oficial da União**, 28 ago. 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE PORTUGAL. **Economia Social responsável por 2,8% do VAB nacional em 2010**. Lisboa: Conta Satélite da Economia Social, 2010.
- LAVILLE, Jean-Louis (dir.). **L'économie solidaire**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MONASTÉRIO, Leonardo Monteiro. Capital social e crescimento econômico: mecanismos. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 31, p. 866-880, nov. 2000.
- NUSSBAUM, Martha. El conocimiento del amor. **Estudios de Filosofía**, v. 11, fev. 1995.
- PORTO, Jadson. **Amapá: Principais transformações econômicas e institucionais – 1943 a 2000**. Macapá: SETEC, 2003.

SANTOS, Aline Mendonça dos. Os dilemas da organização popular do movimento da economia solidária no Brasil. **Otra Economía**, v. 8, n. 15, p. 196-209, 2014. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/viewFile/otra.2014.815.07/4394>. Acesso em: 28 fev. 2014.

SANTOS, Kátia Paulino dos. **Trabalho informal como alternativa ao desemprego**: a experiência da Central do Trabalhador Autônomo do Amapá. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2010.

SANTOS, Kátia Paulino dos. **Economia solidária como estratégia de desenvolvimento e de combate à pobreza**: uma análise da gestão pública do Estado do Amapá, Brasil. 2017. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2017.

SENAES - SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Por uma Política Pública Nacional de Formação em Economia Solidária - PPNFES**. 2012. Disponível em: [http://www.fbes.org.br/biblioteca22/politica\\_formacao.pdf](http://www.fbes.org.br/biblioteca22/politica_formacao.pdf). Acesso em: 28 mar. 2014.

SENAES - SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Política Pública Nacional de Formação em Economia Solidária**. 2013. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148EC2E5E014A394E2F856F5C/Acontece%20SENAES%202013%20-%20n34%20ed%20especial.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2014.

SENAES - SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Sistema de Avaliação dos Processos do Primeiro Mapeamento da Economia Solidária no Brasil**: Relatório Nacional. Ministério do Trabalho e Emprego. [S.l.]: SENAES/MTE, 2006.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SINGER, Paul. SENAES: uma experiência brasileira de política de economia solidária. In: FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 201-206.

SINGER, Paul. Economia Solidária. Entrevista concedida a Paulo de Salles Oliveira. Projetos coletivos de mudança de vida. **Estudos Avançados**, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n62/a20v2262.pdf>. Acesso em: 27 maio 2014.

## ARTIGOS

### GESTÃO DE REDES DE INOVAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NO CEARÁ: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO COLABORATIVO

### MANAGEMENT OF INNOVATION NETWORKS IN TECHNOLOGY TRANSFER OFFICES IN CEARÁ: THE IMPLEMENTATION OF A MODEL OF COLLABORATIVE MANAGEMENT

### GESTIÓN DE REDES DE INNOVACIÓN EN LAS OFICINAS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN EL CEARÁ: LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COLABORATIVO

**Teresa Lenice Nogueira da Gama Mota**

*Pós-doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza - Ceará - BR. E-mail: <teresa\_mota@yahoo.com.br>.*

**Samuel Façanha Câmara**

*Doutor em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza - Ceará - BR. E-mail: <sfcamara2000@gmail.com>.*

**Gisele Aparecida Chaves Antenor**

*Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza - Ceará - BR. E-mail: <giseleantenor@gmail.com>.*

**Brenno Buarque de Lima**

*Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza - Ceará - BR. E-mail: <brenno\_buarque@hotmail.com>.*

## RESUMO

Este artigo possui o objetivo de abordar como se deu a implementação de um modelo de gestão inteligente de rede na Redenit-CE, a partir de um estudo empírico nos escritórios de transferência de tecnologia (ETTs) das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) localizadas no estado do Ceará, Brasil. A originalidade da contribuição consiste na implementação de um modelo baseado na teoria da complexidade em uma rede de inovação colaborativa. O trabalho foi realizado a partir da pesquisa-ação, na qual também foram conduzidas entrevistas com atores da rede. Assim, concomitante à implementação do modelo teórico, no qual um dos resultados foi o Plano de Ação da Rede, realizaram-se atividades de gestão, como diagnóstico e planejamento estratégico da rede, com o envolvimento de representantes de cada um dos ETTs. Dos resultados até o momento alcançados, pode-se concluir que a proposta de gestão fundamentada na colaboração mostra-se aderente aos modelos de redes não hierárquicas e capaz de maturar a gestão da Redenit-CE.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação. Transferência de Tecnologia. Redes. Colaboração.

## ABSTRACT

This paper aims to address the implementation of an intelligent network management model in Redenit-CE, based on an empirical study in the technology transfer offices (TTOs) of the Science and Technology Institutions (ICTs) located in the state of Ceará, Brazil. The originality of

the contribution consists of the implementation of a model based on a complex theory in a network of collaborative innovation. The work was carried out from the research-action, in which interviews were also conducted with actors of the network. Thus, concomitant with the implementation of the theoretical model, where one of the results was the Network Action Plan, management activities were carried out, such as diagnosis and strategic planning of the network, with the involvement of representatives of each of the TTOs. From the results achieved so far, it can be concluded that the management proposal based on collaboration has shown to be adherent to non-hierarchical network models and able to mature the management of Redenit-CE.

**Keywords:** Innovation Management. Technology Transfer. Networks. Collaboration.

## RESUMEN

Este artículo tiene el objetivo de abordar como ocurrió la implementación de un modelo de gestión inteligente de red en la Redenit-CE, a través de un estudio en las oficinas de transferencia de tecnología (ETTs) de las Instituciones de Ciencia y Tecnología (ICTs), ubicadas en el estado de Ceará, Brasil. La originalidad de la contribución consiste en la implementación de un modelo basado en la teoría de la complejidad en una red de innovación colaborativa. El trabajo fue realizado a partir de la investigación-acción, además fueron conducidas entrevistas con personas de la red. Por lo tanto, concomitante a la implementación del modelo teórico, donde uno de los resultados fue el Plan de Acción de la Red, realizaron actividades de gestión, como diagnóstico y planeamiento estratégico de la red, con la participación de representantes de cada uno de los ETTs. De los resultados logrados hasta el momento, se puede concluir que la propuesta de gestión fundamentada en la colaboración tiene se mostrado adherente a los modelos de redes no jerarquizadas y capaz de madurar la gestión de la Redenit-CE.

**Palabras-clave:** Gestión de la Innovación. Transferencia de Tecnología. Redes. Colaboración.

## 1 INTRODUÇÃO

Os NITs, Escritórios de Transferência de Tecnologia (ETTs), denominados no Brasil de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), tiveram seu conceito revisado no Novo Marco Legal brasileiro da Inovação, pela Lei 13.243 (BRASIL, 2016), e têm por finalidade a gestão da política institucional de inovação das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs). Estes núcleos vêm se estruturando, visando cumprir suas missões com a otimização de recursos e a maior eficiência operacional possível, procurando, em muitos casos, atuar em rede na busca de melhores condições no compartilhamento de suas atividades. Esta atuação se constitui, assim, no formato de rede de inovação com múltiplos atores em uma organização associativa e sem vínculos hierárquicos entre seus agentes.

Este trabalho busca, através de um estudo empírico com a Redenit-CE, demonstrar como se deu o modelo de gestão inteligente de rede. As redes são ambientes de alta complexidade, nas quais os gestores possuem baixo nível de controle sobre os atores participantes. Isto também se aplica aos NITs, de modo que, como atores principais, necessitam interagir e colaborar com diversos outros atores, como suas ICTs, grupos de pesquisa, pesquisadores, gestores de *spin-offs* acadêmicas, e, em muitos casos, empresas e outras associações relacionadas.

A Redenit-CE é constituída pelos NITs das ICTs do estado do Ceará. No total, são vinte e dois núcleos de instituições públicas e privadas, de ensino e pesquisa, distribuídos em todo o estado. O intuito da Redenit-CE é promover a inovação através de estímulo à criação e a consolidação dos Núcleos de Inovação Tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento do estado do Ceará. Ela atua em rede, conectando os NITs e promovendo a interação e a colaboração entre eles. Um dos desafios que se coloca para esta rede é a formatação de seu modelo de gestão, visto que a rede não pode atuar no modelo tradicional de gestão.

Neste sentido, o modelo/sistema de gestão da rede precisa trazer resultados relevantes, esperados e compartilhados por seus membros e pela sociedade, de forma que esta direção possa ser

chamada de efetividade da governança da rede. Assim, o modelo de gestão precisa se adaptar às condições de rede complexa e, neste movimento, romper com os aspectos fundamentais dos modelos clássicos de gestão, baseados, fortemente, no controle, em busca de sua efetividade. Desta forma, considerando a Redenit-CE um ambiente complexo, o esquema conceitual do modelo foi elaborado a partir de embasamento nos princípios da Teoria da Complexidade.

Deste modo, o estudo da implementação desse modelo de gestão se faz relevante para a área de estudos das redes de inovação. Muito se discute na literatura da área sobre a importância de modelos de gestão que enfatizem os aspectos sociais, relacionais e colaborativos das redes (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; GULATI, 1995; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000; DYER; NOBEOKA, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014). No entanto, não há evidências de estudos que relatem um caso empírico de implementação de um modelo de gestão colaborativo em determinada rede. Deste modo, este trabalho visa contribuir com essa lacuna da literatura.

A propositura de executar um modelo de gestão de redes precisa levar em conta que as redes evoluem no tempo e que estas são essencialmente dinâmicas. Uma das principais características da gestão inteligente de redes consiste na substituição da abordagem tradicional hierárquica pelo enfoque na gestão colaborativa, por meio da participação e do engajamento dos integrantes da rede, com a institucionalização das rotinas de cooperação (CAPALDO, 2007; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; VALE JUNIOR; BORTOLASO; VERSCHOORE, 2010). Esta constatação, associada à complexidade envolvida nas relações existentes em redes distribuídas, demonstram que a gestão da Redenit-CE precisa considerar que seus atores aprendem com o passado e alteram seus comportamentos ao longo do tempo (MITLETON-KELLY, 2003; MCELROY, 2003; MISCHEN; JACKSON, 2008).

Considerando a necessidade da adaptação e a implementação de um sistema de gestão na Redenit-CE com base nestes aspectos apresentados, este artigo possui o objetivo de abordar como

se deu a implementação de um modelo de gestão inteligente de rede na Redenit-CE, a partir de um estudo empírico nos ETTs das ICTs localizadas no estado do Ceará, Brasil. O estudo foi realizado a partir do diagnóstico da rede e do seu modelo de gestão, apropriado a ambientes complexos e de baixo controle, denominado de modelo de Gestão Inteligente de Redes (GIR), desenvolvido, inicialmente, para a gestão de aglomerados urbanos complexos e inovadores (CÂMARA; PINTO; CARVALHO, 2014).

Este artigo divide-se em cinco seções, contando com esta introdução. Na segunda seção, aborda-se o norte teórico deste trabalho, tratando da relação entre redes, colaboração e inovação e desafio da gestão em ambientes complexos. Segue-se a apresentação do método utilizado no trabalho, acompanhado da discussão dos resultados. Por fim, são descritas as conclusões da pesquisa, nas quais são abordadas as principais contribuições do trabalho e recomendações de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 REDES, COLABORAÇÃO E INOVAÇÃO

As redes organizacionais são constituídas como um conjunto de agentes com objetivos individuais que convergem por meio da colaboração (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). São diversos os objetivos pelos quais profissionais e organizações trabalham no formato das redes: ganhos de escala e poder de mercado; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; relações sociais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

Diversos estudos abordam como a colaboração pode ser benéfica para diferentes agentes alcançarem seus objetivos. Axelrod (1984) demonstra como a colaboração é importante para indivíduos, organizações e até para as relações diplomáticas entre países. No que diz respeito às organizações que têm intenção de cooperar para atingir interesses mútuos, a constituição de uma rede interorganizacional possibilita a transferência de conhecimentos e tecnologia ( TSAI, 2001; BRESCHI; MALERBA, 2005; WANG *et al.*, 2014).

Desta forma, tratando de maneira específica da inovação, as redes se constituem de forma a estimular a geração de inovação entre seus agentes. Nesta linha, diversos autores apontam como as redes de cooperação se organizam para proporcionar compartilhamento de conhecimentos e informações na geração de inovação (BRESCHI; MALERBA, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; FUNK, 2014).

Sabe-se que a inovação é, cada vez mais, fator de competitividade. Para que a inovação aconteça, a gestão da inovação, seja no âmbito das empresas ou das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT), desempenha papel fundamental. Se na empresa deve haver um ambiente instituído para gerir o processo de inovação, este se faz ainda mais necessário nas ICTs, nas quais há uma diversidade de conhecimentos e uma complexidade de organismos. Esse é o papel desempenhado pelos Escritórios de Transferência de Tecnologia (ETT). Por outro lado, para que haja uma otimização do conhecimento gerado nas ICTs, é fundamental que elas trabalhem em rede.

As redes, como as de ETTs ou de NITs, se apresentam como alternativa para estratégias de cooperação entre organizações com o objetivo de inovação e transferência de tecnologia (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; TSAI, 2001; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Balestrin e Verschoore (2010) demonstram, por exemplo, como a transferência de conhecimento através da colaboração em rede faz com que as empresas possam adotar novas práticas de trabalho e produzir novos produtos, gerando aprendizado e inovação. Adicionalmente, Tsai (2001) aponta como organizações no contexto das redes podem melhorar a transferência de conhecimento e, conseqüentemente, induzir mais inovações e alavancar as performances através da capacidade absorptiva e dos relacionamentos interorganizacionais.

Neste contexto, Capaldo (2007) trata sobre os desafios de gerir redes interorganizacionais. Segundo o autor, é preciso desenvolver e alavancar um conjunto de capacidades relacionais para que as empresas possam desfrutar do potencial estratégico de gerar inovação e transferir conhecimento através de rede de alianças. Neste sentido, Dyer

e Nobeoka (2000) apontam como a confiança é importante para facilitar a transferência de conhecimento tácito no contexto de redes organizacionais. Jones, Hesterly e Borgatti (1997), na mesma linha, apontam como os aspectos relacionais, como reputação e sanções coletivas, são importantes para os mecanismos de gestão das redes.

Deste modo, estes estudos apontam como os aspectos relacionais e colaborativos são importantes para as redes de cooperação, especificamente as que possuem objetivos de inovação e transferência de conhecimento. O modelo de gestão de uma rede deve trazer resultados relevantes, esperados e compartilhados por seus membros e pela sociedade, de forma que esta direção possa ser chamada de efetividade da governança da rede.

Verschoore, Balestrin e Perucia (2014) elencam seis critérios para a gestão das redes de cooperação: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento. Segundo os autores, o critério Estratégia visa analisar a orientação estratégica do modo como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas; o critério Coordenação avalia como e por quais instrumentos a rede tem conseguido manter a unidade e o envolvimento do grupo; já a Liderança analisa a solidez dos líderes da rede, o incentivo à pró-atividade e à troca de informações, além do comprometimento pessoal dos associados.

A Estrutura, entendida como um mecanismo de suporte para o desenvolvimento da rede, é analisada do ponto de vista de sede para o atendimento dos participantes e a formação e manutenção de uma equipe de suporte para proporcionar a perenidade da rede. Por fim, o critério Processos examina como a rede gerencia, analisa e melhora seus fluxos de trabalho, e o relacionamento concentra-se na interação com os participantes internos e com os *stakeholders* externos.

A propositura de um modelo de gestão de rede precisa considerar que seus atores aprendem com o passado e alteram seus comportamentos ao longo do tempo (MITLETON-KELLY, 2003; MCELROY, 2003; MISCHEN; JACKSON, 2008), o que é importante para a formação do modelo de gestão/governança. Para Provan e Kenis



(2008), existem dois modelos de governança de redes: o modelo chamado de *Participant-Governed Network* (PGN), em que a rede é governada pelos seus participantes de maneira formal ou informal; e o modelo *Network Administrative Organization* (NAO), na qual a rede é governada por uma entidade administrativa à parte de seus membros. Os autores, no entanto, não tratam sobre o fato de que existem redes que possuem diferentes características e formatos em seu modelo de gestão, de modo a mesclar e alternar o seu modelo entre o formato PGN e o formato NAO, demandando um maior nível de complexidade em sua gestão.

## 2.2 GESTÃO DE REDES EM AMBIENTES COMPLEXOS

Modelos clássicos de gestão são baseados, fortemente, no controle, em busca de sua efetividade. As redes precisam ter objetivos claros, mas, dinamicamente, variáveis e se definem não pela discricionariedade de lideranças emergentes, mas que se explicam pela apropriação das expectativas de seus atores. Este é um desafio que se coloca ao planejamento das redes, pois os instrumentos de gestão vinculados aos modelos tradicionais são baseados no controle e aplicados a sistemas fechados e hierárquicos, como as organizações empresariais.

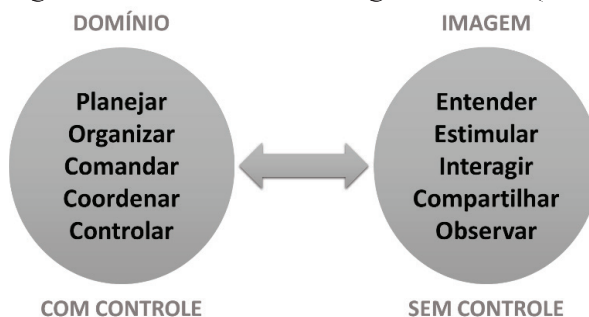
A aplicabilidade de modelos de gestão tradicionais e inspirados nos paradigmas gerados para a aplicação nas empresas ou organizações, que se apresentam como sistemas mais fechados e hierárquicos, são diametralmente opostos às características complexas das redes. Carlisle e McMillan (2006), McKelvey (1997) e Levy (1994) enfatizam que a complexidade é uma abordagem que tem significativas implicações sobre as questões de gestão.

Nesta direção, Carlisle e McMillan (2006) propuseram uma classificação de ambientes complexos que descreve, entre outras características, os diferentes níveis de mecanismos de controle. Percebe-se que os sistemas se classificam desde: i) mecânicos; ii) hierárquicos; iii) de complexidade emergente; iv) totalmente randômicos e sem padrão. As redes se enquadram em ambientes de complexidade emergente em direção a sistemas randômicos e

sem padrão, que apresentam mecanismos frágeis ou inexistentes de controle. Esta constatação associada à complexidade envolvida nas relações existentes em redes conduz à adoção do conceito de Sistemas Complexos Adaptativos, o qual dá base ao modelo de gestão adotado na pesquisa.

O *framework* do modelo de gestão de redes investigado pela pesquisa é baseado em um modelo proposto para um modelo de gestão inteligente de cidades, desenvolvido por um grupo de professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Ceará (CÂMARA; PINTO; CARVALHO, 2014). Este modelo foi proposto para ser aplicado em aglomerados urbanos, ambientes de alta complexidade. As redes, como ambientes de dinâmica evolucionária e complexa, também se apresentam como sistemas de baixo nível de controle sobre os seus atores e componentes. Pode-se perceber pela Figura 1 que o modelo, claramente, possui uma relação domínio-imagem biunívoca entre as duas dimensões consideradas nele.

Figura 1 - Modelo de Gestão Inteligente de Redes (GIR)



Fonte: (CÂMARA, PINTO; CARVALHO, 2014, p. 12).

O modelo GIR (Gestão Inteligente de Redes) propõe essas novas funções administrativas (Entender, Estimular, Interagir, Compartilhar e Observar), que não exigem, no limite, nenhum controle sobre o sistema a ser administrado. Embora pareça estranha esta afirmação, a essência dessa proposta é administrar sem controle. Este modelo tem como base a gestão em ambientes complexos.

Existem algumas pesquisas que abordam quais seriam os mecanismos de gestão adequados aos ambientes com estas especificidades, nos quais os mecanismos de controle não são tão efetivos (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000; STRE-

ATFIELD, 2001; STACEY; GRIFFIN, 2005). Esta forma de gerir se aplica ao ambiente das redes, que se caracteriza como de baixo controle. Assim, as funções propostas colocam, no centro da lógica de gestão destes sistemas (no caso desta pesquisa, as redes), a coevolução dos seus diferentes atores e não a tentativa de controle de um sobre o outro.

Desta forma, a função Entender é proposta como forma de acumular conhecimento sobre a evolução dos diferentes atores e as ligações entre os mesmos, sem aspectos reducionistas a priori, uma vez que a complexidade desses sistemas diz que variáveis aparentemente menos importantes podem influenciar, significativamente, na evolução de todo o sistema (CAPRA, 1996) e, diferentemente de sua função no conjunto domínio, a função planejar não deve ter a pretensão de conhecer e controlar o futuro, mas entender a evolução das diferentes trajetórias (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000).

A função estimular é uma alternativa à função clássica organizar, uma vez que não se propõe a controlar as estruturas, mas estimular direções que se estabeleçam para os gestores e para os outros atores do sistema complexo em uma trajetória coevolutiva. Estimular, no modelo GIR, significa induzir, sem forçar ou controlar (AGOSTINHO, 2003; MERALI; ALLEN, 2011), as trajetórias que possam ser consideradas como benéficas para os atores envolvidos, adaptando as mesmas à dinâmica dos objetivos da rede apropriados pelos seus atores.

Interagir, ao invés de comandar, através do convencimento de que pessoas não são controláveis, mormente em um ambiente de auto-organização como os sistemas complexos (TÔRRES, 2009; STACEY; GRIFFIN, 2005; THIETART; FORGUES, 2011). A interação por meio da colaboração passa a ser a lógica predominante em situações evolutivas que emergem em trajetórias de longo prazo como estratégias dominantes de sobrevivência (AXELROD, 1984).

Compartilhar se coloca como uma função que, diferentemente da função coordenar, não se apresenta como ação de controlar as atividades a serem desenvolvidas e seus recursos. Ao contrário, compartilhar significa estabelecer uma lógica de uso de recursos não excludentes e compartilha-

dos, principalmente as informações e o conhecimento (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; POWELL, 2003), promovendo as trajetórias coevolutivas entre os diferentes atores.

Observar os sistemas complexos é diferente de controlar. É preciso considerar que “há ordem no caos”, e o que ela precisa é ser observada e compreendida. Por isso, esta função define a essência deste modelo, pois considera que nos sistemas complexos o controle é prescindível, e observar significa fechar o ciclo das funções, observando o comportamento do sistema, o que é fundamental para entendê-lo e estimulá-lo adequadamente, interagindo com os atores e compartilhando os recursos.

Assim, estas funções se colocam como uma nova forma de administrar, na qual não se pretende exercer controle, mas estimular as trajetórias evolutivas. Estas funções, contudo, não existem para os sistemas no vácuo. Elas são adotadas considerando alguns princípios de sua aplicação, como o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para consecução das novas funções, elevando o potencial de colaboração e o consequente empoderamento dos atores e a cocriação de soluções em rede.

### 3 MÉTODO

Este trabalho foi feito a partir de uma pesquisa-ação, isto é, voltada para ação e a intervenção do pesquisador no processo da organização da rede com objetivo de proporcionar mudanças, melhorias e construções colaborativa do conhecimento a partir da reflexão sobre as práticas e as mudanças, tal como configura a pesquisa-ação de acordo com Franzolin, Minghini e Lourenço (2013).

Segundo Thiollent (2009), a pesquisa-ação objetiva assessorar os participantes a identificar os problemas e planejar possíveis soluções. Neste trabalho, os pesquisadores atuaram diretamente na gestão da rede, bem como na implementação do novo modelo de gestão. Para French (2009), a pesquisa-ação emancipatória exige o envolvimento de todos os participantes igualmente, descartando relações hierárquicas entre praticantes e pesquisadores. O objetivo do pesquisador é, como facilitador das discussões e do diálogo, tornar-se um membro colaborativo do grupo de praticantes, reduzindo a distância entre os

problemas identificados e as teorias que permitem explicá-los e resolvê-los.

Dessa forma, a pesquisa-ação sobre a implementação do modelo colaborativo de gestão da Redenit-CE, seguindo as etapas do método da pesquisa-ação, iniciou-se pela fase de reflexão inicial exploratória, que consistiu de uma análise do contexto em que os NITs se relacionavam em rede, de modo a perceber o modelo de gestão que caberia a referida rede. Isso foi feito a partir de análise por meio de entrevistas realizadas com os gestores e os atores da rede. Por meio dessas entrevistas, foi possível fazer um diagnóstico da rede, de modo a estabelecer o atual estágio dela e, a partir disto, agir em sua gestão, a partir de um novo modelo de gestão, baseado nos princípios de um ambiente complexo.

As entrevistas foram guiadas a partir dos seis critérios de gestão de redes elencados por Verschoore, Balestrin e Perucia (2014). Para cada critério foi atribuída uma pontuação, sendo ressaltadas algumas ações positivas e alguns aspectos que podem ser melhorados na rede. As entrevistas foram conduzidas a partir de treze itens pertencentes aos seis critérios. A pontuação dos resultados seguiu escala definida e aplicada no modelo de avaliação concebido pelo Grupo de Estudo sobre Redes Interorganizacionais (GeRedes) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, o qual também participou, em parceria com os pesquisadores, da aplicação das entrevistas e da análise de resultados. A Tabela 1 apresenta os níveis de avaliação elaborados pelo GeRedes.

Tabela 1 - Níveis de avaliação do GeRedes

Nível 1 Iniciante	Nível 2 Básico	Nível 3 Intermediário	Nível 4 Adequado	Nível 5 Referência
Ainda faltam requisitos mínimos	Estágio de construção e mapeamento	Estágio de aprendizagem	Consolidação e melhoria	Rede totalmente incrementada e sistematizada

Fonte: os próprios autores, de acordo com pesquisa realizada na Redenit-CE a partir do modelo do GeRedes.

As entrevistas foram feitas em quatro encontros presenciais de 90 minutos cada, com integrantes da Redenit-CE, escolhidos por especificidade de ICT: uma universidade, uma incubadora de empresas de base tecnológica, um instituto de pesquisa industrial e um instituto de pesquisa agrícola. A análise das entrevistas se deu por análise de

conteúdo, de acordo com os princípios elencados por Bardin (2011). Com base nos resultados destas entrevistas, sendo esta primeira etapa da pesquisa-ação classificada como reflexão inicial exploratória, foi possível a constituição de um diagnóstico para estabelecer qual o momento atual do desenvolvimento da rede.

A partir deste diagnóstico foi feito o processo de planejamento da rede, com uma pesquisa aprofundada que considerou instrumentos de gestão, instrumentos estratégicos, instrumentos contratuais, instrumentos de tomada de decisão, instrumentos de integração e rotinas de cooperação. Em meio a esse processo ocorreu, também, uma oficina de planejamento estratégico envolvendo os representantes de todos os NITs e os principais *stakeholders* do sistema local de inovação. A partir deste processo foram elaboradas diretrizes para a constituição de um Plano de Ação para a rede, que foi definido para ser executado a partir de um modelo de gestão de ambientes de baixo nível de controle. Assim, optou-se por adaptar o modelo proposto por Câmara, Pinto e Carvalho (2014) para a gestão de redes, no qual foi adaptado na Redenit-CE como Modelo GIR.

Assim, a etapa de ação se iniciou com a adaptação e implementação do modelo de Gestão Inteligente de Rede (GIR), aglutinado em um Plano de Ação, considerando as estratégias, os objetivos gerais, as metas e os projetos e ações da Redenit-CE. Este Plano de Ação se deu por meio de uma matriz, feita a partir do cruzamento do Mo-

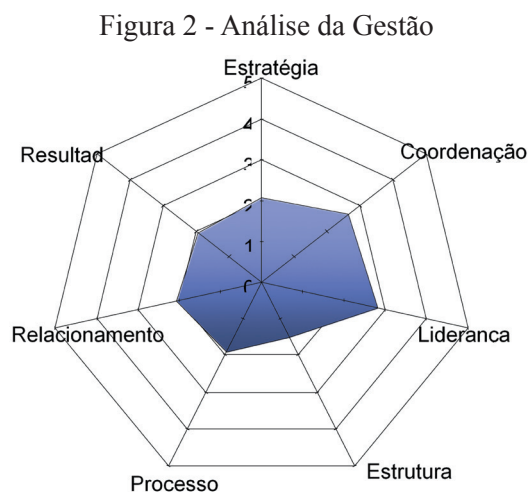
delo de Gestão Inteligente de Redes (GIR) com os critérios de gestão de redes elencados por Verschoore, Balestrin e Perucia (2014). Ao final da elaboração deste artigo, a execução do Plano de Ação da Rede ainda estava em seu início, portanto diversas ações não serão contempladas aqui.

## 4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa apresentam como se deu a implementação de um modelo de gestão de rede colaborativo, sendo o objeto de estudo a Redenit-CE. Os pesquisadores faziam parte da rede e atuavam, direta e/ou indiretamente, na gestão. Assim, em um momento no qual a rede estava passando por uma reestruturação para a implementação de um novo modelo de gestão, de modo a solucionar o problema de gerenciamento, os pesquisadores decidiram realizar esta pesquisa como modo de relatar os resultados deste processo e contribuir com a área de estudos de redes, inovação e modelos de gestão colaborativos.

### 4.1 DIAGNÓSTICO

Os primeiros resultados em ergiram da reflexão inicial exploratória, realizada por meio das entrevistas com os atores da rede, utilizadas como base para a etapa de planejamento ou pesquisa aprofundada, quando se deu a formulação Plano de Ação da Rede. Esta primeira seção expõe os resultados das entrevistas e do diagnóstico elaborado a partir destas, bem como dos objetivos elaborados pelos membros a partir dos resultados do diagnóstico. A Figura 2 e a Figura 3 apresentam os resultados obtidos pela rede em cada critério de sua gestão. As maiores pontuações foram nos critérios de “Liderança” e de “Coordenação”.



Fonte: os próprios autores.

A área destacada em azul representa o estágio de desenvolvimento da Redenit-CE, enquanto a área total da teia (nível cinco) representa o nível ótimo de desenvolvimento da gestão de uma rede, segundo os critérios avaliados. Na escala que vai de “1” a “5”, a Redenit-CE obteve a pontuação de 2,12 pontos (média dos critérios), sendo classificada no Nível 2 de maturação, “Básico”.

No critério Estratégia, a falta de um norte claro, que possa ser disseminado e incorporado pelos 18 NITs participantes, é um dos principais gargalos na gestão da rede. Não existe uma clara coesão de objetivos comuns entre os NITs que possa sustentar a Redenit-CE no longo prazo. Há, também, poucos indicadores que apontem os avanços que a rede tem ou não atingido em sua trajetória. Na Coordenação, a constância dos encontros mensais e a formalização de um regimento interno são considerados pontos positivos para a rede. No entanto, foi constatada a necessidade de elaboração de um código de ética para orientar a conduta dos representantes dos NITs dentro e fora da rede.

No quesito de Liderança, vale ressaltar que, desde a formação da rede, os líderes possuem uma postura aberta ao diálogo com os demais membros, além de sempre estimularem a pró-atividade e o compartilhamento de poder. Do lado negativo, foram observados, em alguns momentos, excesso de abertura ao diálogo, de modo a dificultar a tomada de decisão com eficiência. No critério Estrutura, destaca-se a definição de uma sede para o atendimento dos

Figura 3 - Pontuação da análise

Resumo de Pontuação da Rede	
<b>Estratégia</b>	<b>2,06</b>
<b>Coordenação</b>	<b>2,63</b>
<b>Liderança</b>	<b>2,80</b>
<b>Estrutura</b>	<b>1,49</b>
<b>Processos</b>	<b>1,89</b>
<b>Relacionamento</b>	<b>2,06</b>
<b>Resultados</b>	<b>1,92</b>
<b>Pontuação Final</b>	<b>2,12</b>

Fonte: os próprios autores.

participantes e a formação e a manutenção de uma equipe de suporte independente dos NITs. Foi percebido, também, que a Redenit-CE não necessita de um excesso de estrutura, pois deve centrar esforços nos aspectos que alavancam a cooperação entre os NITs.

Nos Processos, foi diagnosticado que falta um canal para o recebimento de sugestões de melhorias para o desenvolvimento da rede. Também se observou um hiato entre os NITs maduros e os NITs em consolidação, o qual chamou atenção para a necessidade de maior acompanhamento dos NITs em formação. No critério Relacionamento, percebeu-se bom relacionamento interno, com a preocupação da cooperação entre os membros. Também foi percebido bom relacionamento externo, com a relação às diferentes instâncias do governo estadual e a boa representatividade dos participantes em instâncias locais. No entanto, foi também percebido distanciamento entre as equipes técnicas que constituem os NITs.

Por fim, no quesito Resultados, os entrevistados evidenciaram os benefícios da rede em termos de representatividade, obtenção de recursos, aprendizagem e troca de informações. Ainda há espaço para avançar para a obtenção de benefícios para a rede, como em atividades e tecnologias que oneram os NITs e poderiam ser compartilhadas, proporcionando, assim, uma redução de custos. Outro fator citado pelos entrevistados foi a possibilidade de alinhar melhor as competências complementares que os NITs possuem, de modo a proporcionar mais benefícios pelo compartilhamento de competências.

#### 4.2 PROPOSTA DO MODELO GIR NA REDENIT-CE

Considerando os referidos resultados das entrevistas, foi possível partir para a atuação na gestão da rede, trabalhando-se a partir de estratégias e de objetivos gerais, definindo-se metas, projetos e ações, conforme exemplificado na Tabela 2.

Assim, a equipe de pesquisadores, juntamente com outros membros da Redenit-CE, organizou e definiu diretrizes para a atuação na gestão da rede. No tocante aos objetivos comuns dos NITs para a rede, foram identificados e validados os seis itens a seguir: i) facilitar a institucionalização dos NITs em suas organizações; ii) ampliar a representatividade e o peso em negociações externas; iii) mapear talentos e integrar as competências complementares; iv) oferecer soluções coletivas às dificuldades comuns dos NITs; v) ampliar as pontes de conexão com o mercado e a sociedade; vi) aprimorar a gestão dos NITs em processos e pessoas.

Quanto aos objetivos gerais da Redenit-CE, um dos diagnósticos apontaram para: i) ampliar o impacto social do conhecimento gerado nas ICTs do Estado do Ceará por meio do fortalecimento e desenvolvimento dos NIT membros da Rede; ii) apoiar as iniciativas de NITs das ICTs do Estado do Ceará que visem a promoção da inovação, a criação de novos empreendimentos, a proteção da propriedade intelectual, a geração e a transferência de tecnologias; iii) consolidar-se como uma plataforma de intercâmbio e difusão de experiências, que impulse boas práticas de gestão da inovação e do empreendedorismo dentro das ICTs do Estado do Ceará, incentivando a cooperação entre os membros da Redenit-CE, as empresas e os governos; iv) dar suporte às ações do Sistema Local de Inovação, contribuindo para aplicação efetiva da Lei de Inovação Federal e Estadual.

No tocante aos objetivos estratégicos para o período compreendido entre 2016 a 2020, foram obtidos os seguintes resultados: i) dar suporte à consolidação dos NITs em suas organizações; ii) ampliar a representatividade dos NITs e o peso em negociações externas; iii) mapear e difundir as competências científicas e tecnológi-

Tabela 2 - Plano de ação

ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS GERAIS	METAS	PROJETOS (P) /AÇÕES (A)
<b>1. Promover o desenvolvimento e a sustentabilidade da Redenit-CE</b>	Estabelecer um modelo de auto-gestão sustentável.	Modelo de Gestão da Rede concebido até o final de 2016.	Conceber e implantar o Modelo de Gestão da Rede. (P)  Convênios e contratos em consonância com o novo Marco Legal de CT&I (A);

Fonte: os próprios autores.

cas das ICTs do Ceará; iv) oferecer soluções coletivas às dificuldades comuns dos NITs; v) facilitar e ampliar as conexões entre as ICTs, o setor produtivo e a sociedade; vi) aprimorar a gestão dos NITs por meio do fortalecimento dos seus agentes; vii) estimular e apoiar a criação de empreendimentos a partir das competências das ICTs membro.

No final deste planejamento da Redenit-CE, partiu-se para a fase inicial de implementação e avaliação do Modelo de Gestão Inteligente de Rede (GIR), no qual os objetivos traçados anteriormente foram aplicados no modelo GIR. O modelo é descrito e adaptado à Redenit-CE conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Estratégia utilizada no modelo GIR na Redenit-CE

	Entender	Estimular	Interagir	Compartilhar	Observar
Princípios do modelo	Forma de acumular conhecimento sobre a evolução dos diferentes atores e ligações entre os mesmos	Induzir trajetória benéfica aos atores envolvidos, adaptando-as aos objetivos da Rede	Interagir por meio da colaboração em trajetórias de longo prazo como estratégias de sobrevivência	Estabelecer lógica dos recursos não excludentes e compartilhados, principalmente informações e conhecimentos entre os diferentes atores	Observar o comportamento do sistema, entendendo-o e estimulando-o adequadamente
Implementação do modelo na Redenit-CE	Compreender o diagnóstico, que apontou falta de estratégia, de objetivos comuns e estruturação de equipes	Realizar planejamento estratégico, com definição de missão, proposta de valor, estratégias, objetivos e metas	Criar grupos para implementação do planejamento estratégico a partir da identificação de expertises em reuniões periódicas, constituindo células de implementação	Definir projetos e ações capazes de viabilizar o planejamento estratégico a ser executado pelos membros da rede a partir de células de implementação	Realizar reuniões periódicas para avaliação, acompanhamento, readequações e estímulo dos participantes

Fonte: os próprios autores.

Assim, após a adaptação do modelo GIR à Redenit-CE, passou-se para a fase de implementação, considerando o planejamento realizado, e dividindo as ações da rede de acordo com as dimensões de gestão de redes elencadas por Verschoore, Balestrin e Perucia (2014). Deste modo, o modelo de gestão da Redenit-CE se constituiu em uma matriz entre o modelo GIR e os critérios de dimensões de gestão de redes, expressada na Tabela 4.

Tabela 4 - Plano de Ação da Redenit-CE, matriz do Modelo GIR e das Dimensões de Gestão de Redes

Gestão de Redes	Dimensões da Gestão Inteligente de Redes (GIR)				
	Entender	Estimular	Interagir	Compartilhar	Observar
<b>Estratégia</b>	Conjunto de indicadores de desempenho da rede	Plataforma Colaborativa; Canais de Comunicação: estimulando para trajetórias específicas	Plataforma Colaborativa: interação de informações de projetos de P&D e setor produtivo	Plataforma Colaborativa: negociação de colaboração de recursos em projetos de P&D;  Vigilância Tecnológica: realizar prospecção tecnológica, estudos de mercado e busca de anterioridade	Site da Rede: conjunto de indicadores;  Canais de comunicação: mostrando ações dos NITs;  Portfólio de Tecnologias
<b>Coordenação</b>	Articulação com os NITs para fornecer conteúdo aos indicadores;  Constância de reuniões ordinárias	Articulação para uso da plataforma colaborativa, incentivando projetos colaborativos entre os NITs;  Coordenação itinerante	Articulação para uso da plataforma colaborativa: mostra dos resultados da plataforma nas reuniões ordinárias	Articulação para uso da plataforma colaborativa: mostra dos resultados da plataforma nas reuniões ordinárias, enfatizando o compartilhamento de recursos	Relatório de desempenho da rede anualmente – realizada pela coordenação
<b>Liderança</b>	Formação de comissões de trabalho para ações e projetos da rede entre os NITs com coordenadores	Formação de comissões nas reuniões ordinárias, identificando lideranças emergentes e situacionais	Objetivos e metas comuns a serem cumpridas, coletivamente, pelos NITs das comissões	Líderes (coordenadores) das comissões, articulando compartilhamento de recursos	Divulgação dos resultados das comissões e dos trabalhos dos líderes (coordenadores)
<b>Estrutura</b>	Conteúdos de: Site da rede; Fanpage da rede; Whatsapp da rede; Estrutura da coordenação itinerante; NITDESK; Regimento e código de ética	Canais e comunicações da rede;  Portfólio de tecnologias;  Plataforma de Colaboração	Plataforma de Colaboração	Plataforma de Colaboração	Visualização do Portfólio de tecnologias;  Visualização da Plataforma de Colaboração

Processos	Alinhamento estratégico recorrente	Processo do NITDESK para gerar indicadores da rede; Processo para gerar indicadores coletivos da rede; Processo de Mostra e Negociação de Tecnologia	Processo de lançamento das informações na Plataforma Colaborativa	Processo de negociação de compartilhamento de recursos entre os NITs; Processo de Vigilância Tecnológica	Processos de montagem de portfólio de tecnologias e de visualização da Plataforma de Colaboração
Relacionamento	Levantamento e apresentação dos projetos colaborativos	Reuniões ordinárias; Reuniões das comissões; Treinamentos e capacitações; Reuniões de confraternizações	Reuniões ordinárias; Reuniões das comissões; Treinamentos e capacitações; Reuniões de confraternizações	Reuniões ordinárias; Reuniões das comissões; Treinamentos e capacitações; Reuniões de confraternizações	Visualizar se os níveis de relacionamento da rede estão em crescente – análise da rede

Fonte: os próprios autores.

A Redenit-CE, a partir do diagnóstico realizado nas entrevistas e nas reuniões de planejamento dos membros, pode ser caracterizada como uma rede distribuída, com baixa centralidade e com ligações de baixa intensidade entre seus membros e de significativo interesse social. Uma rede com essas características se encontra em uma zona cinza entre dois modelos identificados na literatura pertinente (PROVAN; KENIS, 2008; VENKATRAMAN; LEE, 2004): i) *Participant-Governed Network* (PGN), na qual a rede é governada pelos seus participantes, de maneira formal ou informal; e ii) *Network Administrative Organization* (NAO), governada por uma entidade administrativa à parte de seus membros.

Nesta perspectiva, a Redenit-CE possui o desafio de conviver com a complexidade inerente à governança distribuída em rede (PGN), bem como as dificuldades de uma entidade administrativa de se relacionar, de forma coordenada, com os membros da rede (NAO). Este desafio impõe ao modelo/sistema de gestão da rede características próprias, que permita à rede evoluir por um cami-

nho que a faça cumprir com seu dinâmico papel social. A implementação de um novo modelo de gestão, baseado nos princípios da Teoria da Complexidade e nas dimensões da gestão de redes da literatura nacional, busca suprir as necessidades da Redenit-CE, de acordo com o seu ambiente peculiar e suas especificidades: um ambiente complexo, com baixo nível de controle e de grande potencial colaborativo e inovador.

## 5 CONCLUSÕES

O principal objetivo do presente trabalho consistiu em abordar como se deu a implementação de um modelo de gestão inteligente de rede colaborativo na Redenit-CE. Foi realizada uma pesquisa-ação, tendo início com entrevistas com membros da referida rede, ao que se seguiu ao planejamento e implementação de um novo modelo de gestão de rede colaborativo. Este novo modelo de gestão foi idealizado a partir da necessidade de adoção de um modelo que se adequasse à complexidade e às especificidades desta rede. Por fim, foi



elaborado um Plano de Ação da Rede seguindo os princípios do modelo de gestão e adaptando-os a uma matriz com as principais dimensões de gestão de redes elencadas na literatura nacional.

Este trabalho buscou sanar uma lacuna da literatura no que diz respeito à proposição e a implementação de modelos de gestão de redes colaborativos, que podem ser aplicados em ambientes nos quais os gestores possuem baixo nível de controle sobre os atores e os recursos. Assim, nestes ambientes, pressupõe-se falha das dimensões tradicionais, baseadas no controle das organizações como base para seus processos de gestão. Nestes ambientes de alto grau de complexidade, a gerência, sob a perspectiva do controle, tende a proporcionar resultados pífios. Nestes ambientes, o modelo de gestão deve pautar-se sob princípios colaborativos, nos quais os membros possuem autonomia e as ações e os processos não dependem de uma hierarquia para ocorrer de forma fluida.

Este trabalho também aplica um método pouco usado na pesquisa em Administração, a pesquisa-ação, demonstrando como se deu a aplicação de um modelo de gestão sob a perspectiva dos gestores-pesquisadores. Este método se mostrou apropriado para abordar a implementação de um novo modelo de gestão em uma rede, na qual os pesquisadores participaram ativamente do processo.

Nos indícios coletados neste trabalho, conclui-se que a matriz elaborada a partir do modelo GIR e das dimensões de gestão de redes constituiu-se em um Plano de Ação capaz de maturar a gestão da Redenit-CE. No entanto, até a conclusão deste trabalho, as ações planejadas pelo modelo de gestão ainda não haviam sido implementadas por completo. Desta forma, uma das limitações deste trabalho é não poder avaliar as ações implementadas a partir do modelo de gestão formatado. No entanto, esta pesquisa cumpre seu objetivo, que é abordar como se deu a implementação de um modelo de gestão inteligente de rede colaborativo na Redenit-CE.

Recomenda-se, então, a realização de mais estudos na Redenit-CE, que possam relatar como a implementação do novo modelo de gestão causou impactos no longo prazo da rede. Também é recomendada a aplicação do modelo GIR em outras re-

des de cooperação, bem como em outros ambientes com as características aqui supracitadas, de modo a verificar a viabilidade e a efetividade de sua aplicação em outros ambientes de baixo nível de controle. Por fim, também são recomendados estudos que abordem novos modelos de gestão de redes colaborativos, visto que o trabalho colaborativo e em rede é tendência nas organizações deste século.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, Márcia E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1984.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 311-330, abr./jun. 2010.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei no 12.462, de 4 de

- agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional no 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm). Acesso em: 9 abr. 2017.
- BRESCHI, Stefano; MALERBA, Franco. **Clusters, networks and innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- CÂMARA, Samuel; PINTO, Roberto; CARVALHO, Hermano 2014. Gestão Inteligente de Cidades: a complexidade e a inovação na gestão dos aglomerados urbanos. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 4., 2014, Volta Redonda. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CASI, 2014.
- CAPALDO, Antonio. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.
- CAPRA, Fritjof. **The web of life: a new scientific understanding of living systems**. [S.l.]: Anchor, 1996.
- CARLISLE, Ysanne; MCMILLAN, Elizabeth. Innovation in organizations from a complex adaptive systems perspective. **Emergence: Complexity & Organization**, v. 8, n. 1, p. 2-9, 2006.
- CULLEN, John B.; JOHNSON, Jean L.; SAKANO, Tomoaki. Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p. 223-240, 2000.
- DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.
- FRANZOLIN, J. S.; MINGHINI, L.; LOURENÇO, M. L. Pesquisa-ação. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FRENCH, Steven. Action research for practising managers. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 3, p. 187-204, 2009.
- FUNK, Russell J. Making the most of where you are: geography, networks, and innovation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 193-222, 2014.
- GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative science quarterly**, v. 40, n. 4, p. 619-652, 1995.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- LEVY, David. Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications. **Strategic management journal**, v. 15, n. S2, p. 167-178, 1994.
- MCELROY, Mark W. **The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation**. [S.l.]: Routledge, 2003.
- MCKELVEY, Bill. Perspective: quasi-natural organization science. **Organization science**, v. 8, n. 4, p. 351-380, 1997.
- MERALI, Yasmin; ALLEN, Peter. Complexity and systems thinking. In: ALLEN, Peter; MAGUIRE, Steve; MCKELVEY, Bill (ed.). **The SAGE handbook of complexity and management**. [S.l.: s. n.], 2011. p. 31-52.
- MISCHEN, Pamela A.; JACKSON, Stephen K. Connecting the dots: applying complexity theory, knowledge management and social network analysis to policy implementation. **Public Administration Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 314-338, 2008.

- MITLETON-KELLY, Eve. **Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organisations.** [S.l.]: Elsevier Science Ltd, 2003.
- POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.
- POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy. **The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings**, v. 315, p. 104-117, 2003.
- PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- STACEY, Ralph D.; GRIFFIN, Douglas; SHAW, Patricia. **Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?**. [S.l.]: Psychology Press, 2000.
- STACEY, Ralph D.; GRIFFIN, Douglas (ed.). **A complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously.** [S.l.]: Taylor & Francis, 2005.
- STREATFIELD, Philip J. **The paradox of control in organizations.** [S.l.]: Psychology Press, 2001.
- THIETART, Raymond-Alain; FORGUES, Bernard. Complexity science and organization. In: ALLEN, Peter; MAGUIRE, Steve; MCKELVEY, Bill (ed.). **The SAGE handbook of complexity and management.** [S. l.: s. n.], 2011. p. 53-64.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.
- TÔRRES, José Júlio. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia<sup>1</sup>. **Revista Integra Educativa**, v. 2, n. 2, p. 189-202, 2009.
- TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of management journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.
- VALE JUNIOR, Antunes. S. E. do; BORTOLASSO, Ingrid Vargas; VERSCHOORE, Jorge Renato. Uma análise do relacionamento interno em redes de cooperação horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 30., 2010, São Carlos, SP. **Anais [...]**. São Carlos: ENEGEP, 2010.
- VENKATRAMAN, N.; LEE, Chi-Hyon. Preferential linkage and network evolution: A conceptual model and empirical test in the US video game sector. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 876-892, 2004.
- VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones; PERUCIA, Alexandre. Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form?. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 275-291, 2014.
- VERSCHOORE, Jorge R.; BALESTRIN, Alsones. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2006.
- WANG, Chunlei *et al.* Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 484-514, 2014.

## ARTIGOS

### HIDROVIAS DO BRASIL: UM ESTUDO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

### HIDROVIAS DO BRASIL: A MARKETING INTELLIGENCE STUDY

### HIDROVIAS DEL BRASIL: UN ESTUDIO DE INTELIGENCIA DE MARKETING

#### RESUMO

O presente trabalho se apresenta sob a modalidade de pesquisa exploratória qualitativa. Como método, foi utilizado o estudo de caso. O fenômeno estudado é a atividade de inteligência de marketing sob a perspectiva da empresa HBSA. Como resultado de estudo, verificou-se que as atividades de inteligência de marketing ocorrem, informalmente, nas diversas unidades de negócios. Observou-se que uma série de ações relativas a estudos de cenários e oportunidades de mercado é realizada na empresa, configurando a presença de atividades de inteligência de marketing, as quais auxiliam a estruturação de decisões de mercado.

**Palavras-chave:** Inteligência. Marketing. Marketing Logística.

#### ABSTRACT

The present work is presented under the modality of qualitative exploratory research and as method it was used the method of the case study. The phenomenon studied is the activity of marketing intelligence from the perspective of the HBSA company. As a result of the study, it was found that marketing intelligence activities occur informally in the various business units. It was observed that a series of actions regarding scenario studies and market opportunities are carried out in the company, characterizing the presence of marketing intelligence activities, activities that help market decisions structuring.

**Keywords:** Marketing intelligence. Marketing. Marketing Logistics.

#### **Luciano Augusto Toledo**

*Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo - SP -BR. E-mail: <Luciano.toledo@mackenzie.br>.*

#### **Felix Hugo Agüero Diaz Leon**

*Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo - SP -BR. E-mail: <felix.leon@mackenzie.br>.*

#### RESUMEN

El presente trabajo se presenta bajo la modalidad de pesquisa exploratoria cualitativa y como método fue utilizado el estudio de caso. El fenómeno estudiado es la actividad de inteligencia de marketing bajo la

perspectiva de la empresa HBSA. Como resultado del estudio se verificó que las actividades de inteligencia de marketing ocurren informalmente en las diversas unidades de negocios. Fue observado que una serie de acciones relativas a estudios de escenario y oportunidades de mercado son realizadas en la empresa, configurando la presencia de actividades de inteligencia de marketing. Actividades que ayudan en la estructuración de decisiones de mercado.

**Palabras-clave:** Inteligencia Marketing. Marketing. Logística.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, em um mundo globalizado, conquistar e manter clientes representa algo fundamental para qualquer negócio. A realidade da globalização provocou profundas mudanças nas empresas. Elementos como qualidade e competitividade deixaram de ser apenas um diferencial entre as organizações para se tornarem fator de sobrevivência no mercado global. As empresas estão tentando encontrar maneiras de melhorar sua flexibilidade e capacidade de resposta e, por sua vez, a competitividade, alterando sua estratégia de operações, métodos e tecnologias (GUNASEKARAN, 2004). Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço é a grande meta a ser alcançada (BARBOSA; TOLEDO; ZILBER, 2016; VALDÉS, 2003).

A logística é a atividade da administração responsável pelo planejamento, pela organização e pelo controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumo. Logística é muito mais do que visão de depósito, palete, caminhão etc., ela se preocupa com a qualidade, os custos, os prazos e os ciclos dos serviços prestados no atendimento a clientes. Esses fatores fazem que a logística esteja em constante evolução e revolução de conceitos e técnicas, integrados ao ambiente de marketing; ou seja, o resultado de um bom trabalho logístico, reduzindo custos e aumentando a eficiência, certamente será lucro (FLYNN; HUO; ZHAO, 2014; WAGNER; EGGERT, 2016). O gerenciamento da ca-

deia de suprimentos engloba vários processos que são suportados por mecanismos de coordenação e integração que são estratégias de longo prazo que proporcionam vantagem competitiva por meio da eficiência geral da cadeia de suprimentos (PRAJOGO *et al.*, 2018).

Atualmente, as empresas que se mantêm à frente são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. A procura de vantagem competitiva tem-se tornado uma preocupação de todas as empresas atentas às realidades do mercado (GUMMESSON, 2014).

A HBSA – Hidrovias do Brasil é uma empresa nascida a partir de uma *startup*, fundada em 2010. Ela desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos.

Constituída pelo fundo de infraestrutura do Pátria Investimentos, a Hidrovias do Brasil conta ainda com participação de outros fundos, como o canadense AIMCO; o Temasek, fundo soberano de Cingapura; o IFC – braço financeiro do Banco Mundial; e o BNDESPar, gestor de participações em empresas detidas pelo BNDES; entre outros sócios também representados pelo Pátria Infraestrutura. Desenvolvendo projetos customizados em toda a América Latina, a atuação da companhia abrange, atualmente, duas operações principais: Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte.

Para o desenvolvimento desses projetos, a inteligência de marketing fornece os subsídios necessários para a prática de estratégias mais assertivas. Assim, justifica-se um trabalho acadêmico que tem por problema de pesquisa: compreender de que maneira a inteligência de marketing é empregada para o desenvolvimento de estratégias de empresa do setor de Logística com a finalidade de ampliar a sua eficácia? Este estudo examina o papel da Inteligência de Marketing como direcionadora da configuração das estratégias da empresa HBSA. Com essa finalidade, analisou-se a Inteligência de Marketing da Empresa de Logística HBSA, empregando-se o método do estudo de caso (exploratório e qualitativo).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior (KOTLER; KELLER, 2011). Seguindo essa lógica, observa-se que o Marketing Estratégico se torna um assunto cada vez mais discutido dentro do mundo corporativo, uma vez que, com o aumento de concorrentes, tende a diminuir o espaço de mercado das empresas, (principalmente os novos entrantes) e, assim, uma estratégia para identificar possíveis oportunidades de negócio e uma segmentação pode ser a solução.

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na óptica do marketing, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto oferecer. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2002).

O marketing estratégico consiste em atividades que permitem olhar o mercado e identificar grupos de interesse. Dentro desses grupos de interesse, tem-se o mercado alvo, o qual será de grande atratividade estratégica nas ações de marketing da empresa. Não obstante, após a identificação do mercado alvo, é necessária a definição das estratégias de posicionamento de mercado; ou seja, ao selecionar o mercado-alvo adequado, o foco será desenvolver o posicionamento do valor da oferta, que constitui a primeira etapa do marketing estratégico. A partir da definição do posicionamento, serão determinadas as estratégias e as ações relativas ao composto de marketing. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER;

SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing tático. A tarefa da terceira etapa é a comunicação do valor. Nessa etapa, acontece um marketing tático adicional na utilização da força de vendas, da promoção e de outras ferramentas adicionais para informar o mercado sobre o produto (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

Os aspectos-chave em marketing estratégico são: 1 - onde competir; 2 - como competir; e 3 - quando competir. O primeiro aspecto relaciona produtos e mercados e envolve questões sobre o escopo das atividades, como oferecer um produto ou serviço não diferenciado para um grupo de consumidores potenciais ou, talvez, a empresa deveria focar-se, especificamente, em um segmento escolhido. O aspecto sobre como competir é igualmente importante. A empresa atinge o sucesso somente se for capaz de atingir uma posição competitiva satisfatória (produto/mercado) no mercado escolhido (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

A consolidação do marketing estratégico na empresa permite: (1) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas; (2) desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da concorrência; (3) reforçar

a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (4) prever, regularmente, a renovação do portfólio de produtos-mercados (LAMBIN, 2002).

Para que o marketing estratégico consolide as estratégias de segmentação, identificação do mercado-alvo e posterior aplicação das estratégias de posicionamento, é fundamental conhecimento, o qual faz parte de dados obtidos do mercado e convertidos em informações parte da Inteligência de marketing.

## 2.2 INTELIGÊNCIA DE MARKETING E SUAS CARACTERÍSTICAS

A American Marketing Association (2018) define inteligência de mercado como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações em formato que permite aos gestores de marketing e executivos trabalhar com mais eficiência. A inteligência de mercado integra marketing, vendas, serviços, por meio do mapeamento sistemático do mercado, promovendo a identificação de oportunidades e ameaças, necessitando, pois, da correta aplicação de inteligência no negócio da empresa (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

Não se pode negar que as estratégias de marketing precisam basear-se em informações provenientes do mercado. Para isso, os profissionais de marketing fazem uso da inteligência competitiva para colher informações do mercado, transformar dados em conhecimentos e, dessa forma, conceber as melhores estratégias para a manutenção ou conquista de mercados novos ou já explorados (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes, usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing. Existem algumas características que podem ser implantadas na empresa, a fim de mo-

dificar a inteligência de marketing e melhorá-la (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015). São elas:

- a) capacitar e motivar a equipe de vendas: esses profissionais estão em contato direto com clientes e, com o mercado, adquirindo informações importantes sobre necessidades e exigências do consumidor, ações da concorrência, entre outros;
- b) motivar distribuidores, revendedores, varejistas e demais intermediários, contribuindo para estreitar laços de relacionamento, mantendo um canal aberto para recebimento de informações;
- c) adquirir, por meio de assinatura ou aquisição de relatórios de pesquisa, informações de empresas de pesquisa e consultoria;
- d) analisar as informações, filtrando-as, separando as mais relevantes para que sejam repassadas aos administradores;
- e) manter um canal aberto também com os colaboradores, independente de área de atuação. Essas pessoas, muitas vezes, possuem experiência em determinadas funções da empresa que podem ser úteis na resolução de um problema ou mesmo em um processo de inovação.

A Inteligência de Marketing consiste, basicamente, no entendimento das variáveis ambientais, assim como suas irmãs acadêmicas inteligência competitiva e inteligência de mercado. As diferenças entre elas são muito sutis e, praticamente, completam-se. A perspectiva de marketing, a qual implica a função troca em um ou mais mercados, acaba por presumir que as variáveis conduzem os agentes econômicos no processo de satisfação de necessidades. Tecnicamente, a inteligência de marketing está inserida em um dos quadrantes que fazem parte do (SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING – SIM, sistema analítico; pesquisa de marketing; inteligência de marketing e registros internos) (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

O sistema de informação de marketing tem como finalidade abastecer a demanda por informações providas dos gestores, transformando e filtrando dados em informações úteis à empresa (COZMIUC; PETRISOR, 2018; GENADINIK, 2017; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011). É um processo complexo de interação entre pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo sistemático e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para serem usados como base para a tomada de decisão em áreas estratégicas específicas de marketing (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015). Conhecimento acaba por propiciar as ações de marketing.

O conhecimento é um dos bens mais preciosos de uma empresa, sendo necessário compreender mais profundamente o que é conhecimento. Aceitar apenas a definição da palavra não basta, é preciso contextualizar com a empresa, uma vez que o conhecimento se diferencia de informação por sua finalidade (ANDERL; ANOKHIN; ARNDT, 2018; STARK; DAMERAU; LINDOW, 2018). Ambos consistem em declarações verídicas, porém, no conhecimento, identifica-se um propósito ou uma função, que, nesse caso, deverá sempre fazer alusão aos interesses da organização, sendo o conhecimento a informação mais valiosa de uma empresa e, como consequência, mais difícil de ser gerenciada. É valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento e agregou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas (COHEN, 2011; OZKAYA *et al.*, 2015).

A empresa precisa, invariavelmente, manter-se sustentada de novos conhecimentos, e, para isso, precisa ter a habilidade de converter os dados e as informações em novas fontes geradoras de conhecimento (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

As organizações já identificam a informação e o conhecimento como uma grande vantagem competitiva. Nesse sentido, remete-se a inteligên-

cia competitiva, tema a ser abordado em futuros estudos. Portanto, também compete ao marketing dar suporte e abastecer os gestores desse conhecimento, proporcionando condições para adquirir e gerenciar essas informações (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

Compreende-se, portanto, que as organizações apresentam, em sua maioria, necessidades de informações singulares; por isso, cada sistema deverá estar adaptado, exclusivamente, a cada modelo de gestão. É evidente que um dos papéis dos gestores é traçar os rumos da empresa, e a Inteligência de Marketing é, justamente, o facilitador para controlar, agilizar, coordenar e ajudar esse processo de tomada de decisões. Uma empresa, ao colher dados, deverá tomar o máximo de cuidado, pois a qualidade de uma decisão depende da quantidade de informações que está disponível no momento em que ela é tomada. Esse volume de informações é decisivo, pois, para os gestores, isso significa expansão ou restrição de seu campo de alternativas (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema de procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2010; RAMPAZZO, 2005). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob o estudo.

Este estudo utiliza um delineamento exploratório e uma abordagem qualitativa. Optou-se por utilizar o método de estudo de caso, entre outros métodos de pesquisa qualitativa, por se adequar à questão proposta para a pesquisa de campo e pela possibilidade de se observar semelhanças e diferenças entre a unidade de análise e o que foi discu-



tido na literatura (GEHMAN *et al.*, 2017; ŠALKOVSKA; OGSTA, 2014; YIN, 2015). Um estudo de caso é um método de pesquisa que é usado para gerar uma compreensão profunda e multifacetada de uma questão complexa em seu contexto da vida real. É um projeto de pesquisa estabelecido, usado, extensivamente, em uma ampla variedade de disciplinas, particularmente em ciências sociais (BAXTER; JACK, 2008; CROWE *et al.*, 2011; HARRISON *et al.*, 2017), para explicar, descrever ou explorar eventos ou fenômenos nos contextos cotidianos em que ocorrem (YIN, 2015).

O estudo de caso foi realizado na organização HBSA, cuja unidade de análise foram as atividades da empresa investigada, relacionadas à inteligência de marketing. As fontes de evidência foram entrevistas em profundidade, documentos internos e aqueles disponíveis no ambiente digital e observação direta. Foram entrevistados três gestores (foram gravadas e transcritas): colaborador “1”, vice-presidente de operações, 53 anos de idade e 16 anos de empresa; colaborador “2”, gerente comercial, 42 anos, há 1 ano na empresa e; colaborador “3” da área de planejamento, 46 anos e 8 anos de empresa. As evidências foram coletadas no segundo semestre de 2017. As etapas preparatórias de coleta de evidências na organização e posterior análise seguiram um protocolo pré-estabelecido de acordo com os modelos de Toledo e Shiraishi, (2009) e Yin (2015). Para encontrar padrões ao cruzar todos os dados obtidos na pesquisa de campo, foi utilizada a estratégia proposta por Eisenhardt (1989), de definir categorias (dimensões), baseadas na questão de pesquisa e literatura que compõem o referencial teórico. Seguiu-se, então, a classificação dos excertos das entrevistas de acordo com as categorias previamente definidas e das demais evidências obtidas a fim de preservar para a análise e a consideração apenas os elementos que, de alguma forma, estivessem ligados às categorias definidas. A etapa de análise dos dados obtidos foi realizada por meio da triangulação dos dados e do referencial teórico.

#### 4 O CASO HBSA

A empresa Hidrovias do Brasil oferece soluções logísticas de alta qualidade para o transporte

de commodities agrícolas, minérios, produtos siderúrgicos e outras cargas, com projetos customizados e de longo prazo, atuando em toda a América Latina. Nascida a partir de uma *startup* e fundada em 2010, a Hidrovias do Brasil S.A. é uma empresa que desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos (HBSA, 2018).

Constituída pelo fundo de infraestrutura do Pátria Investimentos, a Hidrovias do Brasil conta, ainda, com a participação de outros fundos, como o canadense AIMCO, o Temasek, fundo soberano de Cingapura, o IFC – braço financeiro do Banco Mundial, e o BNDESPar, gestor de participações em empresas detidas pelo BNDES, entre outros sócios também representados pelo Pátria Infraestrutura. Desenvolvendo projetos customizados em toda a América Latina, a atuação da companhia abrange, atualmente, duas operações principais: Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte. A Operação Norte foi criada para atender a uma importante demanda de transporte e escoamento de grãos da região Centro-Oeste pelo Arco Norte do Brasil, estabelecendo uma nova rota, que aproveita o potencial hidroviário do país para movimentar cargas e gerar desenvolvimento e competitividade para a região e o agronegócio, além de contribuir, de forma expressiva, para a balança comercial brasileira (HBSA, 2018)

A Operação Sul foi o primeiro projeto logístico da Hidrovias do Brasil, tendo seu início com a contratação junto à Vale para o escoamento da produção de minério da região de Corumbá (MS) com destino a San Nicolas, na Argentina, contribuindo com o desenvolvimento da região Centro-Oeste do país. Com a implantação do projeto Vale, ocorreram avanços operacionais significativos que levaram à ampliação do negócio, agregando novos contratos que trouxeram a diversificação da Operação Sul, como o Projeto Grãos Sul, para transporte de grãos e fertilizantes, o Projeto Limday, para transporte de celulose, e o Projeto TGM, um terminal no Porto de Montevideo para movimentação de grãos, cavaco de madeira e fertilizantes (HBSA, 2018).

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O setor de logística está relacionado com a maneira como as empresas organizam suas cadeias de suprimentos e a capacidade dos operadores e intermediários logísticos que delas dependem. Corresponde, assim, a um enfoque microeconômico que influencia sobremaneira a competitividade da região (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

Embora a administração pública não atue diretamente nas atividades desse bloco, deve buscar promover o desenvolvimento de melhorias das atividades logísticas do setor privado, pois dele depende o uso eficiente dos recursos de infraestrutura, bem como a maior facilidade na adoção de novos procedimentos definidos pelo Poder Público. O papel das pequenas e médias empresas (PMEs) merece destaque neste bloco, pois seu desempenho logístico é inferior àquele das grandes empresas, ao mesmo tempo em que tem uma grande importância na geração de empregos. A competitividade das PMEs deve ser de interesse do Governo e das entidades locais. Organismos como SEBRAE, Federações de Indústrias e outros órgãos de classe têm investido na capacitação na área de gestão Logística. Como exemplo dessas ações, pode-se citar o Programa IEL de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

O programa, desenvolvido a partir de experiências bem-sucedidas nos estados de Goiás, Espírito Santo, Bahia e Maranhão, já foi implantado em mais de 15 estados. O programa procura desenvolver fornecedores (de micro, pequeno e médio porte) de grandes empresas locais, chamadas de empresas-âncora - como Alcoa, Petrobrás, Nova Schin, Oi, Bosch, Vale, Gerdau, Garoto, Perdigão - entre outras de modo a aumentar as vendas dos pequenos e garantir a qualidade das compras dos grandes. Essas iniciativas têm obtido resultados positivos relacionados ao desempenho da logística das empresas (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

Os operadores logísticos também vêm ganhando importância no contexto nacional e internacional, ao agirem como facilitadores da cadeia

de suprimentos e aumentarem a competitividade das empresas que as compõem, por meio da obtenção de economias de escala na realização das atividades logísticas das empresas.

Ao considerar uma abordagem sistêmica e os objetivos de melhoria da cadeia de suprimentos, não se pode desprezar o desempenho das empresas e a forma como elas se organizam nas cadeias de suprimentos. Ações que promovem a melhoria da logística empresarial, ou seja, melhorias no nível microeconômico terão impacto significativo sobre o desempenho da logística e transporte na região, assim como sobre o uso eficiente da infraestrutura disponível (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

### 4.1.1 Logística Hidroviária

O transporte aquaviário é apontado como o meio de transporte mais barato e o que menos consome energia. Também é considerado o mais indicado para mover grandes volumes a grandes distâncias. O Brasil, além de sua extensa costa marítima, tem, em seu território, diversos rios caudalosos, propícios à navegação; entretanto, esse não é o meio mais utilizado no país para a movimentação interna de cargas (OLSSON; SANTÂNGELO, 2018; GONÇALVES, F.; VIEIRA; GONÇALVES, R., 2018; SILVEIRA, 2018; POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

Os vários rios do Brasil, frequentemente caudalosos, sempre foram vistos como uma forma de barateamento dos transportes, mas também constituíam um obstáculo a ser vencido, pois nem sempre eram navegáveis, por possuírem muitas cachoeiras (OLSSON; SANTÂNGELO, 2018; GONÇALVES, F.; VIEIRA; GONÇALVES, R., 2018; SILVEIRA, 2018; POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

O transporte aquaviário, incluindo o marítimo e o hidroviário interior, é, geralmente, apontado como o meio mais eficiente e de menor custo. De fato, o consumo de combustível e o custo associado aos veículos são, em geral, menores que nos modos terrestre (rodoviário e ferroviário) e aéreo. Essas características são mais importantes para o transporte de produtos de baixo valor agre-

gado que envolve grandes volumes, uma vez que, nesse caso, o transporte representa uma porcentagem significativa do valor comercializado. Isso contrasta com os produtos de alto valor agregado, caso em que o tempo passa a ter maior relevância. Além disso, o transporte pelas águas costuma se valer de vias naturais preexistentes, o que reduz o custo associado à implantação das vias, que é alto em ferrovias e rodovias. O transporte aéreo também não depende da implantação de uma pesada infraestrutura viária, mas, para isso, depende de veículos de alto custo e elevado consumo de combustível, o que não ocorre no transporte aquaviário (OLSSON; SANTÂNGELO, 2018; GONÇALVES, F.; VIEIRA; GONÇALVES, R., 2018; SILVEIRA, 2018; POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

Entretanto, o transporte aquaviário moderno depende, cada vez mais, de instalações de transbordo sofisticadas, que envolvem custos elevados referentes a portos e terminais. Isso implica menor adequação desse modo de transporte para deslocamentos curtos, para os quais o transporte rodoviário, mais versátil e menos dependente de instalações de transbordo, é o mais indicado. Além de depender de instalações de transbordo e acesso rodoviário, o transporte hidroviário interior, foco deste estudo, está sujeito às restrições à navegabilidade em rios, lagos e canais, em geral, inexistentes no transporte marítimo (OLSSON; SANTÂNGELO, 2018; GONÇALVES, F.; VIEIRA; GONÇALVES, R., 2018; SILVEIRA, 2018; POMPERMAYER; CAMPOS NETO; PAULA, 2017).

#### 4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015). A inteligência competitiva colabora com a análise das tendências e dos cenários, permitindo um melhor processo de tomada de decisão em curto e longo prazo (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015).

No universo corporativo, conhecer os contextos em que o país e o mundo se encontram é essencial para as estratégias de negócio. A má interpretação ou o desconhecimento dessas circunstâncias pode levar a decisões equivocadas (CAMPOMAR; MOTTA, 2007). Por isso, transformar dados dispersos em um diferencial competitivo pode contribuir para a construção de um planejamento. A inteligência das empresas consiste, principalmente, na acumulação e na interpretação de conhecimentos variados. É uma das principais abordagens aplicadas dentro de uma organização, adotada por aquelas que desejam melhorar a capacidade de saber o que acontece no seu entorno. Teoricamente, quem atua com essa prática consegue realizar a coleta e a análise de informações do ambiente externo com a proposta de apoiar as decisões estratégicas da empresa, prevenindo surpresas e favorecendo a previsão de tendências (MADEIRA; TOLEDO; SILVEIRA, 2015; ROD *et al.*, 2016).

Ao longo dos anos, por meio da utilização da inteligência marketing, a empresa Hidrovias do Brasil utiliza-se da ideia de valor compartilhado, que pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa, e, ao mesmo tempo, melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua.

Observa-se que um dos objetivos da HBSA é se aproveitar do desenvolvimento provido na região para se autobeneficiar, seja contribuindo para futuros colaboradores capacitados seja se aproveitando da infraestrutura proporcionada. Seguindo a evolução de mercado, a empresa foi capaz de estabelecer novas rotas hidroviárias em uma região pouco explorada anteriormente.

Com a Operação Norte, a empresa foi capaz de viabilizar uma região altamente estratégica no que diz respeito ao escoamento de grãos. Dessa maneira, possibilitou que outras empresas do ramo usufruissem de toda a estrutura gerada no local. Com essas medidas, a HBSA consegue atingir mercados inexplorados por seus concorrentes, agregando ainda mais valor à sua marca, buscando consolidar-se entre as principais empresas do segmento.

A localização estratégica da Operação Norte

possibilita atenuar o movimento dos portos de outras regiões brasileiras, contribuindo diretamente para a redução do tráfego de caminhões, do custo logístico e do tempo necessário para escoar a produção para os principais mercados do agronegócio brasileiro.

Utilizando-se da alta tecnologia, a HBSA busca ter controle de todos os processos e oportunidades disponíveis no mercado, monitorando 24h todas as rotas disponíveis e lugares não explorados a fim de localizar pontos novos de investimento.

O Quadro 1 traz uma síntese das principais informações coletadas no transcrito da pesquisa, elencados por temas relevantes ao problema de pesquisa deste trabalho.

Quadro 1 – Tabulação das respostas

TEMA CENTRAL	APURADO	LITERATURA	AUTORES
Marketing estratégico	O uso da segmentação de mercado permite a empresa entender seu público geral, que, por meio da escolha do mercado alvo, acaba por facilitar a escolha da melhor estratégia de posicionamento no mercado. A empresa busca ser o melhor operador logístico na América Latina, com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos. Os segmentos são focados no Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte. A empresa visa fornecer serviços com o mais alto padrão em sustentabilidade, qualidade, prazo e custo logístico, alinhados às necessidades e com a satisfação do cliente.	“Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa” “Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing.”	(AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).
Sistema de Inteligência de Marketing	Em 2016, por meio da inteligência competitiva, verificou que o investimento nessa rota já geraria desenvolvimento para região e futuro mercado para a empresa. Por meio de um sistema moderno de satélites, base de dados e inteligência nos sistemas hidroviários, existe um monitoramento de 24 horas sobre o transporte nas vias, e um grande armazenamento de informações.	“Os profissionais de marketing fazem uso da inteligência competitiva para colherem informações do mercado, transformar dados em conhecimentos e desta forma conceber as melhores estratégias para a manutenção ou conquista de mercados novos ou já explorados.” “Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes, usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing.”	(CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILLENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015). (ANDERL; ANOKHIN; ARNDT, 2018; CALOF; ARCOS; SEWDASS, 2018; NEWSWIRE; YORK, 2013)

Fonte: os autores (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi entender a inteligência marketing em uma empresa que desenvolve soluções logísticas integradas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória embasada no método estudo de caso. A análise foi concluída com êxito, permitindo o entendimento de como é tratada a inteligência de marketing na empresa.

Observa-se que não existe um setor formalizado de inteligência de marketing, nem mesmo um departamento no qual fica concentrada a responsabilidade. Porém, se existir, em diversas áreas, a busca por informações de mercado, as análises de cenários e a busca por oportunidades ocorrem de forma orgânica, constituindo uma inteligência de marketing não reconhecida como tal na empresa que estuda.

A inteligência de marketing apresenta-se como instrumento identificador de oportunidades a serem trabalhadas pelos gestores. Cada vez mais, as ações inerentes ao marketing têm-se transformado mais em uma disputa pela propriedade da informação do que pela propriedade de outros recursos, podendo-se copiar os maquinários, os produtos e os processos dos seus concorrentes, mas não suas informações e seu conhecimento. As informações adquiridas por uma empresa são ou podem ser sua principal vantagem competitiva.

Desse modo, a Inteligência de marketing se mostra fundamental na empresa estudada, abrangendo diversos níveis de decisões em vários pontos. A escolha de algum produto ou serviço está atrelada ao marketing, à percepção da empresa e ao público. Por isso, as ações de Marketing sempre devem estar alinhadas à percepção do público-alvo e clientes e ao objetivo da empresa. Para tanto, as informações necessárias para esse alinhamento são fornecidas pela Inteligência de marketing.

Mesmo conseguindo diversas informações por meio de profissionais da área, como todo trabalho científico, existirão limitações no que diz respeito ao fornecimento de dados, devido ao sigilo de grande parte das informações. Outra dificuldade encontrada foi a falta de tempo disponível dos entrevistados, o que acarretou em um menor percentual de informações coletadas.

Em continuidade, é recomendável aos futuros pesquisadores que realizam a mesma pesquisa, utilizando-se de métodos quantitativos e/ou qualitativos em períodos diferentes do apresentado. Sugere-se, ainda, que se façam estudos múltiplos de casos, estudando empresas que usam ou não o sistema de informação de marketing, cruzando as informações adquiridas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic market management: global perspectives**. UK: John Wiley & Sons, 2010.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **What is content intelligence**. Disponível em: <https://www.ama.org/partners/content/Pages/what-is-content-intelligence.aspx>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ANDERL, R.; ANOKHIN, O.; ARNDT, A. Efficient factory 4.0 Darmstadt: industrie 4.0 implementation for midsize industry. *In*: SENDLER, Ulrich (ed.). **The Internet of Things: industrie 4.0 unleashed**. [S.l.: s.n.], 2018. p. 117-129.

BARBOSA, Conceição Aparecida Pereira; TOLEDO, Luciano Augusto; ZILBER, Moises Ari. Competitive advantages alliances under the web usage. **Int. J. Internet and Enterprise Management**, v. 8, n. 4, p. 316-333, 2016.

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008.

BEEMER, C. B.; SHOOK R. L. **Marketing estratégico: tudo o que mega e microempresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

- CALOF, J.; ARCOS, R.; SEWDASS, N. Competitive intelligence practices of European firms. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 30, n. 6, p. 658-671, 2018.
- CAMPOMAR, M. C.; MOTTA, K. D. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 1, p. 23-46, 2007.
- COHEN, E. Anthropology of Knowledge. In: MARCHAND, T. (ed.). **Making Knowledge: explorations of the indissoluble relation between mind, body and environment**. [S.l.] : Wiley-Blackwell, 2011. p. 183-192.
- COZMIUC, D.; PETRISOR, I. Industrie 4.0 by siemens: steps made today. **Journal of Cases on Information Technology**, v. 20, n. 2, p. 30-48, 2018.
- CROWE, S. *et al.* The case study approach. **BMC Medical Research Methodology**, v. 11, p. 1-9, 2011.
- DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLYNN, B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 1, 2014.
- GEHMAN, J. *et al.* Finding theory-method fit: a comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 1-18, May 2017.
- GENADINIK, A. **Marketing strategy to reach 1,000,000! SEO; social media | Udemey**. 2017. Disponível em: <https://www.udemy.com/marketing-plan-strategy-become-a-great-marketer/>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- GONÇALVES, F. S.; VIEIRA, G. B. B.; GONÇALVES, R. B. Tecnologias de informação aplicadas à logística internacional. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 3, p. 129-150, 2018.
- GUMMESSON, E. Commentary on the role of innovation in driving the economy: lessons from the global financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2743-2750, 2014.
- GUNASEKARAN, A. Information systems in supply chain integration and management. **European Journal of Operational Research**, v. 159, n. 2, p. 269-295, Dec. 2004.
- HARRISON, H. *et al.* Case study research: foundations and methodological orientations. **FQS Forum Qualitative Sozialforschung**, v. 18, n. 1, 2017. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2655>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- HBSA. **Projetos Logísticos**. 2018. Disponível em: <http://hbsa.com.br/projetos-logisticos>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- KERIN, R. A.; PETERSON, R. A. **Problemas de marketing estratégico: comentários e casos selecionados**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. US: John Wiley & Sons, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LAURINDO, F. J. B.; MACUL, L. G. S. Inteligência competitiva no marketing digital.

In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – CONTECSI, 11., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: TECSI/EAC/FEA/USP, 2014.

MADEIRA, A. B.; TOLEDO, L. A.; SILVEIRA, J. A. G. da. Marketing segmentation : your role for diversity in dynamical systems segmentação de mercado: seu papel para a diversidade em sistemas dinâmicos. **Revista Gestão Org.**, v. 13, n. 1, p. 71-78, 2015.

MILENA, C. G. A.; PALACIOS, A. L. G. La inteligencia de mercado: una estrategia hacia la competitividad. **Revista Ensayos: Revista de los estudiantes de Administración de Empresas**, v. 6, n. 6, p. 157-167, 13 nov. 2013. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49810> Acesso em: 10 dez. 2018.

NEWSWIRE, P. R.; YORK, New. Global Business Intelligence Market Report (2013 - 2018). **PR Newswire**, [S.l.], 2013. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-business-intelligence-market-report-2013---2018-237338771.html>. Acesso em: 10 dez. 2018.

OLSSON, E.; SANTÂNGELO, C. C. F. Logística empresarial: Análise do processo de entregas da empresa Neto Comércio e Transporte de Material de Construção Ltda-ME. **Anais da Semana Científica e de Extensão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas-Gestão**, v. 4, n. 1, 2018.

OZKAYA, H. E. *et al.* Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, p. 309-318, 2015.

POMPERMAYER F. M.; CAMPOS NETO, C. A. S.; PAULA J. M. P. Hidrovias no Brasil: perspectiva histórica, custos e institucionalidade. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, v. 53, n. 9, p. 1-58, 2017.

PRAJOGO, D. *et al.* The relationships between information management, process management and operational performance: internal and external contexts. **International Journal of Production Economics**, v. 199, p. 95-103, May 2018.

QUEIROZ, J. P. de. Análise do uso de sistema de informações de marketing e de suas contribuições para a gestão de marketing de empresas varejistas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2010.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ŠALKOVSKA, J.; OGSTA, E. Quantitative and qualitative measurement methods of companies' marketing efficiency. **Management of Organizations: Systematic Research**, n. 70, p. 91-105, 2014.

SILVEIRA, M. R. Transportes e a logística frente à reestruturação econômica no Brasil. **Mercator**, v. 17, p. 1-20, 2018.

STARK, R.; DAMERAU, T.; LINDOW, K. Industrie 4.0: digital redesign of product creation and production in Berlin as an industrial location: challenges and solutions for digital transformation and innovation. In: SENDLER, Ulrich (ed.). **The Internet of Things: industrie 4.0 unleashed**. [S.l.: s.n.], 2018. p. 171-188.

TOLEDO, L. A.; MORAES, C. A. de; ZILBER, M. A. SIC – Sistema de Inteligência Competitiva: um estudo descritivo exploratório em uma empresa do setor brasileiro de comunicações. **PRISMA. COM**, v. 9, p. 1-30, 2010.

TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI G. Estudo de caso em Pesquisas exploratórias qualitativas: Um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12 n. 1, p. 103-120, 2009.

VALDÉS, J. Á. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**. 2003. 321 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

WAGNER, S. M.; EGGERT, A. Co-management of purchasing and marketing: why, when and how? **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 27-36, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [case study: planning and methods]. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPATA MENDIVELSO, Gloria Patricia Gerencia. **Business intelligence to support decision-making of the company**. 2015.  
Disponível em: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12502>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ZENONE, L. C. **Marketing estratégico e competitivo empresarial formulado estratégias mercadológicas para organizações de desempenho**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.



doi:10.12662/2359-618xregea.v8i1.p55-70.2019

**ARTIGOS****AS COMPETÊNCIAS DOCENTES NA PERSPECTIVA  
DA GERAÇÃO Y: UMA INVESTIGAÇÃO  
ENTRE ESTUDANTES DO BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO****TEACHER SKILLS UNDER THE PERSPECTIVE OF  
Y GENERATION: AN INVESTIGATION AMONG  
UNDERGRADUATE STUDENTS IN ADMINISTRATION****LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN LA PERSPECTIVA  
DE LA GENERACIÓN Y: UNA INVESTIGACIÓN  
ENTRE ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO EN  
ADMINISTRACIÓN****RESUMO****Valenna Cássia de Deus**

*Graduada em Administração pela Universidade Federal do Pará. Atualmente é Analista na empresa Biopalma da Amazônia S/A. Belém - PA - BR. E-mail: <valennadedeus@hotmail.com>.*

**Carlos André Corrêa de Mattos**

*Doutor em Ciências Agrárias. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional. Bacharel em Administração. Professor da Faculdade de Administração (FAAD) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém - PA - BR. E-mail: <carlosacmattos@hotmail.com>.*

**José Augusto Lacerda Fernandes**

*Doutor em Desenvolvimento Sustentável. Mestre em Administração. professor efetivo, Adjunto A, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Belém - PA - BR. E-mail: <lacerda.fernandes@gmail.com>.*

O objetivo da pesquisa foi analisar as competências docentes na perspectiva dos estudantes do bacharelado em administração da Geração Y e, com isso, identificar as características dos bons professores. A pesquisa classificada como exploratória e descritiva, foi feita na cidade de Belém-Pa, Brasil, sob forma de levantamento, e contou com 210 entrevistados em amostra não probabilística por acessibilidade. O instrumento de pesquisa foi o questionário, desenvolvido por Nogueira, Casa Nova e Carvalho (2012), e os dados foram tratados com estatística descritiva e multivariada. Os resultados da análise fatorial revelaram quatro fatores que explicaram 67,12% da variância e foram denominados como competência interpessoal, profissional, de técnicas de ensino e tecnológica. A análise de clusters formou cinco agrupamentos diferenciados principalmente pela competência profissional. A conclusão do estudo mostra elevada expectativa dos estudantes e necessidade de múltiplas competências para que os docentes sejam considerados bons professores.

**Palavras-chave:** Ensino Superior. Geração Y. Docência. Aprendizagem. Análise Multivariada.

**ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the teacher skills under the perspective of Y Generation students of the bachelor's degree in administration and, thus, identify the characteristics of good teachers. This research, exploratory and descriptive, was carried out in the City of Belém-Pa, Brazil, under the survey form, and included two hundred and

ten respondents in a non-probabilistic sample by accessibility. The research instrument was a questionnaire developed by Nogueira, Casa Nova, and Carvalho (2012), and the data were analyzed with descriptive and multivariate statistics. Results of factor analysis showed that interpersonal and professional competence, appropriate usage of educational and technological techniques are the factors that explain 67.12% of the variance. The cluster analysis formed five groups mainly differentiated by professional competence. The conclusion of the study shows high expectations of students and the need for multiple skills so that teachers are considered good teachers.

**Keywords:** Higher education. Y generation. Teaching. Learning. Multivariate analysis.

## RESUMEN

El objetivo de la pesquisa fue analizar las competencias docentes en la perspectiva de los estudiantes del bachillerato en administración de la Generación Y, con el objetivo de identificar las características de los buenos profesores. La pesquisa clasificada como exploratoria y descriptiva, fue realizada en la ciudad de Belém-PA, Brasil, a través de levantamiento, y contó con 210 entrevistados en muestra no probabilística por accesibilidad. El instrumento de pesquisa fue el cuestionario, desarrollado por Nogueira, Casa Nova e Carvalho (2012), y los datos fueron tratados como estadísticas descriptiva y multivariada. Los resultados del análisis factorial revelaron cuatro factores que explicarían 67,12% de la variancia y fueron denominados como competencia interpersonal, profesional, de técnicas de enseñanza y tecnológica. El análisis de *clusters* constituyó cinco agrupamientos diferenciados principalmente por la competencia profesional. La conclusión del estudio presenta elevada expectativa de los estudiantes y necesidades de múltiples competencias para que los docentes sean considerados buenos profesores.

**Palabras-chave:** Enseñanza Superior. Generación Y. Docencia. Aprendizaje. Análisis Multivariada.

## 1 INTRODUÇÃO

A geração Y chegou ao ensino superior com uma perspectiva diferente do paradigma da ação docente. Os ditos nativos digitais, também chamados por Lombardía (2008) e Lancaster e Sillman (2011) de geração *Power Ranger*, Milênio, GenNext, geração Google, *Echo Boom*, geração *Tech*, entre outros, são controversos até mesmo quanto ao período temporal de sua geração, uma vez que não há uma delimitação pacificamente aceita na literatura que marque os anos que limitam seu início, sendo, em geral, considerados desta geração os nascidos entre 1982 e 2000 (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Caracterizada por uma geração de crianças cheias de energia, alegres e seguras de si, ela marca uma sociedade preocupada com a segurança, que vivenciou vertiginosos avanços tecnológicos (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Essa relação, em especial com a internet, possibilitou o contato com um fantástico acervo de dados e processos comunicacionais que levou seus nativos a uma constante busca por informações (AMUI, 2011). Oriundos de famílias com menor número de filhos e com pais e mães que trabalham, os nativos dessa geração tendem a ser impacientes (MARIN; LIMA; CASA NOVA, 2011), a buscar resultados de curto prazo e a se concentrar mais no resultado do que no processo. Típicos do mundo globalizado, são o resultado de uma sociedade interconectada, de características predominantemente urbana, com fronteiras pouco estabelecidas (LOMBARDIA, 2008; MULLER; DEWES, 2012).

Apesar de os primeiros representantes da geração Y já estarem formados, muitos ainda estão inseridos no contexto das instituições de ensino superior, convivendo com docentes e com estruturas institucionais concebidas por outras gerações, principalmente pela Geração X, representada pelos nascidos entre os anos de 1965 e 1981, ou mesmo os *Baby Boomers* do período de 1946 a 1964 (LANCASTER; STILLMAN, 2011), para os quais as tecnologias não eram tão acessíveis e disponíveis, fato que transformou essas gerações em imigrantes tecnológicos.

Entender as diferenças entre gerações, ganha destaque na perspectiva das instituições de

ensino pela necessidade de encontrarem novas formas de relacionamento e organização. Nesse sentido, os nativos da Geração Y, foram os primeiros a chegar às instituições de ensino e ao mercado de trabalho com tamanha proximidade com os recursos tecnológicos. Assim, Nogueira, Casa Nova e Carvalho (2012) destacam que esse *gap* tecnológico apresentou reflexos nas relações entre estudantes e docentes e que a aceleração da chegada de indivíduos cada vez mais novos ao ensino superior tende a aumentar esse impacto.

Dessa forma, para contribuir com o entendimento das competências docentes esperadas pelos estudantes de Administração da geração Y e com isso trazer informações que possam contribuir para melhores práticas docentes e institucionais, o problema de pesquisa que motivou este estudo foi: quais as competências docentes mais valorizadas pelos estudantes do bacharelado em Administração da Geração Y capazes de diferenciar os bons professores?

Tendo como referência esse questionamento, a investigação se concentrou no objetivo de analisar as capacidades dos professores, que são destacadas pelos nativos digitais como distintivas dos bons professores. Para tanto, o artigo se estruturou fundamentado na compreensão de competência e, em especial, nas competências docentes, sendo realizada a pesquisa de campo com tratamento de dados quantitativos para sistematizar as opiniões dos entrevistados.

## 2 COMPETÊNCIAS: ORIGEM, EVOLUÇÃO E APLICAÇÕES

O termo competência tem origem no latim *competentia* e existe desde a idade média associado à linguagem jurídica, na qual é empregado para designar a faculdade para julgar (CHAUI, 2003). Utilizado até os dias atuais, a expressão competência indica, essencialmente, a capacidade de opinar a respeito de determinado tema. Na administração pública, competência pode ser compreendida como o poder atribuído ao agente público para o desempenho de suas funções (GOMES; MORGADO, 2012). Desde a Revolução Industrial, a expressão competência era utilizada para qualificar os trabalhadores aptos a executar as tarefas (CARDOSO, 2009). Dessa diversidade de utilizações, observa-

-se a amplitude histórico-temporal da expressão competência e destaca-se que a incompetência, seu antônimo, supera a compreensão da negação de capacidade para assumir uma compreensão pejorativa (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001).

A compreensão contemporânea de competência, no âmbito organizacional, foi concebida no final da década de 1980 e constituída por duas perspectivas teóricas e conceituais distintas, uma de origem norte-americana e outra francesa, ambas desenvolvidas concomitantemente. A perspectiva norte-americana entende a competência associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. A perspectiva francesa concebe competência como a ação do indivíduo ao enfrentar situações e sua iniciativa para assumir responsabilidades em ambientes profissionais (ZARAFIAN, 2003). As competências se materializam pela articulação de múltiplas habilidades, combinadas e constituídas em ambientes complexos, imprevisíveis e em permanente estado de transformação (SOUZA; ZAMBALDE, 2015).

Nesse contexto, competência pode ser compreendida tanto como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, presentes no indivíduo, o qualificam para realizar determinadas tarefas (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; PICCHIAI, 2009; DIAS JÚNIOR *et al.*, 2014), quanto como uma vinculação ao senso de responsabilidade, que leva o indivíduo a ter iniciativa para enfrentar situações presentes em seu dia a dia profissional (ZARAFIAN, 2003). Assim, a competência, para se constituir de fato, necessita da combinação sinérgica de aprendizagens sociais e de comunicação, que poderão resultar na realização eficiente da mobilização, integração e transferência de recursos e habilidades pessoais em prol de determinado cenário profissional e social (PICCHIAI, 2009). Amaro (2008) reforça essa compreensão ao destacar que a competência é constituída pela combinação de saberes e vontades individuais representados pelos recursos do indivíduo, que, ao serem combinados na busca por objetivos pessoais ou profissionais, se materializam na forma de desempenho. A noção de competência nessa concepção associa-se eminentemente à ação e a resultados (PINHEL; KURCGANT, 2007) e a mobilização (RUAS, 2005).

Na perspectiva norte-americana, o indivíduo competente é aquele que reúne os conhecimentos, compreendidos pelo saber, com habilidades, materializadas pelas práticas, que, ao serem combinadas com comportamentos ou atitudes baseadas na vontade e disposição para fazer, agir, entregar e realizar, resultam em competências. Assim, a atitude representa o querer fazer. Portanto, aquele que é tido como competente está apto a alcançar o desempenho esperado, uma vez que dispõe dos elementos pessoais necessários para tal (DIAS JÚNIOR *et al.*, 2014).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) destacam que a literatura norte-americana reforça a busca pelo alto desempenho quando se trata de competência. Dessa forma, é necessária a mobilização de um conjunto de qualificações individuais para que se possa realizar um trabalho com a performance almejada. O trabalho, assim, é como um prolongamento das competências que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Os conhecimentos e o saber fazer somente adquirem status de competência se comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para uma comunicação eficiente que promova competências (PICCHIAI, 2009).

As competências são essencialmente individuais, coletivas e organizacionais. Michaux (2011), ao se referir à evolução dos estudos sobre competências individuais, reforça que sua relevância se fortalece na gestão de pessoas a partir da década de 1980. Por outro lado, ao se referir às competências coletivas, ele destaca que elas foram originalmente estudadas pela psicologia e assumiram relevância na Administração a partir das décadas de 1990 e 2000. O autor reforça que, apesar de operacionalmente os conceitos de competências individuais e coletivas não estarem obrigatoriamente vinculados à compreensão com o advento da teoria dos sistemas, foi sedimentada a compreensão de que as competências organizacionais emergem das competências coletivas, que, por sua vez, são o resultado do somatório de competências individuais. Assim, a compreensão de competência ultrapassa naturalmente o caráter individual, constituindo elemento de destaque, tanto na pers-

pectiva coletiva, quanto organizacional (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; SILVA, 2012).

Gomes e Morgado (2012) complementam, ao afirmar que as competências organizacionais envolvem competências de ordem estratégica, como as competências essenciais e as competências distintivas, ambas relacionadas à formação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2007). Grimand (2011), por sua vez, reforça que, em determinadas situações, as competências individuais são tão raras e necessárias para a criação de valor que passam a representar uma competência estratégica. Essa situação ocorre especialmente em organizações com equipes altamente especializadas em segmentos muito dependentes da qualificação de seus trabalhadores para competir e prosperar.

Ao se referir às competências coletivas, Silva (2012) destaca que, apesar da falta de um consenso pacificamente aceito para seu significado, a cooperação é considerada um fator crucial para que ela possa se constituir de fato e trazer benefícios organizacionais. Essa perspectiva cognitiva das competências coletivas é reforçada por Michaux (2011) ao se referir à forma como a rotina e o processo de aprendizagem são internalizados nas equipes de trabalho. Assim, as rotinas operacionais, além de reprimirem atitudes oportunistas, transmitem um padrão de comportamento aceitável na organização, que, por serem únicos e por reunirem aspectos formais e elementos tácitos, tipificam a organização e dificilmente serão reproduzidos ou imitáveis em ambientes organizacionais distintos. Esse conjunto de elementos pode ser compreendido como a forma que conduz um grupo de pessoas para alcançar determinado objetivo, podendo ocorrer com maior facilidade em ambientes propícios à interação entre seus integrantes (BONOTTO; BITENCOURT, 2006).

Dessa forma, para que as competências individuais influenciem o desempenho da organização, é necessário que ocorra um processo de aprendizagem e que posteriormente os indivíduos compartilhem seus conhecimentos e os transformem em preceitos para suas ações (FLEURY, M.; FLEURY, A., 2001). Nessa conjuntura, inserem-se as estratégias organizacionais como norteadoras dessa aprendi-

zagem (SILVA, 2012). O conceito de competência ganhou destaque nas pesquisas acadêmicas e nos ambientes organizacionais em virtude de sua participação no atendimento das necessidades individuais, organizacionais e sociais, especialmente no que se refere à capacidade de atuar frente a imprevistos, em processos de comunicação e articulação pessoal e na compreensão de si e dos outros.

Todavia, é necessário refletir sobre a formação individual dos profissionais de Administração em face do desenvolvimento das competências necessárias ao exercício da profissão, pois somente assim, serão mitigados os impactos negativos de cenários sistêmicos, complexos, incertos e descontínuos (CLOSS; ARAMBURU; ANTUNES, 2009). Assim, na formação dos administradores, inserem-se os docentes, destacados como mediadores do processo de aprendizagem e formação profissional do estudante (LIBÂNEO, 2013).

No ambiente educacional, a competência docente constitui-se como o elo no agir sustentado em conhecimentos específicos da profissão. Contudo, não se limita a eles, por exigir que os docentes utilizem vários recursos cognitivos combinados de forma integrada para serem eficazes nas situações vivenciadas no ambiente acadêmico. Destaca-se que a compreensão de competência na formação profissional dos estudantes substituiu a compreensão de qualificação empregada no passado pela necessidade de articular múltiplas formas de agir e articular capacidades profissionais (PINHEL; KURGANT, 2007).

### 3 COMPETÊNCIAS DOCENTES: INSERÇÃO E EXPECTATIVAS

Compreender as competências necessárias ao exercício da docência e, mais que isso, reunir os elementos que singularizam os bons professores é uma preocupação de diversos estudos contemporâneos (NOGUEIRA; CASA NOVA; CARVALHO, 2012; ORO; SANTANA; RAUSCH, 2013; CANDIDO *et al.*, 2014; GUELFÍ *et al.*, 2015). Martins e Rauch (2012) destacam que a docência universitária precisa ser constantemente questionada para possibilitar o aprimoramento de suas práticas e configurações. Nessa perspectiva, investigar as competências docentes assume posição central nas pesquisas, uma

vez que os professores representam um dos principais elos entre os estudantes e as instituições.

Guedes, Andrade e Nicolini (2015) reforçam que o mercado de trabalho moderno exige profissionais hábeis na solução de problemas, capazes de atuar em equipe, orientados por comportamentos éticos e cientes das exigências de cidadania. Os autores destacam que a formação desses profissionais exige mais dos professores e das instituições de ensino. Esse aspecto implica novas metodologias que privilegiem um caráter inovador na educação e que sejam capazes de deslocar o estudante de uma posição passiva, para ser o principal responsável por seu desenvolvimento pessoal.

A formação profissional para o mercado de trabalho, nessas condições, passa necessariamente pelo aprimoramento de competências. Nesse contexto, a expressão competência e seus vários significados revelam um construto de características polissêmicas e transversais, que se estendem desde o campo organizacional ao estudantil, destacando-se pela capacidade de aplicar na prática conhecimentos teóricos e tendo no seu cerne a ação do indivíduo para realizá-la (PINHEL; KURCGANT, 2007).

A conceituação de competência docente fundamentada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é criticada por Nóvoa (2009) que, mesmo considerando as contribuições das últimas décadas, avalia que a expressão competência não perdeu seu caráter comportamentalista e técnico-instrumental. Entretanto, a expressão competência docente ainda é a principal referência em muitos estudos atuais sobre a temática, sendo encontrada em diversas pesquisas para identificar qualidades necessárias aos bons professores (PINHEL; KURCGANT, 2007; PAIVA; MELO, 2009; NOGUEIRA; BASTOS, 2012; SOUZA; ZAMBALDE, 2015). Portanto, independentemente do ponto de vista dos pesquisadores, um aspecto parece pacífico, os bons professores são aqueles que apresentam na relação com o estudante e em suas práticas laborais algumas características capazes de distingui-los dos demais professores.

Nesse sentido, os professores, como destacado por Paiva e Melo (2009), via de regra, assumem em grande parte o desenvolvimento de suas competências individuais, uma vez que, de manei-

ra geral, as políticas de gestão de pessoas das instituições de ensino falham nesse aspecto, ou não conseguem convencer os professores de sua eficácia. Constatação semelhante foi identificada por Hanashiro e Nassif (2006), que observaram nos estudos realizados acerca das competências docentes que as instituições federais de ensino não estimularam seu desenvolvimento com ações práticas.

Nessa perspectiva, o conhecimento técnico profissional, apesar de essencial, não é o suficiente para o professor universitário, mesmo considerando tratar-se de uma das características mais valorizadas pelos estudantes (PLUTARCO; CRADVOHL, 2010). Assim, o conhecimento técnico profissional precisa ser complementado pela dimensão didática, que deve ser capaz de privilegiar uma abordagem formativa mais ampla para o estudante (PIMENTA; ANASTASIOU, 2014). Essa compreensão é reforçada por Masetto (2003) ao criticar que a titulação acadêmica do professor e sua experiência profissional são apenas algumas das exigências necessárias ao magistério universitário, que devem ser complementadas pela competência pedagógica.

Quanto às competências necessárias aos professores, destacam-se aspectos como a necessidade de comunicação para facilitar a compreensão, o processo de aprendizado constante necessário para

manter o professor em permanente aprimoramento profissional e a capacidade de assumir responsabilidades, representada pelo comprometimento com as dificuldades dos estudantes na mediação da aprendizagem (KARAWEJCZYK; ESTIVALETE, 2003). Dessa forma, em certa medida, o docente se torna “responsável por conduzir o processo de aprendizagem.” (SANTOS, 2013, p. 36).

Observa-se que, de maneira geral, Quadro 1, os estudos reforçam que as competências necessárias aos professores se estruturam com base em um amplo conjunto de capacidades, que incluem preparar boas aulas e transmiti-las com clareza, de tal forma a facilitar a compreensão, o que os estudantes classificam como a didática do professor. Conhecimento e experiência profissional são aspectos valorizados por possibilitarem a compreensão da prática profissional. Além da capacidade de desenvolver bons relacionamentos interpessoais, mostrando-se sensível às necessidades dos estudantes, com aulas dinâmicas, receptivos e bem-humorado, os bons professores incentivam a participação dos estudantes, são exigentes e revelam a capacidade de se envolver com o resultado do aprendizado, mantendo-se atualizados quanto aos acontecimentos e mudanças na profissão. Esses resultados revelam que as expectativas quanto ao trabalho docente são elevadas quando compreendidas pela ótica do estudante.

Quadro 1 - Competências necessárias aos docentes universitários

Autor	Competências
Cunha (2017)	(1) acreditar no potencial dos estudantes; (2) ser exigente; (3) ter domínio do conteúdo ensinado; (4) desenvolver bons relacionamentos; (5) ser incentivador da participação discente; (6) manter a aula agradável; e (7) ser bem-humorado.
Nóvoa (2009)	(1) conhecimento; (2) cultura profissional; (3) ser pedagógico; (4) trabalhar em equipe; e (5) ter compromisso social.
Paiva e Melo (2009)	(1) competências cognitivas; (2) competências funcionais; (3) competências comportamentais; (4) competências éticas; e (5) competências políticas.
Plutarco e Gradwohl (2010)	(1) didática; (2) conhecimento teórico; (3) experiência de mercado; (4) relacionamento; e (5) ser exigente.
Pachane (2012)	(1) didática; (2) desenvolver bom relacionamento pessoal; (3) domínio do conteúdo; (4) habilidades de comunicação; e (5) preocupação com a aprendizagem.
Candido <i>et al.</i> (2014)	(1) didática; (2) bom relacionamento interpessoal; (3) preocupação com o futuro do estudante; (4) ser motivado; (5) ter conhecimento técnico; (6) compromisso e profissionalismo; e (7) ser atualizado.

Fonte: pesquisa de campo.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa, consoante a taxonomia de Martins e Theóphilo (2009), caracteriza-se como uma investigação exploratória e descritiva, feita na forma de levantamento transversal, com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento de dados quantitativos. Essa forma de pesquisa é estruturada por uma investigação inicial, para possibilitar a compreensão ampla do fenômeno, fase exploratória, seguida da caracterização de seus aspectos principais, fase descritiva, assim se pretende possibilitar sua compreensão. Esse conjunto de procedimentos contribui para revelar aspectos do objeto de estudo. A técnica de amostragem utilizada neste levantamento não permite controlar o erro amostral (HILL, M.; HILL, A., 2012). Ao final do trabalho de campo, foram obtidos 210 questionários de pesquisas válidos, respondidos por estudantes do curso de bacharelado em Administração.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, desenvolvido por Nogueira, Casa Nova e Carvalho (2012) em duas seções. A primeira, foi formada por questões dicotômicas e de múltipla escolha, que teve por finalidade caracterizar o entrevistado quanto a seus aspectos socioeconômicos. A segunda, em escala intervalar de Likert, com 10 opções de respostas, estendendo-se em intensidade entre 1 para discordo totalmente, até 10 para concordo totalmente, reuniu características pessoais e aspectos da prática docente, selecionados por seus autores por sua capacidade para distinguir bons professores.

O tratamento dos dados utilizou técnicas quantitativas, especificamente, técnicas de estatísticas descritivas e multivariadas: (1) quanto às técnicas descritivas, foram empregados a distribuição de frequência, a média e o desvio padrão, tendo esses procedimentos sido utilizados para a caracterização dos entrevistados e identificação dos agrupamentos; (2) quanto às técnicas multivariadas, foram selecionadas a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de *clusters* (AC).

A análise fatorial foi escolhida pela capacidade de sumarizar grande volume de informações em reduzido número de fatores, com isso, possibilitando identificar variáveis latentes. A Análise de *Clusters*

privilegiou a investigação pela possibilidade de reunir os entrevistados mais semelhantes entre si e, com isso, classificá-los, quantificá-los e organizá-los em grupos. Esse conjunto de procedimentos de análise de dados visou, inicialmente, a identificar os fatores distintivos dos bons professores e, posteriormente, a observar como os entrevistados se organizavam quanto às competências identificadas. Os procedimentos multivariados foram feitos em consonância com Pestana e Gageiro (2008), Fávero *et al.* (2009) e Hair Junior *et al.* (2009).

Os questionários de pesquisa incluíram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os padrões éticos de pesquisa com seres humanos, e tiveram a fidedignidade mensurada pelo coeficiente alpha de Cronbach, que foi utilizado, tanto para as variáveis em conjunto, quanto para os fatores isolados, revelando boa consistência interna, uma vez que o coeficiente foi maior a 0,757, superior ao valor recomendado por Kline (1998), Hair Junior *et al.* (2009) e Costa (2011), que consideram alfas acima de 0,600 e 0,700 satisfatórios para estudos exploratórios.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os estudantes que participaram da pesquisa foram oriundos de duas universidades da Região Metropolitana de Belém do Pará: 82,4% (173) eram alunos da Universidade Federal do Pará- UFPA e 17,61% (37), da Universidade da Amazônia – UNAMA. Já com relação ao gênero, a amostra foi composta por 50% (105) de estudantes do sexo masculino e 50% (105) do sexo feminino. Quanto ao período de realização do curso, a amostra foi bem distribuída entre os períodos, com leve predominância do terceiro e quarto ano, com, respectivamente, 32,85% (69) e 28,10% (59) dos estudantes posicionados nesses estratos. Já com relação à data de nascimento, todos foram da Geração Y, com 39,05% (82) nascidos entre 1982 e 1991 e 60,95% (128), entre 1992 e 1998 (LANCASTER; STILLMAN, 2011). Assim, o estudante mais novo a participar da pesquisa tinha 18 anos e o mais velho 34 anos. Destacou-se que a maioria dos entrevistados exercia alguma atividade além da universidade, sendo que 71,43% (150) ou trabalhava ou fazia estágio.

A análise descritiva das variáveis, Tabela 1, revelou médias elevadas para as variáveis em estudo, uma vez que todas foram superiores a 7,88. A opção pelos estratos superiores da escala de Likert (1 a 10) mostra que os entrevistados consideraram as variáveis relevantes no processo ensino-aprendizagem. Outra característica foi a baixa dispersão dos dados, com coeficiente de variação (CV) inferior a 23,77% para todas as variáveis. Destacaram-se pelas maiores médias, todas acima de 9,00, a capacidade do professor em saber ensinar (X03, 9,51±1,04), ter domínio do conteúdo (X02, 9,49±1,01), ser claro nas explicações (X10, 9,47±1,08), estabelecer a relação entre a teoria e a prática (X01, 9,38±1,27), além de preparar bem o material didático (X11, 9,18±1,23), conseguir despertar o interesse (X04, 9,06±1,36) e preparar-se para as aulas (X12, 9,05±1,48). Muitos desses aspectos convergem com Madeira (2010) ao destacar os atributos de um bom professor na perspectiva dos estudantes.

Tabela 1 - Análise descritiva

Variáveis		Min.	Max.	Média	DP	CV (%)
Saber fazer a ligação entre a teoria e a prática	X01	1	10	9,38	1,27	13,54
Ter domínio do conteúdo que está ensinando	X02	5	10	9,49	1,01	10,64
Capacidade de explicar (didático)	X03	5	10	9,51	1,04	10,93
Despertar o interesse do aluno pelo conteúdo	X04	1	10	9,06	1,36	15,01
Ser atencioso com os alunos	X05	1	10	8,62	1,58	18,32
Ser acessível aos alunos	X06	4	10	8,79	1,42	16,15
Ser amigável com os alunos	X07	1	10	7,98	1,88	23,55
Ser compreensivo com os alunos	X08	1	10	8,57	1,56	18,20
Ser simpático com os alunos	X09	1	10	7,88	1,75	22,21
Ser claro nas explicações	X10	4	10	9,47	1,08	11,40
Preparar bem o material utilizado nas aulas	X11	3	10	9,18	1,23	13,40
Vir preparado para as aulas (conteúdo)	X12	1	10	9,05	1,48	16,35
Ser organizado	X13	2	10	8,80	1,53	17,38
Utilizar internet (sites, artigos, materiais etc.)	X14	1	10	7,95	1,89	23,77
Utilizar e-mail para se comunicar (alunos)	X15	1	10	8,39	1,77	21,09

Legenda: Min.=mínimo; Max.=Máximo; DP=Desvio Padrão; CV=Coeficiente de Variação;

Fonte: pesquisa de campo.

A análise da matriz de dados mostrou-se adequada à utilização da análise fatorial exploratória (AFE). A quantidade de correlações médias e altas significativas, a determinante da matriz diferente de zero (0,002), a relação entre o número de variáveis e o de observações (15 observações por variável) e os testes KMO (0,803) e o de esfericidade de Bartlett (significativo a 1%), confirmaram o bom ajustamento à técnica. Dessa forma, foi feita a extração dos fatores, que ocorreu pelo critério do autovalor; assim, cada fator explicou minimamente a própria variância (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

Os fatores foram extraídos pelo método de análise dos componentes principais (ACP) com rotação ortogonal Varimax (Tabela 02). Após a

rotação, foram identificados quatro fatores que explicaram 67,12% da variância dos dados, cada fator explicou, respectivamente, 22,15%, 17,28%, 16,30% e 11,39% das variâncias em ordem decrescente do primeiro para o quarto fator. A comunalidade das variáveis se posicionou acima de 0,528 para todas as variáveis em estudo, mostrando que, pelo menos 52,8% da variância das variáveis, foi explicada pelos fatores. O coeficiente alpha de Cronbach de 0,852 para todas as variáveis em conjunto e de 0,873 (Fator 1), 0,777 (Fator 2), 0,757 (Fator 3) e 0,797 (Fator 4) revelou boa consistência interna, tanto das variáveis em conjunto, quanto dos fatores individualmente todos adequados, segundo Costa (2011), Hair Junior *et al.* (2009) e Kline (1998).



O primeiro fator reuniu cinco variáveis (X07, X09, X08, X05 e X06) e foi denominado como “**Competências Interpessoais**” pela capacidade de desenvolver relacionamentos amigáveis, construtivos e harmoniosos com os estudantes. O segundo fator concentrou quatro variáveis (X01, X03, X04 e X02) e foi denominado como “**Competências Profissionais**”, uma vez que captou aspectos da experiência profissional do professor e sua habilidade de estabelecer relações entre a teoria e a prática da profissão. O terceiro fator reuniu quatro variáveis (X11, X12, X13, X10), sendo denominado como “**Competências Técnicas de Ensino**”, pois captou aspectos do cotidiano do professor e sua prática na condução da disciplina. O quarto fator reuniu duas variáveis (X15 e X14) e foi denominado como “**Competências Tecnológicas**” por incluir a utilização da tecnologia no cotidiano da relação com os estudantes.

Tabela 2 - Fatores, variáveis, cargas fatoriais, comunalidade e Alphas de Cronbach

Variáveis		Fatores				h2
		1	2	3	4	
Ser amigável com os alunos	X07	0,849	0,003	0,175	0,091	0,760
Ser simpático com os alunos	X09	0,838	0,044	0,030	0,150	0,728
Ser compreensivo com os alunos	X08	0,799	0,151	0,073	0,206	0,709
Ser atencioso com os alunos	X05	0,732	0,187	0,188	0,097	0,616
Ser acessível aos alunos	X06	0,671	0,282	0,295	-0,024	0,617
Saber fazer a ligação entre a teoria e a prática	X01	0,191	0,793	-0,072	-0,068	0,675
Capacidade de explicar (didático)	X03	0,037	0,792	0,220	0,042	0,679
Despertar o interesse dos alunos pelo conteúdo	X04	0,075	0,756	0,134	0,086	0,602
Ter domínio do conteúdo que está ensinando	X02	0,158	0,693	0,108	0,106	0,528
Preparar bem o material utilizado nas aulas	X11	0,071	0,185	0,826	0,027	0,722
Vir preparado para as aulas (conteúdo)	X12	0,231	-0,027	0,779	-0,023	0,662
Ser organizado	X13	0,281	0,021	0,679	0,061	0,544
Ser claro nas explicações	X10	-0,003	0,306	0,661	0,209	0,574
Utilizar e-mail para se comunicar (alunos)	X15	0,157	0,011	0,122	0,882	0,818
Utilizar a internet (sites, artigos, artigos, etc.)	X14	0,207	0,123	0,040	0,880	0,833
Autovalores		3,32	2,59	2,44	1,71	10,06
Variância explicada (%)		22,15	17,28	16,30	11,39	67,12
Alpha de Cronbach		0,873	0,777	0,757	0,797	0,852

KMO=0,803; Teste de Esfericidade de Bartlett ( $\chi^2$ )=1.241,44, significativa a 1%.

Forma de extração dos fatores ACP com rotação ortogonal pelo método Varimax

Determinação do número de fatores pelo critério do autovalor

Fonte: pesquisa de campo

O fator “**Competência Interpessoal**” captou a valorização dos estudantes quanto à aprendizagem estruturada por relações construtivas, materializadas na atenção do professor no ambiente acadêmico. Essencialmente, refere-se ao fortalecimento da integração professor e aluno para favorecer a construção do conhecimento de forma produtiva. Estabelecida por ações proativas de caráter mais pessoal, baseia-se na relação amigável e atenciosa do professor. Perspectivas semelhan-

tes estão presentes nos estudos de Cunha (2017), Paiva e Melo (2009), Plutarco e Gradwohl (2010), entre outros.

A “**Competência Interpessoal**” se fundamenta nas dificuldades enfrentadas pelos estudantes e na sensibilidade para compreendê-las e, com isso, buscar superá-las de forma colaborativa. Essas características facilitam a comunicação e contribuem para que ocorra a aproximação dos estudantes com o professor e propiciem um am-

biente acessível fundamentado em relações menos impessoais.

Pimenta e Anastasiou (2014), ao referir-se aos estudantes que chegam ao ensino superior, destacam que, no ensino médio, na maioria das vezes, a aprendizagem se sustenta na memorização dos conteúdos, em salas de aula com numerosos estudantes, em processos pouco participativos, nos quais a preocupação básica é o ingresso na universidade. Esse processo resulta em baixa capacidade crítica, o que faz com os estudantes, em certa medida, reproduzam essa compreensão no ensino superior. Nesse processo, quando a lógica se desloca para a formação e o exercício da profissão, as pressões presentes no cotidiano dos cursos universitários podem desencadear nos estudantes a necessidade de maior aproximação do professor para superar as lacunas trazidas do ensino médio e fortalecer a compreensão dos aspectos profissionais.

Por outro lado, Cândido *et al.* (2014), Cunha (2017) e Madeira (2010) reforçam que os estudantes valorizam o lado humano do professor, que Madeira (2010) classifica como perfil humanista, valorizando a amizade, a capacidade de construção de bons relacionamentos, a criatividade, a sabedoria, a modernidade e a capacidade motivadora. Nessa perspectiva, reforça competências voltadas para aspectos da relação interpessoal, identificadas nesse fator. Complementando essa perspectiva, Cunha (2017) reforça que as práticas do professor se materializam considerando seus objetivos, seja de internalizar, ou de conscientizar. E nesse processo, o distanciamento e a proximidade revelam-se práticas de uma mesma perspectiva.

Contudo, não se pode retirar da análise a compreensão de que o professor universitário também é resultado de um processo formativo, que, muitas vezes, privilegiou apenas aspectos técnicos da profissão (MADEIRA, 2010; CUNHA, 2017). Isso se associa a uma ampla conjuntura de fatores que, de certa forma, contribuem para um relativo distanciamento dos estudantes, como a carga horária de trabalho, a quantidade de turmas, condições de trabalho, burocracia, entre outras (TARDIF; LESSARD, 2008), que são o resultado de modelos produtivistas que, progressivamente, se instalaram

nas universidades (ALCADIPANI; BRESLER, 2000). Essas questões, com intensidades diferentes, dificultam a aproximação em uma perspectiva mais interativa de estudantes e professores, que Madeira (2010) adverte, deve ser tratada com parcimônia. Assim, observa-se que, como destacam Tardif e Lessard (2008, p. 112), “[...], a docência é um trabalho de limites imprecisos e variáveis entre os indivíduos e as circunstâncias.”

O segundo fator “**Competência Profissional**” captou a valorização da formação profissional por parte do estudante e o conhecimento técnico necessário ao exercício da profissão. Nesse contexto, o fator expressou a operacionalização prática de conceitos teóricos típicos do cotidiano profissional, associado a aspectos didáticos do professor, este entendido como a capacidade de ensinar (PIMENTA, 2012), representada pela clareza na exposição dos conteúdos, para assim contribuir para que os estudantes elaborem suas próprias construções teóricas dos conceitos estudados. Nessa perspectiva, destaca-se a dimensão técnica e profissional do professor, reconhecida como elemento fundamental para “dominar o conteúdo” (PACHANE, 2012) e assim possibilitar interpretá-lo, posicioná-lo historicamente e socialmente, instrumentalizá-lo e torná-lo sistematizado. Conferindo, então, cientificidade e possibilitando distinguir a essência da aparência, a teoria da prática, para possibilitar a formação profissional do estudante (CUNHA, 2017).

Referido fator também captou a valorização do estudante por seu futuro profissional e insere o professor no processo como aquele que, mais experiente, se posiciona como mediador da formação do estudante (LIBÂNEO, 2013). A amplitude da ação universitária como instituição exprime esse, entre outros desafios, com os quais seus integrantes devem lidar, que, segundo Pimenta e Anastasiou (2014, p. 163), consiste na “[...] preparação para o exercício de atividades profissionais que exijam a aplicação de conhecimentos e métodos científicos.” Dessa forma, esse fator sintetizou a competência do professor no domínio da profissão e na capacidade de mediar a formação profissional do estudante, aspectos observados também nas investigações de Cândido *et al.* (2014).

O terceiro fator “**Competência Técnica do Ensino**” captou a sistematização do conteúdo da disciplina, organização na condução das aulas, preparação adequada do material didático e, nessa perspectiva, Libâneo (2010) reforça essa ação deliberada do professor na preparação da disciplina, que se estende desde a explicitação dos objetivos, até a seleção e organização de conteúdos, escolha da metodologia e se constitui da compreensão da capacidade cognitiva do estudante. Nesse processo, que ultrapassa a sala de aula em si, há a presença da intencionalidade deliberada para desencadear a ação de aprender (PIMENTA; ANASTASIOU, 2014). Na mesma perspectiva, Araújo (2001, p.13) define a dimensão técnica do ensino como “técnica, método, metodologia, processo, procedimento, estratégia, tática, recurso, instrumento, atividade” e sintetiza ao afirmar que eles ocupam um lugar necessário como prática pedagógica.

Madeira (2010), ao discorrer sobre o planejamento de ensino, reforça sua necessidade do conteúdo (o que ensinar) e da estratégia (como ensinar), estabelecidos a priori e constituídos com base em um processo mental do que se espera que aconteça ao longo da disciplina, classificando-o como um guia, uma carta de intenções, um conjunto de decisões preparatórias para ministrar a disciplina que, apesar de flexível, evita a improvisação e o amadorismo, devendo ser capaz de representar uma fração do projeto político-pedagógico do curso, atendendo às diretrizes curriculares. Nesse sentido, o fator em essência exprime que esses aspectos são claramente percebidos e valorizados pelos estudantes.

O quarto fator “**Competência Tecnológica**” captou o uso da tecnologia no processo de comunicação e como instrumento de aprendizado pelos estudantes. Explicitado na utilização do *e-mail* e pela indicação de *sites* para pesquisa, incluindo artigos e material para leitura e aprofundamento, ele revela o cotidiano dessa geração na utilização de tecnologias e na interconectividade. Nessa perspectiva, os nativos da Geração Y são os primeiros a conviver, desde seu nascimento, com a aceleração da tecnologia. Essa perspectiva foi captada por Libâneo (2010) e Madeira (2010), que reforçam a necessidade de incorporá-la à perspectiva educa-

cional. Destacada como uma das principais características dessa geração, os nativos da Geração Y, diferentemente de seus professores, na maioria da Geração X, não precisaram aprender a utilizar as máquinas, uma vez que acompanharam a evolução tecnológica nos últimos anos (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Tendo como referência a identificação dos fatores, foi utilizada a análise de *cluster* para classificar os estudantes e compreender como eles valorizam as competências dos professores. O método para a formação dos *clusters* foi o hierárquico aglomerativo, que adotou como medida de similaridade o algoritmo de Ward, calculado pela distância Euclidiana. O algoritmo de Ward foi selecionado por sua capacidade privilegiada de formar *clusters* com tamanhos os mais semelhantes possíveis entre si (HAIR *et al.*, 2009).

Os *clusters* foram formados pelos escores fatoriais, calculados pelo método da regressão. Os escores fatoriais representam a posição relativa dos estudantes na avaliação geral dos fatores. Destaca-se que os escores fatoriais, quando calculados para todos os fatores e independentemente dos *clusters*, apresentam média zero (0,00) e desvio padrão um (1,00). Assim, quanto mais a média do *cluster* se afastar de zero (0,00), maior será a necessidade da competência (se assumir sinal positivo), ou ao contrário, se a competência não for considerada necessária (assumirá sinal negativo). Nos casos em que o desvio padrão for menor que a unidade (1,00), mais próximo da média se concentrarão os escores fatoriais, da mesma forma, quando o desvio padrão for maior que a unidade (1,000), mais dispersos estarão esses valores.

A interpretação dos *clusters* levou em conta os valores das médias e dos desvios padrão dos escores fatoriais. Assim, escores próximos a zero (0,000) indicam valores médios para a necessidade da competência: entre 0,00 e 0,49 (com sinais positivos ou negativos) foram considerados baixos, entre 0,50 e 1,00, intermediários e acima de 1,00, altos. Quanto ao desvio padrão, nos casos em que ele foi menor que a unidade (<1,00), foi considerado baixo, e maior que a unidade (>1,00), foi interpretado como alto. O desvio padrão foi utilizado para avaliar a dispersão dos escores em torno do escore médio do *cluster*.

O número de *clusters* foi determinado pela “regra da parada”. Esse procedimento, como recomendam Hair *et al.* (2009) e Fávero *et al.* (2009), ocorre pelas medidas de similaridades. Assim, “no momento em que ocorre um aumento desproporcional nos coeficientes de proximidade, deve-se selecionar a quantidade de agrupamentos imediatamente anterior, e assim define-se o número indicado de grupos a serem estudados.” (MATTOS; SANTANA, 2014, p. 65). Neste estudo, a aplicação dessa regra resultou em cinco *clusters* (Tabela 3).

Tabela 3 - Caracterização dos *clusters*

Clusters	Quant.		Competência Interpessoal			Competência Profissional			Competência Técnicas de Ensino			Competência Tecnológica		
	Freq.	%	Méd.	DP	Aval.	Méd.	DP	Aval.	Méd.	DP	Aval.	Méd.	DP	Aval.
Amostra	210	100	0,00	1,00	☹	0,00	1,00	☹	0,00	1,00	☹	0,00	1,00	☹
Cluster 1	40	19	0,21	1,00	☹	0,51	0,28	☺	0,53	0,45	☺	-1,10	1,10	☹
Cluster 2	65	31	0,45	0,53	☹	0,33	0,28	☹	0,50	0,23	☺	0,65	0,36	☺
Cluster 3	38	18	-0,11	0,72	☹	-1,50	1,33	☹	0,01	0,93	☹	0,13	0,77	☹
Cluster 4	38	18	0,36	0,59	☹	0,25	0,71	☹	-1,30	1,10	☹	-0,06	0,97	☹
Cluster 5	29	14	-1,64	0,86	☹	0,19	0,57	☹	-0,15	1,02	☹	-0,04	0,84	☹

Fonte: pesquisa de campo.

Os *clusters* foram testados com o teste paramétrico *One-Way Anova* para identificar os fatores que mais diferenciaram os *clusters*. O resultado do teste revelou que a “**Competência Profissional**” ( $F=53,947$ ;  $sig.=0,00$ ) foi o principal diferenciador dos grupos, seguida da “**Competência Interpessoal**” ( $F=45,993$ ;  $sig.=0,00$ ), “**Competência de Técnicas de Ensino**” ( $F=40,652$ ;  $sig.=0,00$ ) e “**Competência Tecnológica**” ( $F=29,983$ ;  $sig.=0,00$ ).

Quanto às características dos *clusters*, o primeiro (*Cluster 1*) foi formado por 19% (40) dos estudantes e posicionou-se conforme a média ( $0,00\pm 1,00$ ) quanto à “**Competência Interpessoal**” dos professores ( $0,21\pm 1,00$ ). Contudo, esse *cluster* mostrou valorizar de forma diferenciada a “**Competência profissional**” ( $0,51\pm 0,28$ ) e a “**Competência Técnica de Ensino**” ( $0,53\pm 0,45$ ) dos professores. Já com relação à “**Competência Tecnológica**” ( $-1,10\pm 1,10$ ), esse grupo de estudantes não considerou essa competência importante para seus professores. Dessa forma, a característica marcante desse grupo foi valorizar aspectos técnicos da profissão ensinados com metodologias de ensino adequadas.

O segundo *cluster* (*Cluster 2*) foi o que reuniu a maior parte dos estudantes, com 31% (65) dos participantes posicionados nesse agrupamento. A principal característica do *cluster* foi comportar-se conforme a média para a “**Competência Interpessoal**” ( $0,45\pm 0,53$ ) e “**Competência Profissional**” ( $0,33\pm 0,28$ ) e valorizar de forma superior a “**Competência Técnica de Ensino**” ( $0,50\pm 0,23$ ) e a “**Competência Tecnológica**” ( $0,65\pm 0,36$ ). Assim, esse grupo valoriza aulas planejadas, bem estruturadas e com o emprego de recursos tecnológicos.

O terceiro *cluster* (*Cluster 3*) foi composto por 18% (38) dos estudantes que mostram comportamento conforme a média para três das quatro competências identificadas como necessárias aos professores, foram elas: a “**Competência Interpessoal**” ( $-0,11\pm 0,72$ ), a “**Competência Técnicas de Ensino**” ( $0,01\pm 0,93$ ) e a “**Competência Tecnológica**” ( $0,13\pm 0,77$ ). Contudo, esse agrupamento não considerou que a “**Competência Profissional**” ( $-1,50\pm 1,33$ ) fosse um elemento distintivo do professor. Nesse contexto, esse agrupamento deseja professores capazes de desenvolver bons relacionamentos,

utilizar bem as metodologias de ensino em aulas planejadas e bem articuladas e empregar tecnologias nas aulas e na comunicação com os estudantes.

O quarto *cluster* (*Cluster 4*) foi formado por 18% (38) dos estudantes que avaliam conforme a média a “**Competência Interpessoal**” (0,36±0,59), a “**Competência Profissional**” (0,25±0,51) e a “**Competência Tecnológica**” (-0,06±0,97) dos professores. Entretanto, esses estudantes evidenciaram que não valorizam a “**Competência Técnicas de Ensino**” (-1,30±1,10). Considerando esse comportamento, observa-se que uma parte dos estudantes valoriza os relacionamentos com professores experientes profissionalmente, que têm habilidade para transmitir sua experiência na sala de aula e que empregam tecnologia para mediar o aprendizado e a comunicação, mas, que, não necessariamente, precisam utilizar as técnicas e metodologias de ensino para atuar na profissão.

O quinto *cluster* (*Cluster 5*), com 14% (29) dos estudantes posicionados nesse estrato, reuniu aqueles que avaliaram em torno da média a “**Competência Profissional**” (0,19±0,57), a “**Competência de Técnica de Ensino**” (-0,15±1,02) e a “**Competência Tecnológica**” (-0,04±0,84). Esse grupo discordou da necessidade de “**Competências Interpessoais**” (-1,64±0,86) para os professores, revelando um grupo de estudantes que avaliam necessárias as competências identificadas na pesquisa. Entretanto, não consideram a necessidade da receptividade dos professores, sugerindo autonomia e impessoalidade na relação com os professores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou identificar as competências docentes mais valorizadas pelos estudantes de Administração, pertencentes à Geração Y. Foram identificados quatro fatores, que explicaram 67,12% da variância dos dados e apresentaram elevada consistência interna. Foram eles: competências interpessoais, competências profissionais, competências técnicas de ensino e competências tecnológicas. Com base na análise descritiva dos dados, observou-se que os entrevistados consideraram todas as variáveis investigadas como necessárias ao processo de ensino e aprendi-

zagem, com destaque para a capacidade de saber ensinar, ter domínio do conteúdo, estabelecer relação entre teoria e prática e despertar o interesse do aluno pelo conteúdo, além de características como ser claro nas explicações, preparar bem o material utilizado e vir preparado para as aulas.

Por outro lado, a classificação dos estudantes, pela técnica de análise de *clusters*, resultou em cinco agrupamentos, com destaque para o que reuniu a maior parte dos entrevistados, o *Cluster 2*, que reuniu os estudantes que valorizam mais as competências técnicas de ensino e tecnológicas. Os resultados obtidos podem servir de base tanto para os docentes como para os gestores do ensino de Administração, de modo que, conhecendo os anseios dos estudantes dessa geração, reduzam os *gaps* de forma a aprimorar o processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista a necessidade de formar profissionais qualificados para atender as necessidades das organizações e da sociedade.

Este estudo se baseou na perspectiva discente acerca do tema, o que não finaliza esta discussão. É possível encontrar uma lacuna na literatura no que diz respeito ao papel dos gestores institucionais no processo de desenvolvimento das competências docentes aqui levantadas, o que pode vir a ser objeto de futuras pesquisas. Destaca-se como limitação deste estudo a abrangência da amostra, restrita aos alunos que frequentavam as aulas. Assim, uma parcela considerável de discentes pode não ter sido captada pela investigação.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Mcdonaldização do Ensino: universidades e escolas adotam o modelo fast-imbecilização. **Carta Capital**, v. 6, n. 122, p. 20-24, 10 maio 2000.
- AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM**, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 89-111, nov./set. 2008.
- AMUI, A. M. Alinhamento: o caminho para garantir a empregabilidade da geração Y. **Revista da ESPM**, v. 18, n. 3, p. 74-80, maio/ jun. 2011.

- ARAÚJO, J. C. A. Para uma análise das representações sobre as técnicas de ensino. *In*: VEIGA, I. P. A. (org.) **Técnicas de Ensino: por que não?** Campinas: Papirus, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BONOTTO, F.; BITENCOURT, C. C. Os Elementos das Competências em Grupos de Trabalho – a Experiência do COPESUL. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, 2006. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2006.
- BRUNO-FARIA, M.; BRANDÃO, H. P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, jul./set. 2003.
- CANDIDO, C. M. *et al.* A representação social do “bom professor” no ensino superior. **Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 356-365, 2014.
- CARDOSO, A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147- 69, maio/ago. 2009.
- CHAUI, M. S. A filosofia como vocação para a liberdade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 7-15, set./dez. 2003.
- CLOSS, L. Q.; ARAMBURU, J. V.; ANTUNES, E. D. D. **GESTÃO.org**, Recife, v. 7, n. 2, p. 150-169, maio/ago. 2009.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática**. São Paulo: Papirus Editora, 2017.
- DIAS JÚNIOR, C. M. *et al.* Desenvolvimento de competência do administrador: um estudo em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 172-182, abr. 2014.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.
- FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GOMES, E. M.; MORGADO, A. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. *In*: RETOUR, D. *et al.* **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. São Paulo: Artmed, 2011.
- GUEDES, K. L.; ANDRADE, R. O. B.; NICOLINI, A. M. A avaliação de estudantes e professores sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. **Administração Ensino e Pesquisa**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 71-100, jan./mar. 2015.
- GUELFY, B. F. C. *et al.* Características do bom professor sob a ótica dos discentes de ciências contábeis da Geração Y. *In*: CONGRESSO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE, 9., 2015, Curitiba. **Anais [...]**. São Paulo: Anpcont, 2015.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2009.

- HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, V. M. J. Competências de Professores: um fator competitivo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 45-56, jan./abr. 2006.
- HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Silabo, 2012.
- KARAWEJCZYK; T. C.; ESTIVALETE, V. Professor universitário: o sentido do seu trabalho e o desenvolvimento de novas competências em um mundo em transformação. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2003.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2013.
- LIBÂNEO, L. C. **Adeus professor, adeus profesora**. São Paulo: Cortez, 2010.
- LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y. **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, set./out. 2008.
- MADEIRA, M. C. **Sou professor universitário: e agora?** São Paulo: Sarvier, 2010.
- MARIN, T. I. S.; LIMA, S. J.; CASA NOVA, S. P. C. Formação do contador: o que o mercado quer, e o que ele tem? Estudo de caso sobre o perfil do profissional dos alunos de contabilidade. *In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORA E CONTABILIDADE*, 11., 2011, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2011.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, K.; RAUSCH, R.B. Saberes do bom professor universitário na percepção de acadêmicos concluintes da graduação. **Revista Intersaberes**, Curitiba, v. 7, n. 14, p. 246-261, ago./dez. 2012.
- MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- MATTOS, C. A. C.; SANTANA, A. C. As contribuições da pecuária leiteira para agricultores familiares: um estudo no sudeste do estado do Pará. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 20, n. 1. p. 56-71 jan./mar. 2014.
- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. *In: RETOUR, D. et al. Competências coletivas: no limiar da estratégia*. São Paulo: Artmed, 2011.
- MULLER, J.; DEWES, F. O impacto da inserção da geração Y no mercado de trabalho. **Universo Acadêmico**, Niterói, v. 5, n. 1, jan./dez. 2012.
- NOGUEIRA, A. J. F. M.; BASTOS, F. C. Formação em administração: o gap de competências entre alunos e professores. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 223-240, abr./jun. 2012.
- NOGUEIRA, D. R.; CASA NOVA, S. P. C.; CARVALHO, R. C. O. O bom professor na perspectiva da geração Y: uma análise sob a percepção dos discentes de Ciências Contábeis. **Enfoque Reflexão Contábil**, Maringá, v. 31, n. 3, p. 37-52, set./dez. 2012.
- NÓVOA, A. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009.
- ORO, I. M.; SANTANA, A. G.; RAUSCH, R. B. Os saberes do “bom professor” de ciências contábeis na compreensão de acadêmicos da Geração Y. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE*, 4., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2013.

PACHANE, G. G. Quem é seu melhor professor universitário e por quê? Características do bom professor universitário sob o olhar de licenciados. **Educação**, Santa Maria, v. 37, n. 2, p. 307-320, maio/ago. 2012.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências profissionais docentes e sua gestão em Universidades Mineiras. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2009.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2008.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 229-253, set./dez. 2009.

PIMENTA, S. G. Formação de professores: identidade e saberes da docência. In: PIMENTA, S. G. (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo Cortez, 2012.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2014.

PINHEL, I.; KURCGANT, P. Reflexões sobre competência docente no ensino de enfermagem. **Revista da escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, n. 4, v. 41, p. 711-716, out./dez. 2007.

PLUTARCO, F. F.; GRADVOHL, R. F. Competências dos professores de administração: a visão dos alunos do curso de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2010.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à das organizações. In: Ruas, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, K. C. G. **O estágio docente e o desenvolvimento de competências**: um estudo no programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Paraíba. 2013. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SILVA, F. M. O que Sabemos sobre Competências coletivas? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Brasília: Anpad, 2012.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmicos: um estudo em cursos de administração de Minas Gerais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 338-352, jul./set. 2015.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O Ofício do Professor**. Petrópolis: Vozes, 2008.

ZARAFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.



## ARTIGOS

**HISTÓRIA DA ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO  
DO CEARÁ: UMA EDUCAÇÃO PARA O  
DESENVOLVIMENTO?****HISTORY OF CEARÁ ADMINISTRATION SCHOOL: AN  
EDUCATION FOR DEVELOPMENT?****HISTORIA DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL  
CEARÁ: ¿UNA EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO?**

## RESUMO

Esta pesquisa considerou a abordagem da História no contexto dos Estudos Organizacionais e da Administração, tendo como objetivo compreender a trama histórica da Escola de Administração do Ceará (EAC) que levou à constituição do Curso de Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Foi realizada a pesquisa em diferentes arquivos históricos. O acervo documental constituído e a análise histórica revelaram um evento complexo desde sua criação. Anunciamos um tema articulador, Educação para o Desenvolvimento, marcado por cooperações com agências e instituições norte-americanas, que moldou a organização política e pedagógica da escola, influenciando sua trajetória; e três períodos históricos, entre os anos de 1957 a 1979, que representam as dimensões temporais de experimentação, hibridismo e consolidação da identidade da EAC como curso de uma Universidade Estadual.

**Palavras-chave:** História. Escola de Administração. Educação para o Desenvolvimento.

## ABSTRACT

This research was based on a historical approach in the context of Organizational Studies and Management, aiming to understand its historical plot of the Ceará Administration School (EAC) that led to the constitution of the Administration Course of the State University of Ceará (UECE). A historical archive was consulted. The documented collection and the historical analysis have revealed a complex event since its foundation. We announce a thematic called Education for Development, marked by the cooperation with US agencies and institutions, which shaped the political and pedagogical school organization, influencing its historical trajectory; and three historical periods, between the years 1957 and 1979, which represent the temporal dimensions of experimentation, hybridity,

**Mariana Maia Bezerra**

*Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza - CE - BR. E-mail: <marianamaiab7@gmail.com>.*

**Felipe Kaiser Fernandes**

*Doutorando em antropologia e etnologia social na École des hautes études en sciences sociales - EHESS. Paris, FR. E-mail: <felipekaiserf@gmail.com>.*

**Carlos Dias Chaym**

*Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza - CE - BR. E-mail: <carlosd.chaym@yahoo.com.br>.*

**Ana Sílvia Rocha Ipiranga**

*Doutora em Psicologia do Trabalho e da Organização pela Università degli Studi di Bologna. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Fortaleza - CE - BR. E-mail: <ana.silvia@pq.cnpq.br>.*

and consolidation of its identity as a course of a state university.

**Keywords:** History. Business School. Education for Development.

## RESUMEN

Esta pesquisa consideró el abordaje de la historia en el contexto de los Estudios Organizacionales y de la Administración del Ceará, teniendo como objetivo comprender la trama histórica de la Escuela de Administración del Ceará (EAC) que llevó a la constitución del Curso de Administración de la Universidad del Ceará (UECE). Fue realizada la pesquisa en diferentes archivos históricos. El acervo documental constituido y el análisis histórico revelaron un evento complejo desde su creación. Anunciamos un tema articulador, Educación para el Desarrollo, señalado por cooperaciones con agencias e instituciones norteamericanas, que moldeó la organización política y pedagógica de la escuela, influenciando su trayectoria; y tres períodos históricos, entre los años de 1957 a 1979, que representan las dimensiones temporales de experimentación, hibridismo y consolidación de la identidad de la EAC como curso de una Universidad Estadual.

**Palabras-clave:** Historia. Escuela de Administración. Educación para el Desarrollo.

## 1 INTRODUÇÃO

As escolas de Administração, assim como as organizações, possuem uma história a se contar, cada qual com suas características e similaridades. Muitas vezes, a narrativa encontra-se escondida em fragmentos de documentos antigos, fotos e memórias esquecidas, dificultando o conhecimento de fatos e versões por muitos que trabalham, estudam e fazem parte dessas escolas.

A partir do movimento chamado *historic turn* nos Estudos Organizacionais (EO) e Administração (CLARK; ROWLINSON, 2004; BOOTH; ROWLINSON, 2006), nota-se uma preocupação em considerar as ideias, práticas e discursos da

administração como fenômenos históricos, sociais e geopolíticos (MARTINS, 1989; VIZEU, 2010; ALCADIPANI; BERTERO, 2012). Nesse sentido, a abordagem histórica introduz, nas pesquisas, diversos elementos para melhor descrever uma organização, como datas, locais e atores principais. Além disso, demonstra uma nova maneira de conhecer os objetos de estudo das ciências sociais, a partir do momento que discute sobre privilégio de narrativas históricas, silêncios e relações de poder (KIESER, 1994; ZALD, 1996; BARROS, 2017).

Nos últimos anos, diversos pesquisadores buscaram dialogar com o campo de pesquisa e ensino de Administração no intuito de compreender a história, trajetória e evolução de escolas de Administração (ALCADIPANI; BERTERO, 2012; BARROS, 2014, 2017; BARROS; ALCADIPANI; BERTERO, 2015, 2018). Nesse contexto, revelam-se discussões relativas às influências de acordos de cooperação celebrados entre as instituições brasileiras e instituições norte-americanas, como, por exemplo, a *Ford Foundation* (Fundação Ford) e a *United States Agency for International Development* (USAID). Barros, Alcadipani e Bertero (2018) chegam a falar sobre uma “americanização” da Administração brasileira e afirmam a importância de averiguar essa influência, e a de outras instituições, no estabelecimento dos cursos superiores e escolas de Administração.

Para “entender o cenário brasileiro para que se possa ter maior clareza sobre os caminhos da Administração no Brasil” (BARROS, 2017, p. 90), salientamos a importância de análises históricas para além dos cursos das regiões Sul e Sudeste. Faz-se necessário compreender, também, a história dos cursos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. É nesta lacuna que o objetivo do presente estudo se insere de forma original, avançando com o conhecimento na área.

Em 2014, a Universidade Estadual do Ceará (UECE) emitiu uma nota sobre a comemoração do 57º aniversário do curso de administração, indicando o ano de 1957 como marco inicial, o que enquadra o curso como sendo um dos primeiros do Brasil, principalmente no Nordeste (UECE, 2014). Diante das discussões acima, dessa notícia e das conversas entre alunos e professores, surge

o seguinte questionamento: como se deu a trajetória histórica e estabelecimento do curso de administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE)? O presente trabalho tem como objetivo compreender a trama histórica da Escola de Administração do Ceará que levou à criação do Curso de Administração da UECE, no período entre os anos 1957 – 1979. Propomos a ampliação dessa agenda de pesquisas ao trazer esta discussão para outros cursos de administração no Ceará e no Nordeste do Brasil, buscando preencher uma carência desses tipos de estudos na região.

Além desta introdução, o presente estudo apresenta mais quatro seções. Na próxima seção, uma breve discussão sobre o movimento da História nos estudos organizacionais e administração é apresentada, além de um debate histórico sobre as escolas de administração no país. Em seguida, é descrito o percurso metodológico do trabalho. Na seção seguinte, apresentam-se a constituição dos relatos históricos e sua análise, destacando as principais passagens que configuram a trajetória da EAC. Por fim, as conclusões são apresentadas, apontando as contribuições, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 A ABORDAGEM DA HISTÓRIA E AS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

A “guinada história” (*historic turn*) em EO e Administração trata-se de um movimento cuja intenção é ‘historicizar’ o contexto dessas disciplinas no sentido de transcender marcos estáticos que a teoria organizacional herdou do funcionalismo (CLARK; ROWLINSON, 2004). Nos últimos anos, houve um comprometimento das áreas em viabilizar o potencial ontológico, epistemológico e metodológico da perspectiva histórica. As tentativas de transpor as fronteiras que separavam a perspectiva histórica da administração e dos EO remontam a algumas décadas, porém recentemente essa virada adquiriu um cunho crítico mais cristalizado (BOOTH; ROWLINSON, 2006; COOKE, 1999; KIESER, 1994; ZALD, 1996).

Esse movimento vem mostrando que, não só as teorias organizacionais, como também as práticas de gestão devem situar-se histórica e cultural-

mente (BOTH; ROWLINSON, 2006; ÜSDIKEN; KIESER, 2004; VIZEU, 2010), tendo em vista que a organização se constitui na relação espaço-tempo. Para Kieser (1994), esse retorno ao olhar histórico é importante à medida que as diferenças culturais só podem ser explicadas completamente por meio da História e que novas percepções podem ser identificadas ao confrontar tendências da teoria organizacional e da prática com similares desenvolvimentos no passado.

Nessa perspectiva, ao integrar a pesquisa histórica com o campo de EO e Administração, superam-se as características denominadas por Booth e Rowlinson (2006) de universalistas e presentistas. A primeira se refere à visão de que a teoria contemporânea organizacional se aplica a fenômeno em todas as sociedades de forma atemporal, enquanto a segunda diz respeito às pesquisas na área que são relatadas como se ocorressem em um descontextualizado e ampliado presente. Além disso, ao apoiar-se na análise histórica, observam-se os contextos sociais e políticos que favoreceram o desenvolvimento do conhecimento.

Segundo Üsdiken e Kieser (2004), podemos associar três tipos de abordagens ao *historic turn*: suplementaristas, integracionistas e reorientacionistas. A primeira considera a história como uma variável contextual. A posição integracionista busca enriquecer a teoria organizacional por meio do desenvolvimento de ligações com as ciências humanas, incluindo história, teoria literária, filosofia e as ciências sociais. A agenda reorientacionista envolve uma crítica à natureza a-histórica das teorias organizacionais, assim como ao caráter a-teórico da análise histórica, sugerindo a necessidade de se desenvolver estilos de escrita e métodos que favoreçam a pesquisa ‘historicizada’ (BOOTH; ROWLINSON, 2006).

Para Barros, Alcadipani e Bertero (2015), as categorias criadas por Üsdiken e Kieser (2004) ecoaram em estudos publicados no Brasil. Nesse sentido, diferentes autores estabeleceram caminhos para compreendermos, historicamente, o pensamento administrativo (VIZEU, 2010). Logo, no que se refere ao uso da abordagem histórica, esses estudos indicam que deve haver um esforço contínuo para ultrapassar essa barreira no conheci-

mento, limitado pela hegemonia de um paradigma dominante, no caso da área de administração, pelo funcionalismo sociológico.

Entretanto, a crítica que vem sendo endereçada vai além da postura a-histórica das pesquisas em administração e estudos organizacionais. As posições suplementarista e integracionista são também alvos de críticas pelos pesquisadores que adotam uma postura reorientacionista (ÜDISKEN; KIESER, 2004; DUREPOS; MILLS, 2012). Mesmo respondendo às questões sobre o caráter presentista e universalista das pesquisas na área (BOOTH; ROWLINSON, 2006), para Durepos e Mills (2012), essas posturas objetificam a história e o passado, privilegiando noções evolucionárias comuns.

Em termos de circulação internacional, os autores Alcadiyani e Bertero (2012) mostram que, por exemplo, a importação intelectual do *management* no Brasil deve-se muito aos acordos de cooperação celebrados entre os brasileiros e os americanos no contexto da Guerra Fria. Nesta perspectiva, pode-se observar o apoio dos EUA na criação do primeiro curso de Administração no país, em 1952, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP – FGV. Atual “EBAPE”), por intermédio da Organização das Nações Unidas. Os autores também apontaram as influências da *Michigan State University* (MSU) e da Fundação Ford na criação, em 1954, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), também da FGV, tendo suporte direto da tecnologia desenvolvimentista da escola norte-americana (FISCHER, 1984).

Com base em estudos, é comum perceber as relações intrínsecas e as influências entre a formação da EBAP e o surgimento de outros cursos no país. Nos dez anos seguintes à criação do curso de graduação da EBAP, surgiram, no país, cursos com tal formação na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (1952); na Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia (1959); na Escola de Ensino Superior de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (1959); e no Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília (1961) (COELHO, 2006). Logo, a EBAP instituiu o ensino superior de administração de modo regu-

lar e sistemático – em nível de graduação – sendo pioneiro na América Latina.

No tocante à relação entre Brasil e Estados Unidos, vale lembrar que Siegel (2010) e Barros (2014) apontam particularidades quanto às tentativas americanas de estenderem laços de cooperação. No Curso Superior de Administração Pública da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG), houve uma tentativa malsucedida, haja vista a diferenciação hierárquica recebida entre as escolas da FGV e outros cursos pelas instituições americanas que incomodaram a diretoria da FACE/UFMG (BARROS, 2014). A respeito da Universidade de Pernambuco, Siegel (2010) considera a pressão estudantil o fator que contribuiu para os pernambucanos abandonarem os acordos de cooperação internacional.

O ano de 1959 também marcou o início das atividades da Escola de Administração da UFBA, um dos pólos de irradiação dessa área no Nordeste do país. Conforme Matta (1979), as atividades da Escola de Administração da UFBA se iniciaram a partir de missões norte-americanas da *Graduate School of Business Administration* (MSU) e da *School of Public Administration* (USC), para selecionar candidatos à bolsa no exterior.

Dessa maneira, devemos ponderar acerca do modo como o Brasil incorporou os ideais do *management* americano. Ora, nem todas as escolas que iniciaram suas atividades na década de 50 aderiram aos acordos de cooperação americanos, nem tampouco todas podem ser consideradas como meras cópias das escolas americanas de administração no país, *e.g.* EAESP-FGV (ALCADIPANI; BERTERO, 2012). Nesse sentido, o projeto político dos EUA de propagar o *management* favoreceu o desenvolvimento de instituições híbridas, por meio da passagem do modelo americano com características do contexto recipiente e do poder local. Em seguida, a difusão passou pelas escolas de administração criadas posteriormente no Brasil e por tentativas de estabelecer cursos dentro das faculdades de economia das universidades, no caso da UFRGS (BARROS; ALCADIPANI; BERTERO, 2015), devido à não existência de legislação específica na época.

Nesse sentido, Fischer (2010) propõe uma agenda de pesquisas sobre o ensino de administração no Brasil com possibilidades teórico-metodológicas para entender melhor estas trajetórias. Em relação a esta proposta pode-se acrescentar que ela integra uma tendência recente em historiografia ao enfatizar pesquisas locais, menos generalizantes. Nessa mesma linha, Barros (2014) propõe o desenvolvimento de estudos sobre cursos de administração, a fim de indicar outros atores significativos que contribuíram para o estabelecimento da administração no Brasil, visando uma compreensão do enredo entre os saberes importados, especialmente dos EUA, e o cenário brasileiro no qual se inseriram. E é nessa proposta segundo Barros (2014) que se insere a presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de natureza qualitativa baseia-se em uma pesquisa histórica (BOOTH; ROWLINSON, 2006) valendo-se de fontes primárias, com materiais obtidos por meio da realização de entrevistas e secundárias, por meio de material histórico-documental selecionado em arquivos das instituições que compõem a trama. Durante a pesquisa de campo e em arquivos, realizada em um período de 8 meses em 2015, foi compilado um diário de campo no qual realizamos anotações das entrevistas informais. A coleta dos materiais e documentos possibilitaram a construção de um acervo histórico-documental criterioso (NOWELL *et al.*, 2017), envolvendo: arquivos gerais, atas de reunião, relatórios, regimentos, resoluções, solicitações, ofícios, formulários de reestruturação de departamentos, grades curriculares, projetos pedagógicos e documentos de datas comemorativas.

Para a composição do acervo histórico da pesquisa, os documentos levantados foram compilados, fotocopiados e depois classificados e categorizados pela natureza, fontes e datas. As entrevistas semiestruturada auxiliaram na complementação das informações encontradas nos arquivos. Foram entrevistados três professores do curso de Administração, formados na EAC, o atual diretor do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA) e uma servidora técnico-administrativa.

Todos esses sujeitos estão vinculados ao curso de Administração da UECE desde os anos 60 ou anos 70. As entrevistas duraram cerca de uma hora e foram gravadas e transcritas.

Tendo, como base, o objetivo desta pesquisa, a organização e a análise dos materiais históricos documentais e as informações coletadas nas entrevistas procederam em etapas. Em um primeiro momento, as informações das entrevistas foram analisadas a partir de uma análise categorial por meio de núcleos de sentido, permitindo o surgimento de ordenamento cronológico a partir de várias fontes (BARDIN, 2016; MINAYO, 2013), categorizando-as em confronto com o objetivo da pesquisa, à medida que os temas iam surgindo durante o processo interpretativo do estudo. Após isso, identificamos, no contexto dos materiais históricos compilados, a origem do curso de Administração no Estado do Ceará; até então, conforme será mais bem descrito no próximo item, esse relato da história permanecia desconhecido por muitos e havia um embate entre a UECE e a Universidade Federal do Ceará (UFC) sobre a primazia do curso. Em seguida, foram identificados os principais atores que participaram do surgimento da EAC até o seu estabelecimento na UECE.

Por fim e tendo como base uma narrativa cronológica, mas com passagens históricas que se influenciam reciprocamente em diferentes períodos no tempo, traçou-se um enredo, iluminando a trama histórica sobre a criação da EAC. Desenvolvemos esse enredo ao redor de um tema articulador que influenciou toda a trajetória da escola, “Educação para o Desenvolvimento”, e três períodos intercalados entre os anos de 1957 a 1979.

### 4 A TRAMA HISTÓRICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: DA EAC PARA O CESA - UECE

O Curso de Administração de Empresas do CESA passou por diversas etapas históricas antes de chegar o momento em que se encontra hoje vinculado à Universidade Estadual do Ceará. Nesse sentido, a apresentação da trama histórica terá como base três períodos que serão narrados conforme o esquema a seguir: i) Lançamento de

uma Escola experimental: a EAC (1957 – 1961); ii) EAC: Uma instituição híbrida (1961 – 1973); iii) O Curso de Administração de Empresas da UECE – CESA: uma identidade consolidada? (1973 - 1979).

Releva-se ainda que durante a análise do material histórico e das entrevistas compiladas evidenciou-se durante os períodos fundadores com repercussões atuais, a influência de outras instituições, sobretudo o Banco do Nordeste (BN), que disseminou a ideia da “Educação para o Desenvolvimento”. Esta ideia de caráter articulador e transversal, marcou a organização política e pedagógica da EAC, influenciando também a sua trajetória histórica posterior até os dias atuais.

#### 4.1 A IDEIA DA “EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO” E SUAS INFLUÊNCIAS

Durante as décadas de 1940 e 1950, o Nordeste situado na região semiárida do Brasil encontrava-se em um período devastado pela seca, por problemas que careciam de investimentos, atraindo a atenção do Governo central à região. Tal situação exigia “a criação de um instrumento flexível, adaptado às peculiaridades do estágio econômico da região e capaz de concentrar recursos financeiros e técnicos de modo a, gradual e supletivamente, atender às necessidades gerais” (BNB, 1958, p. 8), visando ao desenvolvimento regional e ao combate aos efeitos do clima árido e seco.

É a partir desse contexto, que o Banco do Nordeste do Brasil (BNB, atualmente Banco do Nordeste - BN) surge como uma solução que, de acordo com Martins Filho (1990, p. 18) “não foi propriamente uma vitória para o Ceará, e sim para toda a área do Polígono das Secas”, agindo com função tripla: Instituto de Fomento, Banco Rural e Industrial e Banco Comercial.

Instituído pela lei do ano de 1952, na cidade de Fortaleza (BNB, 1958; BNB, 1959; LEITE, 2012), sendo, oficialmente, instalado no começo do ano de 1954 (LEITE, 2012), o BNB trouxe a ideia e intenção de valorizar a região nordestina por meio do desenvolvimento. Como forma de dar início a esse desenvolvimento, de compreender a economia da região e de, conseqüentemente, capacitar profissio-

nais, foi instituído, juntamente com a lei de criação do banco, o Escritório Técnico de Estudos Econômicos (ETENE), institucionalizado no ano de 1954 (LEITE, 2012), tendo como local de instalação na sede do BNB em Fortaleza (BNB, 1959). Dessa forma, teve início na região, especificamente na cidade de Fortaleza, um movimento que tinha como base a ideia do desenvolvimento que começou pela criação e instalação do BNB, trazendo atrelado o ETENE como instrumento de capacitação e pesquisa.

Conforme já evidenciado anteriormente, o *management* originou-se nas transformações do capitalismo americano entre o fim do século XIX e o início do século XX, tendo rapidamente tornado um objeto de exportação para outros países, através de acordos de cooperação (COOKE, 1999; ALCADIPANI; BERTERO, 2012). Também esse momento de fundação do BNB e do ETENE evidenciou a ação da influência norte-americana no estado, instituindo a ideia de ‘desenvolvimento’, uma vez que, para a sua estruturação, ambos contaram com o apoio do professor Stefan Robock, técnico das Nações Unidas e professor da *Columbia University* (BNB, 1959; LEITE, 2012). Estas discussões sobre as influências de atores norte-americanos denotam as questões geopolíticas em termos de narrativas históricas privilegiadas, silêncios e relações de poder no contexto da fundação do pensamento administrativo brasileiro (KIESER, 1994; ZALD, 1996; BARROS, 2017).

Quando se tratava de profissionais qualificados, a situação do país àquela época era precária. Havia menos de dez pessoas com o nível equivalente a um mestrado em economia e nenhum deles estava disposto a deixar a capital (Rio de Janeiro, à época) ou São Paulo (ROBOCK, 2011). Após perceber essa precariedade de mão-de-obra qualificada, o professor norte-americano deu início a um recrutamento que culminou na seleção de oito nordestinos. Encontrando ainda a dificuldade de recursos didáticos, optou por levar os jovens recrutados ao Rio de Janeiro para quatro meses de treinamento. Apesar das dificuldades enfrentadas no início do ETENE, após a formação das primeiras turmas, já se podia contar com pessoal capacitado para realizar seus próprios treinamentos (BNB, 1959; ROBOCK, 2011).

De acordo com Robock (2011), essa situação na qual se encontrava a região acabou por transformar-se em um fator positivo, uma vez que fez com que o BNB iniciasse um programa contínuo de desenvolvimento em recursos humanos, com a concessão de bolsas de estudos e estágios para os funcionários e programas de treinamentos próprios, continuados pelo próprio ETENE (BNB, 1958, 1959). Os principais cursos frequentados pelos funcionários eram da “Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), da EBAP e a EAESP” (BNB, 1958, p. 12). A influência do professor norte-americano foi ampla ao ponto de ser considerado um especialista na região Nordeste do Brasil devido aos seus relatórios de expedição entregues às Nações Unidas (SARZYNSKI, 2008), tendo ainda escrito livros em português sobre a região (ROBOCK, 2011).

O BNB, procurando estimular o interesse pelo tema-chave do desenvolvimento regional e a formação de técnicos, atuou ainda em associação com universidades e outras instituições na realização de cursos e concedendo bolsas aos professores (BNB, 1958). É nesse período que se inicia uma forte ligação entre o BNB e a Universidade do Ceará, atual Universidade Federal do Ceará (UFC), por meio de Raul Barbosa, à época presidente do banco, e Antônio Martins Filho, à época reitor da universidade.

A Universidade do Ceará foi criada em 1954, sendo oficialmente instalada em 1955 (PATRICIO RIBEIRO, 2001), tendo como lema o universal pelo regional (MARTINS FILHO, 1990; PATRICIO RIBEIRO, 2001), buscava atuar na região dando atenção aos problemas locais. De acordo com o próprio Martins Filho (1983), o relacionamento entre as duas instituições só foi efetivado quando ele exercia a reitoria da universidade e o Raul Barbosa a presidência do BNB.

Além disso, a figura de Raul Barbosa era construída em favor da educação, especificamente na Universidade do Ceará, por meio dos programas que se referiam à preparação e à qualificação de pessoal para promoção do desenvolvimento regional. Segundo Martins Filho, o então presidente do BNB “se envolvia na execução dos referidos programas, discutindo teses, proferindo confe-

rências, fazendo sugestões bastante válidas e que geralmente eram adotadas.” (MARTINS FILHO, 1983, p. 125).

Foi por meio de um projeto voltado para o desenvolvimento da região do Cariri (localizada no Sul do Ceará), liderado pelo professor americano Morris Asimow (MARTINS FILHO, 1990), que as relações e as influências recíprocas entre o Banco e a Universidade do Ceará estreitaram-se e consolidaram-se. O projeto contou com a participação da *University of California*, por meio do professor americano, tendo sido escolhido o seu próprio nome “Morris Asimow” como título do projeto que teve como um de seus objetivos:

[...] o treinamento de pessoal, que consistia no aperfeiçoamento de novos professores universitários, formação de técnicos para os setores de pesquisa e extensão, treinamento de estudantes universitários na aplicação prática da aprendizagem curricular e, [...] a formação e aperfeiçoamento de gerentes e diretores para as pequenas e médias empresas (MARTINS FILHO, 1990, p. 104).

O então projeto ainda teve como órgão patrocinador a USAID e a Fundação Ford. Posteriormente, o projeto ainda enfatiza a recentemente criada Superintendência do Desenvolvimento Econômico do Nordeste - SUDENE (MARTINS FILHO, 1990). Além disso, o projeto contava com a implantação de pequenas e médias indústrias assessorada por professores e técnicos das Universidades da Califórnia e do Ceará (MARTINS FILHO, 1983).

Assim, a ideia da “Educação para o Desenvolvimento” difundida por essas instituições do Nordeste, especificamente no Ceará, enquanto o contexto deste estudo, teve início por meio de instituições locais como o BNB, SUDENE e a Universidade do Ceará, de escolas nacionais como a EBAP e a EAESP e ainda por meio da influência recebida pela cooperação com a CEPAL e com as agências e instituições dos EUA. Muitos desses projetos eram voltados para a capacitação e a qualificação de pessoal, fomentando a oferta de bolsas de estudo, de intercâmbio, de treinamento,

de pesquisas, e, conseqüentemente, estimulando a criação de outras instituições de ensino voltadas para o mesmo objetivo. O caráter articulador da ideia da “Educação para o Desenvolvimento” influenciou, de forma transversal, o contexto histórico da fundação da Escola de Administração do Ceará, assim como nas suas fases posteriores em relação aos princípios contidos na sua organização pedagógica, política e administrativa. Dando prosseguimento, serão articulados os fios dessas tramas compreendidos entre os três períodos históricos intercalados entre 1957 – 1979.

#### 4.2 EAC: UMA ESCOLA EXPERIMENTAL (1957 – 1961)

A Escola de Administração do Ceará foi criada em 1957 por uma entidade de caráter privado, o Instituto Cearense de Administração (CEARÁ, 1957; EAC, 1961), e teria como finalidade concorrer para o incremento das pesquisas relativas aos problemas administrativos e cooperar com os órgãos públicos, tais como os bancos de desenvolvimento e agências de fomento, no sentido de fornecer formação e desenvolvimento do corpo de servidores para utilização das modernas técnicas de administração pública (CEARÁ, 1960).

A criação da EAC ocorreu durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), um período em que, em virtude do cenário industrial-modernizador, houve uma crescente importância do ensino de administração no país, com seu desenvolvimento marcado pelo planejamento governamental e por convênios de cooperação técnica com o exterior (FISCHER, 1984). Já no contexto regional, surgiam instituições como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), criado em 1952 e sediado em 1954 na cidade de Fortaleza, e a SUDENE criada em 1959 e sediada em Recife (LEITE, 2012). Essas instituições foram instrumentos fundamentais na estruturação de um modelo de desenvolvimento regional, agindo como um meio de superar a incômoda situação que era a permanência da região Nordeste em condições de atraso econômico e social.

De acordo com documentos históricos da EAC (1961, 1964) compilados no acervo constitu-

ído por esta pesquisa, o movimento que antecedeu seu surgimento foi vinculado a uma bolsa de estudos que a EBAP concedeu ao professor Mozart Soriano Aderaldo, em 1955, à época, catedrático da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do Ceará. Além disso, como o ETENE não conseguia atender a grande demanda de treinamento foram concedidas diversas bolsas de estudos para funcionários em cursos na EBAP e na EAESP (BNB, 1958).

Por outro lado, com o apoio do Deputado Vicente Ferrer, o professor Mozart Aderaldo e um grupo de interessados no assunto colocaram em prática as suas ideias de fomentar a formação especializada local com a fundação de uma sociedade mantenedora (EAC, 1961). Nota-se que a necessidade de uma instituição competente para a qualificação em administração era grande, e eis que surge a Escola de Administração do Ceará (EAC), tendo como um dos seus objetivos a cooperação com os órgãos públicos para formação de seu corpo de servidores (CEARÁ, 1960). De acordo com as entrevistas realizadas, a EAC foi um movimento também de integrantes do BNB, entre estes o próprio presidente do BNB, Raul Barbosa, que atuou como cofundador e professor da EAC (BNB, 1982). Como afirma o professor Paulo César (2014, informação verbal):

A EAC foi um movimento de um conjunto de pessoas do BN, pois havia uma demanda muito grande tanto da iniciativa privada, como do governo para a formação desse curso. E do outro lado havia também essas pessoas empenhadas em fazer, em criar esse curso porque conheciam essa cidade, praticavam a gestão e tinham sido formadas em gestão, e assim surgiu a EAC. Tanto que os professores da EAC, durante muitos anos, eram ex funcionários do BN dada a influência que eles tiveram na formação da EAC.

Conforme discutido no item anterior, esse período do surgimento da EAC era permeado pela ideia articuladora de desenvolvimento regional, baseado na influência de um conjunto de instituições locais, nacionais e internacionais. Notavam-



-se, portanto, os esforços que havia para que o Nordeste fosse não só bem capacitado, mas reconhecido e desenvolvido. Com a EAC não foi diferente, a educação era um meio de atingir esse desenvolvimento regional. Observa-se por meio de dois dos objetivos do seu regimento de 1960: “b) – concorrer para o incremento das pesquisas relativas aos problemas administrativos; c) – orientar o estudo da organização administrativa do Estado e do País, levando em conta a área geográfica do Nordeste Brasileiro.” (CEARÁ, 1960, p. 1).

Na sua criação, todos os atores fundadores da EAC eram formados pela Faculdade de Direito do Ceará, eram eles: Raimundo Girão, Mozart Soriano Aderaldo, Aluísio Cavalcante, João Climaco Bezerra, Liberato Moacyr Aguiar, Plácido Aderaldo Castelo, Vicente Ferrer Augusto Lima, Paulo Bonavides, Antonio Figueiras Lima, Francisco de Assis Arruda Furtado. Além de fundar a EAC, muitos deles atuaram como professores e diretores (UECE, 2011). Observa-se que, além da influência do BNB e de outras instituições locais, o curso de Direito também se sobressai como um dos atores que tiveram uma forte atuação no início da EAC, como cita o professor Roberto Pinto (2014, informação verbal): “[...] nós não tínhamos aqui professores de administração, nós não tínhamos administradores, nós tínhamos economistas e muitos advogados. [...] A EAC surgiu pelas mãos de advogados. Eles foram os pioneiros.”

Além de graduados em Direito, os fundadores da EAC tinham outras características em comum: a atuação na administração pública do estado e suas ênfases na ideia do desenvolvimento. A maioria dos fundadores ou já tinha exercido ou estavam exercendo algum cargo voltado à política pública no contexto nacional ou do Ceará. Era o caso, principalmente de Raimundo Girão, Vicente Ferrer, Mozart Soriano e Plácido Aderaldo.

Desde sua criação, estava definido que a EAC teria como base os princípios curriculares da EBAP (CEARÁ, 1957, 1960; EAC, 1961, 1964; UECE, 2011). A EBAP já havia influenciado um dos propulsores da EAC, Mozart Soriano, por meio da bolsa de estudos, e mais uma vez torna a influenciar o curso em um dos quesitos principais, a organização curricular. Além disso, a EBAP ain-

da contribuiu com a EAC por meio de doação de livros (EAC, 1961).

Contudo, os seus primeiros cursos, de curta duração, voltados para atender às demandas dos órgãos públicos locais, como o BNB e a SUDENE, ocorriam de forma ainda experimental em razão da falta de regulamentação do ensino de Administração no país. Nesse contexto propedêutico e fundacional, caracterizado nesta pesquisa como experimental, no ano de 1960, especificamente no dia 10 de fevereiro, a EAC realizou seu primeiro Concurso de Habilitação, dando início às aulas da primeira turma do curso de Administração Pública (CEARÁ, 1960) em instalações concedidas pelo Instituto Cearense. Entretanto, por influência da Universidade do Ceará (atual UFC), que, anteriormente, teve solicitação de agregação do curso negada, os trabalhos já iniciados foram suspensos até que o Ministério da Educação e Cultura fornecesse sua autorização. Esse tipo de organização em formato de “escola” não se achava, no momento, regulada por lei federal, não existindo àquela época no país nenhuma escola dessa natureza autorizada pelo Ministério de Educação (EAC, 1961, 1964).

A fim de que essa autorização fosse facilitada, em 28 de maio de 1960, a EAC foi encampada pelo poder público estadual mediante a Lei nº 4.828, publicada no Diário Oficial do Estado de 4 de junho do mesmo ano. Nesse diploma legal, foram mantidos os princípios curriculares da EBAP (CEARÁ, 1960; EAC, 1964). Ao ser encampada pelo estado, a EAC obteve autorização de funcionamento pelo Parecer do Conselho Federal de Educação e Decreto nº 49.528, do Governo Federal, dado de 13 de dezembro de 1960. Porém, nos termos de legislação federal, os órgãos competentes do Ministério da Educação e Cultura resolveram adotar o currículo do Curso de Administração existente na FACE/UFGM, sendo necessário acrescentar 8 disciplinas as já 24 existentes (EAC, 1961). Após sua legalização, teve início, em 1961, a primeira turma do Curso de Administração Pública da EAC, reconhecido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 1961). Esta análise histórica esclarece as controvérsias anteriormente colocadas sobre as origens e contextos da fundação do primeiro curso de administração do Ceará.

Nota-se, nesse período experimental, um leque de influências que terminaram por caracterizar uma formação híbrida do curso da EAC, tanto em termos pedagógicos/curriculares como estruturais e institucionais. Esta constatação se coaduna com as evidências de Alcadipani e Bertero (2012) sobre o projeto político dos EUA ao propagar o *management*, favorecendo o desenvolvimento de instituições híbridas, por meio da passagem do modelo americano com características do contexto local. Nesse sentido, relevam-se como influências particulares ao presente estudo, o contexto político do país, no qual havia grandes incentivos para a modernização e para a industrialização do Brasil, fortalecendo a ideia articuladora da “Educação para o Desenvolvimento” que permeou a fundação e posterior trajetória da EAC. Em um segundo momento e mais específica, citam-se a influência local do BNB e o conjunto de instituições parceiras. Em um terceiro momento, o curso de Direito influenciando na organização pedagógica do curso. Por último, as organizações curriculares da EBAP e do curso da FACE/UFMG entrecruzam-se, tendo ambos princípios baseados na administração científica.

#### 4.3 EAC: UMA INSTITUIÇÃO HÍBRIDA (1961 – 1973)

No momento em que a EAC foi encampada pelo Estado do Ceará, e já sob fiscalização federal, passou a funcionar em próprio patrimônio estadual, na Faculdade de Ciências Econômicas, que naquela época era um estabelecimento mantido pelo Estado. As aulas da EAC eram ministradas no período da manhã, não havendo, dessa forma, nenhuma interferência nas aulas ministradas pela Faculdade de Ciências Econômicas, que funcionava no turno da noite (EAC, 1961, 1964).

Contudo, com a perspectiva de federalização da Faculdade de Ciências Econômicas no decorrer do ano de 1962, o que aconteceu após sanção e promulgação de lei federal, a direção da EAC decidiu organizar uma sede própria. Antes desse acontecimento, o Governo Estadual já tinha autorizado à direção o aluguel de um prédio e, para o exercício financeiro de 1962, já existia um orçamento designado para a construção da sede pró-

pria da EAC (EAC, 1964). Após isso, a EAC foi agregada à Universidade do Ceará conforme Lei Estadual no. 5.883, de 25 de maio de 1962, obedecendo à exigência da legislação federal do ensino superior, lei de Diretrizes e Bases nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961, conforme se observa no art. 2 da lei publicada em Diário Oficial, em 1º de junho do mesmo ano:

A agregação a que se refere o artigo anterior far-se-á na forma prevista pela legislação federal do ensino superior, observando as seguintes condições: a) em consequência da agregação, e enquanto a mesma perdurar, passará a aludida Escola a denominar-se “Escola de Administração do Ceará, agregada à Universidade do Ceará”; b) mesmo depois de agregada, a Escola de Administração do Ceará, conservará sua autonomia administrativa, mas receberá orientação técnica da Universidade do Ceará na execução de seus programas de ensino (CEARÁ, 1962, p. 1).

Havia uma trama estrutural e institucional para obedecer à legislação vigente que versava sobre a cooperação de cursos de ensino superior com institutos de pesquisa e centros de treinamento profissional, de modo que a EAC, até então estadual, foi agregada a uma instituição federal. Isso pode ser verificado também na fala do professor Roberto Pinto (2014, informação verbal):

Eu entrei como aluno do curso do curso de administração em 1970. Nesse tempo, a Universidade Estadual do Ceará não existia ainda como universidade. Eram cursos individuais [...] cujos diplomas eram emitidos pela Universidade Federal do Ceará. O nosso curso era agregado à Universidade Federal do Ceará, era chamado de Escola de Administração do Ceará.

Martins Filho (1990) distinguiu o significado de agregada para aquela instituição que possuía vínculo com a universidade, mas que não fazia parte do seu patrimônio, ou seja, esta apropriação da EAC era percebida pelos professores, funcio-

nários e alunos da escola apenas como um requisito legal para seu funcionamento. Nesse período, além do curso de graduação em Administração Pública, a EAC também atuava oferecendo cursos de treinamento e aperfeiçoamento aos servidores públicos da UFC, assim como no acompanhamento de programas de desenvolvimento industrial no Estado do Ceará, como o projeto Morris Asimow, patrocinado pela USAID, caracterizando, também, neste período as influências articuladoras da ideia da “Educação para o Desenvolvimento”.

Raimundo Girão, à época vice-diretor da EAC, foi convidado pelo reitor Martins Filho, em 1965, a visitar o desenvolvimento e resultados do então projeto Morris Asimow (CEARÁ, 1965). Após o período inicial, o projeto contou com o apoio de diversos atores, não só do Ceará. No âmbito internacional eram atuantes do projeto a *University of California*, USAID e a Fundação Ford; no âmbito regional a SUDENE estava colaborando como órgão patrocinador, assim como o BNB (MARTINS FILHO, 1990); e no âmbito estatal havia a Universidade do Ceará. Observa-se que diversas instituições de fomento e de ensino se relacionavam com o objetivo de desenvolver o Nordeste pela educação, fossem essas instituições escolas, universidades, bancos ou agências. O princípio de qualificar pessoas, industrializar regiões, fomentar empregos e desenvolver pesquisas era o que movia esses órgãos em direção ao objetivo articulador, o desenvolvimento regional.

Como podemos observar, as mudanças políticas exerceram influência na consecução do *management* no estado, por meio, inclusive, do estabelecimento da EAC. A partir da “Aliança para o Progresso” e com a necessidade de ampliação do parque industrial do Ceará, a EAC vislumbrou a necessidade de formar também administradores de empresas, tendo como referência, novamente, os padrões adotados tanto da EBAP como da EAESP. Assim, a habilitação em Administração de Empresas foi autorizada pelo Decreto Estadual no. 6.044, de 13 de dezembro de 1963 e sua implantação ocorreu em 1964 (CEARÁ, 1963).

Mesmo ainda agregada à Universidade do Ceará, a Lei nº 7.704, de 24 de novembro de 1964, transformou a EAC em uma autarquia, como uni-

dade de ensino superior, com personalidade jurídica, sede e foro na cidade de Fortaleza, gozando de autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar, mantendo os cursos de Administração Pública e de Empresas. No mesmo ano, sob a direção do professor Mozart Soriano, o Governo do Estado concede à EAC um imóvel destinado a atuar como sede própria da Escola (EAC, 1965). Ainda nessa conjuntura, a Administração e sua profissão estavam sendo regulamentada perante às leis do país. Houve a normatização da profissão de Técnico de Administração no ano de 1965 pela lei nº 4.769 (BRASIL, 1965), além da fixação do primeiro currículo mínimo do curso de graduação em 1966 conforme os preceitos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, oficializando assim a formação acadêmica da Administração. O reconhecimento do Curso de Administração Pública pelo Ministério da Educação e Cultura foi concedido conforme Decreto no. 55.473, de 7 de janeiro de 1965, tendo em vista o parecer no. 343/64 do Conselho Federal de Educação. Já o reconhecimento do Curso de Administração de Empresas ocorreu mediante Parecer 331/68 do Conselho Federal de Educação, datado de 10 de maio de 1968.

Observa-se que, durante esse período, diversos fatores e atores caracterizaram a identidade híbrida da EAC. Nesses termos, evidencia-se como a dualidade institucional e estrutural ao passar de uma instituição autônoma para estadual e logo depois para federal, e que apesar das influências das agências brasileiras e internacionais como a CEPAL e aquelas norte-americanas de um lado, quando ainda agregada à Universidade do Ceará. E de outro lado, por ter sido influenciada pelos currículos, caracterizados pelos princípios da administração científica, da FGV e da FACE-UFMG. Além disso, a original articulação da ideia da “Educação para o Desenvolvimento”, sob direção de elites locais como Raimundo Girão e Mozart Soriano, demonstra a importância da historiografia ao enfatizar narrativas locais, indicando diferentes relações e influências, indo além dos saberes importados dos EUA, contribuindo para o estabelecimento do conhecimento administrativo no Brasil (FISCHER, 2010; BARROS, 2014). Vislumbra-se, portanto, uma fase repleta de mudanças

convergentes e divergentes, abrindo caminhos e delineando a identidade de um curso de administração que viria a seguir.

#### 4.4 EAC: UMA IDENTIDADE CONSOLIDADA? O ATUAL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO CESA - UECE (1973 - 1979)

Esta hibridação política, pedagógica, institucional e estrutural, baseada na ideia articuladora da “Educação para o Desenvolvimento” e dos princípios clássicos da administração científica contidos nos currículos dos cursos de administração da EBAP e da FACE/UFGM, delineou uma nova identidade que está se consolidando no atual curso de Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA) da UECE.

Em termos estruturais, essa nova etapa histórica foi marcada pela criação da Fundação Educacional do Estado do Ceará (FUNEDUCE) em 1973, pela Lei Estadual nº 9.753 (CEARÁ, 1973). A FUNEDUCE foi instituída com o objetivo de estabelecer uma universidade e ser sua mantenedora, tal fato ocorreu com a resolução nº 2 de 05 de março de 1975 do Conselho Diretor referendada pelo Decreto nº 11.233 de 10 de março do mesmo ano, no Governo do Estado de Aduelmo Bezerra.

A FUNEDUCE teve, como primeiro presidente, o primeiro e ex-reitor da UFC, Antônio Martins Filho, que, na época, foi nomeado para exercer o cargo de Reitor *Pro Tempore* (MARTINS FILHO, 1979). Antes mesmo da FUNEDUCE ser instituída por lei, Martins Filho já havia começado a elaborar planos para dar início ao movimento, como documentação das entidades que iriam compor a universidade e definição de local para sede. Esse movimento havia sido iniciado, no entanto, pelo governador da época, Plácido Aderaldo Castelo, fundador e professor da EAC.

Entretanto, devido a problemas políticos enfrentados por Martins Filho durante seu movimento em prol da fundação de uma Universidade Estadual, a UECE só foi concretizada no mandato do governo seguinte. Não obstante a influência dos princípios da administração científica dos currículos da EBAP e da UFGM, a premissa articuladora

da “Educação para o Desenvolvimento”, muito bem trabalhada pelo ex-reitor da UFC durante seu mandato, continuou a atuar, como se observa em um dos motivos que incitaram sua origem citado por Martins Filho (1979, p. 153): “A necessidade de se atender à política e filosofia do Governo Federal que visam promover a região nordestina, não mais em termos de ajuda meramente financeira, mas através de medidas capazes de transformar a região num pólo economicamente desenvolvido.”

A ideia de ensino universitário patrocinado pelo Poder Público Estadual, que é resultado do amadurecimento de um longo processo histórico de governos dos anos 50, teve, como ponto de partida, a fundação da Escola de Administração do Ceará (MARTINS FILHO, 1979). Dessa forma, a EAC, sendo uma entidade estadual foi um dos estabelecimentos isolados incorporados à futura Universidade (CEARÁ, 1973; MARTINS FILHO, 1979; UECE, 2011). Nesse processo de criação da Universidade Estadual, foram incorporadas, além da EAC, outras unidades isoladas existentes na época, como a Faculdade de Veterinária do Ceará, a Faculdade de Filosofia do Ceará, a Escola de Serviço Social de Fortaleza, a Escola de Enfermagem São Vicente de Paula, o Conservatório de Música Alberto Nepomuceno e a Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos (MARTINS FILHO, 1979). O reconhecimento final da Universidade Estadual do Ceará foi concedido no início do ano de 1977, pelo Decreto n.º 79.172 (MARTINS FILHO, 1979).

A EAC deixa de ser uma entidade agregada a uma universidade federal e passa a fazer parte, enfim, de uma universidade estadual. Diante dessa incorporação, os cursos da EAC passaram a denominar-se Curso de Administração, unidade integrante do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA). Durante esse período, houve a expansão e a renovação dos quadros acadêmicos e a busca de melhoria de desempenho do corpo docente, enquanto se realizavam as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Por necessidade de adequação às novas exigências administrativas que se evidenciaram nos seus primeiros anos, a FUNEDUCE foi transformada em Fundação Universidade Estadual do Ceará – FUNECE, em 18 de março de 1979 pela

Lei nº 10.262, pelo então Governador Virgílio Fernandes Távora. Com uma organização *multi campi* instalados, na época, nos municípios cearenses de Fortaleza, Crateús, Iguatu, Itapipoca, Limoeiro do Norte, Quixadá e Tauá (UECE, 2011).

Esse período representa, assim, a consolidação de uma nova identidade construída a partir de variados processos híbridos, envolvendo mudanças e evoluções que ocorreram no decorrer de 22 anos e que dialogaram com agências de desenvolvimento e financeiras, acordos e convênios com instituições acadêmicas nacionais e norte-americanas e determinações políticas. Este último período, aborda, portanto, o início dessa nova etapa da história, marcada pelo fim da EAC e nascimento do curso de Administração do Centro de Estudos Sociais da UECE que vem se estabelecendo ao longo de mais de 38 anos. O Quadro 1, apresentado a seguir, aponta um resumo dos três períodos históricos identificados nas narrativas da trama. Destacamos a original articulação do tema “Educação para o Desenvolvimento” como influência transversal que permeou a formação histórica do curso de administração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Colaborando com os caminhos percorridos por trabalhos semelhantes e tendo em vista, preencher uma lacuna teórica e empírica existente no contexto das discussões relacionadas à fundação histórica de cursos de administração no Brasil e, em particular, na região Nordeste, buscamos compreender a trama histórica da Escola de Administração do Ceará (EAC) que levou à constituição do curso de administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA) da UECE.

Baseado na análise dos materiais arquivísticos constituídos no acervo histórico da pesquisa, descrevemos a trajetória da EAC em três períodos distintos: hibridação, experimentação e consolidação. Essa trajetória, por sua vez, foi influenciada continuamente, por um conjunto de instituições nacionais e internacionais e da elite local. Em síntese, as narrativas dessas fases históricas apesar de terem sido articuladas em sequência, revelaram como o passado influencia e consolida um presente. Delineando um futuro? Contudo, o elo que permeia e liga o organizar no espaço-tempo das di-

Quadro 1 - Resumo dos períodos históricos

	<b>1. EAC: uma escola experimental</b>	<b>2. EAC: uma instituição híbrida</b>	<b>3. EAC: uma identidade consolidada?</b>
<b>Período</b>	1957 – 1961	1961 – 1973	1973 – 1979
<b>Acontecimento</b>	É fundada por graduados, predominantemente, em Direito, subordinada ao Governo do Ceará, tendo início antes da instituição de uma legislação específica.	Passa a funcionar dentro da Universidade do Ceará como agregada e continua subordinada ao Estado do Ceará. Sofre mudanças curriculares.	A partir da criação da Universidade Estadual, passa a funcionar como curso de administração do CESA da UECE.
<b>Influências e ligações</b>	“Educação para o Desenvolvimento”		
	BNB, instituições internacionais (USAID, CEPAL, etc.), elites locais, curso de direito da Universidade do Ceará e EBAP.	BNB, Projeto Morris Asimow, Lei de Diretrizes e Bases, currículos da UFMG, EBAP e EASP.	Elites locais, decretos e leis estaduais e federais.

Fonte: elaboração própria (2018).

ferentes passagens históricas se consubstancia na influência de uma ideia original e articuladora da “Educação para o Desenvolvimento” ao perpassar a trajetória histórica da EAC até o surgimento da Administração de Empresas enquanto área de conhecimento no Ceará.

Dada a importância dessa ampla malha política de atores institucionais, nacionais, internacionais e locais que atuaram na construção do *management* no Brasil e, em particular, no Ceará, acreditamos que esta pesquisa venha a contribuir em termos práticos ao ampliar o entendimento do cenário brasileiro da fundação da administração. Ainda em termos de contribuição teórica e empírica histórica e conforme colocado acima, releva-se que esta pesquisa identificou a original discussão transversal relativa à ideia articuladora de uma “Educação para o Desenvolvimento”. Ideias semelhantes e ou outras congêneres podem ter influenciado a fundação de outras escolas de administração das demais regiões brasileiras ainda não contempladas com estudos de natureza histórica, delineando-se, portanto, um promissor campo de estudos futuros.

Todavia, convém destacar as limitações que permeiam o estudo, tendo em vista que não foram suficientemente aprofundados os aspectos pertinentes para o entendimento crítico da difusão no contexto brasileiro do pensamento administrativo em termos geopolíticos. Dessa forma, sugere-se uma agenda de estudos futuros por meio do desenvolvimento de estudos críticos, abordando as questões geopolíticas, a identificação da influência de ideias transversais originais, assim como a preponderância do paradigma da administração científica e os efeitos dessas influências na fundação, organização pedagógica curricular, e no posterior desenvolvimento das escolas nos demais estados da região do Nordeste brasileiro e das outras regiões, indo além do eixo Sul e Sudeste.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 284-299, maio/jun. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, A. Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 7-25, mar. 2014.
- BARROS, A. Antecedentes dos cursos superiores em Administração brasileiros: as escolas de Comércio e o curso superior em Administração e Finanças. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 88-100, 2017.
- BARROS, A.; ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. A Criação da Graduação em Administração na UFRGS: A Influência dos Estados Unidos e da FGV. *In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO*, 5., 2015, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: [s.n.], 2015.
- BARROS, A.; ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. A Criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: uma análise histórica. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 3-15, 2018.
- BNB. **Banco do Nordeste**: origens e objetivos. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1958.
- BNB. **Banco do Nordeste**: implantação e funcionamento. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1959.
- BNB. **Discursos proferidos na solenidade de inauguração do edifício Raul Barbosa**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1982.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- BRASIL. **Lei nº. 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Brasília, 1961. Brasília, DF: Presidência

da República, 1961. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4024.htm). Acesso em: 20 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D61934.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D61934.htm). Acesso em: 20 maio 2015.

CEARÁ. Instituto Cearense de Administração. **Diário Oficial do Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 17 jun. 1957.

CEARÁ. Lei nº 4.828, de 4 de junho de 1960. Encampa a Escola de Administração do Ceará, e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 4 jun. 1960. Disponível em: [http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1960/19600604/SEADDO.2HLOB0D.140F2GD\\_2485.Tif](http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1960/19600604/SEADDO.2HLOB0D.140F2GD_2485.Tif). Acesso em: 20 maio 2015.

CEARÁ. Lei nº 5.883, de 25 de maio de 1962. Autoriza a Poder Executivo a agregar à Universidade do Ceará a Escola de Administração do Ceará. **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 25 maio 1962. Disponível em: [http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1962/19620601/SEADDO.161I3DB.271131Q\\_2349.Tif](http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1962/19620601/SEADDO.161I3DB.271131Q_2349.Tif). Acesso em: 20 maio 2015.

CEARÁ. Decreto Estadual no. 6044, de 13 de dezembro de 1963. Concede autorização para o funcionamento do Curso de Administração de Empresas da Escola de Administração do Ceará. **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 13 dez. 1963. Disponível em: [http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1963/19631218/SEADDO.1HOC-3CI.34T3486\\_5629.Tif](http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1963/19631218/SEADDO.1HOC-3CI.34T3486_5629.Tif). Acesso em: 20 maio 2015.

CEARÁ. Secretaria de Educação e Cultura. **Ofício nº 54/65 de 1º de abril de 1965**. Fortaleza, 1965.

CEARÁ. Lei Estadual nº 9.753/73. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Educacional do Estado do Ceará – FUNEDUCE, dispõe sobre

a extinção das autarquias educacionais do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Ceará**, Fortaleza, CE, 18 out. 1973. Disponível em: [http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1973/19731023/SEADDO.00B1H3H.0KMU-3GG\\_7357.Tif](http://imagens.seplag.ce.gov.br/do/1973/19731023/SEADDO.00B1H3H.0KMU-3GG_7357.Tif). Acesso em: 20 maio 2015.

CLARK, P.; ROWLINSON, M. The treatment of history in organization studies: towards an ‘historic turn’? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331-352, July 2004.

COELHO, F. **Educação superior, formação de administradores e setor público**: um estudo sobre o ensino de administração pública (em nível de graduação) no Brasil. 2006. 159 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

COOKE, B. Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. **Organization**, v. 6, n. 1 p. 81-105, 1999.

DUREPOS, G.; MILLS, A. J. Actor-network theory, ANTi-history and critical organizational historiography. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 703-721, 2012.

EAC. **Relatório do 1º Semestre do Ano Letivo de 1961 [da Escola de Administração do Ceará]**. Fortaleza, 1961.

EAC. **Relatório do Ano Letivo de 1963 da Escola de Administração do Ceará**. Fortaleza, 1964.

EAC. **Regimento Interno**. Fortaleza, 1965.

FISCHER, T. A perduração de um mestre e uma agenda de pesquisa na educação de administração: artesanato de si, memória dos outros e legados de ensino. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 209-219, jan./mar. 2010.

FISCHER, T. **O ensino de administração pública no Brasil**. 1984. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 1984.

- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses: and how this should be performed. **Organization Science**. v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- LEITE, P. S. **Raul Barbosa no Banco do Nordeste**. 2. ed. Fortaleza: Gráfica LCR, 2012.
- MARTINS, C. B. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983). **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 41, n. 7, p. 663-676, jul. 1989.
- MARTINS FILHO, A. **UFC & BNB: educação para o desenvolvimento**. Fortaleza: UFC; Casa José de Alencar, 1990.
- MARTINS FILHO, A. **O outro lado da história**. Fortaleza: UFC, 1983.
- MARTINS FILHO, A. **Três anos de FUNEDUCE: subsídios para a história da Universidade Estadual do Ceará**. Fortaleza: Imprensa Universitária da Universidade Federal do Ceará, 1979.
- MATTA, J. E. **Escola de Administração: vinte anos de história institucional (1959-1979)**. Bahia: UFBA, 1979.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- NOWELL, L. *et al.* Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 16, p. 1-13, 2017.
- PATRÍCIO RIBEIRO, L. A. **Faculdade de Ciências Econômicas do Ceará: incursão histórica – 1938/2000**. Fortaleza: Edições UFC, 2001.
- ROBOCK, S. Some historical reflections on the development of a major semi-arid region: The Brazilian northeast. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, v. 16, n. 33, p. 75-84, 2011. Disponível em: [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/view/399](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/399). Acesso em: 13 jan. 2016.
- SARZYNSKI, S. **History, identity and the struggle for land in northeastern Brazil, 1955-1985**. 2008. 482 f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Faculty of the Graduate School, University of Maryland, College Park, MD, 2008.
- SIEGEL, G. The school of public administration involvement in international education and institution building programs. In: CLAYTON, R. *et al.* **Futures of the Past: collected papers in celebration of its more than eighty years** University of Southern California's School of Policy, Planning and Development. Bloomington: Iuniverse, 2010. p. 371-400.
- UECE. **Encontro Comemorativo dos 50 Anos do Curso de Administração**. Fortaleza, 2011.
- UECE. **Curso de Administração da UECE comemora 57 anos**. Fortaleza, 2014. Disponível em: <http://www.uece.br/uece/index.php/noticias/91171-curso-de-administracao-da-uece-comemora-57-anos>. Acesso em: 29 nov. 2018.
- ÜSDIKEN, B.; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. **Business History**, v. 46, n. 3, p. 321-330, 2004.
- VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 36-46, 2010.
- ZALD, M. N. More fragmentation? unfinished business in linking the social sciences and the humanities. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 251-261, 1996.



doi:10.12662/2359-618xregea.v8i1.p87-103.2019

## ARTIGOS

### COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM RECEPCIONISTAS DE CONSULTÓRIOS MÉDICOS DE BELO HORIZONTE-MG

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT: STUDY WITH RECEPTIONISTS OF MEDICAL CONSULTORIES FROM BELO HORIZONTE-MG

### COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO CON RECEPCIONISTAS DE CONSULTORIOS MÉDICOS DE BELO HORIZONTE-MG

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o comprometimento organizacional por meio do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), segundo a percepção de mulheres recepcionistas de consultórios médicos em Belo Horizonte-MG. Caracterizou-se esta pesquisa como de método misto (COLLIS; HUSSEY, 2006) e do tipo descritivo-exploratório (VERGARA, 2009). Utilizou-se para análise dos dados quantitativos o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* e a análise de conteúdo (AC) (BARDIN, 2008) para apreciação das entrevistas. Na investigação quantitativa, constatou-se o predomínio da dimensão afetiva do comprometimento organizacional com média no nível moderado mais alto. Por outro lado, mesmo que nas análises qualitativas as dimensões afetiva e instrumental tenham sido predominantes nos relatos das mulheres entrevistadas, ao final, é por meio da dimensão afetiva que as recepcionistas permanecem na organização, significando que elas gostam e fazem seu trabalho por amor, valorizando o ambiente de trabalho e os relacionamentos interpessoais conquistados.

#### **Jesuina Maria Pereira Ferreira**

*Doutora em Administração  
/ Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional.  
Professora Titular no Mestrado  
Profissional em Gestão  
Empresarial (MPGE) na  
UNIFBV/WYDEN. Recife - PE -  
BR. E-mail: <jesuinna@gmail.  
com>.*

#### **Michelle de Souza Rocha**

*Doutorando em Administração  
pela Universidade Federal de  
Minas Gerais. Belo Horizonte  
- MG - BR. E-mail: <michelle\_  
rocha@yahoo.com.br>.*

#### **Giselle da Costa Jerônimo**

*Especialista em Gestão  
Estratégica de Pessoas pela  
Universidade Federal de Minas  
Gerais. Belo Horizonte - MG  
- BR. E-mail: <gcjeronimo@  
gmail.com>.*

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Recepcionistas. Feminino.

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the organizational commitment through the multidimensional model of Meyer and Allen (1991), according to the perception of women receptionists of medical offices in Belo Horizonte-MG. This research was characterized as a mixed method (COLLIS; HUSSEY, 2006) and of the descriptive-exploratory type (VERGARA, 2009). The statistical Package for Social Science

(SPSS) and content analysis (BARDIN, 2008) were used to analyze the quantitative data. In the quantitative investigation, the predominance of the affective dimension of the organizational commitment with average in the highest moderate level was verified. On the other hand, even though in the qualitative analyzes the affective and instrumental dimensions were predominant in the reports of the women interviewed, in the end, it is through the affective dimension that the receptionists remain in the organization, meaning that they like and do their work with love, the work environment and interpersonal relationships gained.

**Keywords:** Organizational Commitment. Receptionists. Female.

## RESUMEN

La pesquisa tuvo por objetivo analizar el comprometimiento organizacional a través del modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), según la percepción de mujeres recepcionistas de consultorios médicos de Belo Horizonte-MG. Se caracterizó esta pesquisa con el método mixto (COLLIS; HUSSEY, 2006) y del tipo descriptivo-exploratorio (VERGARA, 2009). Se utilizó para análisis de datos cuantitativos el *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* e el análisis de contenido (AC) (BARDIN, 2008) para apreciación de las entrevistas. En la investigación cuantitativa, se constató el predominio de la dimensión afectiva del comprometimiento organizacional con media en el nivel moderado más alto. Por otro lado, mismo que en los análisis cualitativos las dimensiones afectiva e instrumental tengan sido predominantes en los relatos de las mujeres entrevistadas, al final, es a través de la dimensión afectiva que las recepcionistas permanecen en la organización, significando que a ellas les gusta hacer su trabajo por amor, valorando el ambiente de trabajo y los relacionamientos interpersonales conquistados.

**Palabras-clave:** Comprometimiento organizacional. Recepcionistas. Femenino.

## 1 INTRODUÇÃO

Tanto os estudos mais tradicionais (BASTOS, 1994; MEDEIROS *et al.*, 2003; LEITE, 2004) quanto os mais atuais (MACIEL; CAMARGO, 2011; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; MORROW, 2011; COSTA; BASTOS, 2014) apontam o comprometimento organizacional como um diferencial competitivo para as organizações melhorarem suas políticas e sobreviver frente às rápidas mudanças.

Dos anos 2000 até os dias atuais, diversos estudos foram desenvolvidos articulando as dimensões do comprometimento organizacional. Em relação aos segmentos de empresa, podem-se citar os trabalhos em empresas públicas (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; BOTELHO; PAIVA, 2011), em empresas de economia mista (ARRAES *et al.*, 2017), em cooperativas de crédito (STECICA; ALBUQUERQUE; ENDE, 2016), e em hotéis (MEDEIROS, 2003). Já em relação às categorias ocupacionais, as pesquisas sobre comprometimento organizacional utilizando o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) foram realizadas com professores (PAIVA; MORAES, 2012), com jovens trabalhadores (ROCHA *et al.*, 2019), com funcionários públicos municipais (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017), com funcionários públicos federais e terceirizados (OLIVEIRA *et al.*, 2018), com gerentes (DIAS; MARQUES, 2002; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010), somente com técnicos administrativos (SILVA; GALLON; PESSOTO, 2017), com funcionários da área saúde (PAIVA; LA FALCE; MUYLDER, 2013), e com mulheres líderes (WEYMER *et al.*, 2018). Diante desses dados extraídos de duas principais plataformas de pesquisa (*Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)), nota-se que a temática ainda permanece atual.

Na tentativa de compreender os motivos que fazem que o funcionário se sinta comprometido com a organização, Leite (2004) comenta que, talvez, ele esteja lá por gostar; porque sente um desejo de permanecer na organização, talvez ele sinta que é financeiramente viável, ou se sinta pressionado a ficar por achar que não teria outra oportunidade, ou,

até mesmo, por comodismo. Como os motivos para se comprometer são diversos, é imperativo identificar as necessidades e os fatores que se inserem na análise do comprometimento organizacional.

Para Bastos (1994) e Bastos *et al.* (2008), o comprometimento das pessoas dentro do ambiente organizacional é um fator importante para se alcançar o desempenho, manter um bom relacionamento e a eficiência e eficácia individuais e organizacionais. Ainda segundo o autor, (BASTOS, 1994, p. 89), “o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com os variados aspectos do ambiente de trabalho.” Assim, o comprometimento organizacional pode ser compreendido como algo que une o indivíduo à organização e, com isso, este indivíduo se sente motivado para dar algo de si para que a organização atinja seus objetivos (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Esse entrelaçamento entre o indivíduo e a organização pode dar-se através de diferentes enfoques e, neste contexto, vários autores têm estudado o tema comprometimento organizacional e apresentado distintos modelos de análise (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER; ALLEN, 1991; SIQUEIRA, 1995; BASTOS, 1993, 1994; BASTOS *et al.*, 2008). Entre os diferentes modelos de análise, destaca-se o modelo multidimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) que foi adaptado e validado no Brasil por Siqueira (1995). Esse modelo analisa o comprometimento por meio de três componentes, a saber: o componente afetivo, o componente instrumental e o componente normativo (MEYER; ALLEN, 1991; SIQUEIRA, 1995). Medeiros *et al.* (2003) comentam que, entre os modelos mais estudados do comprometimento organizacional, é o modelo de enfoque multidimensional de Meyer e Allen (1991) que se destaca.

Os estudos sobre comprometimento organizacional podem ser aplicados a diversas categorias ocupacionais. Para a realização desta pesquisa, os sujeitos escolhidos foram as recepcionistas do sexo feminino de consultórios médicos da área de saúde de Belo Horizonte-MG. Para Campiolo (2007), as pessoas que trabalham na recepção de clientes precisam atuar com uma diversidade de

elementos, já que são essas pessoas que fazem a prática da boa relação e a interação com o paciente/cliente (MEZOMO, 2001). A complexidade e os obstáculos em se ajustar à pressão exercida pelos clientes e supervisores colocam as profissões relacionadas ao atendimento ao público no rol das mais estressantes (WIELEWICKI, 2008).

Além disso, sabe-se que a profissão de recepcionista é típica e culturalmente ocupada por mulheres no mercado de trabalho brasileiro, pois existem casos em que se naturalizou ocupação da mulher para certas profissões (CAPPELLE; MELO, 2010). É nesse sentido que se justifica a escolha dessas profissionais para esta pesquisa, por se configurar um caso particular de amostra e por serem escassos os estudos que relacionam o comprometimento organizacional e a categoria ocupacional da recepcionista. Outro dado que demonstra a relevância dos estudos para esta categoria ocupacional é que, durante a realização desta pesquisa, a busca pela palavra-chave recepcionista nas duas principais plataformas de pesquisa (*Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)) localizou somente um artigo, mas este não era sobre a temática do comprometimento organizacional. Sendo assim, a principal contribuição deste estudo está na análise do comprometimento organizacional de mulheres recepcionistas de consultórios médicos.

Diante do exposto, o objetivo geral do presente estudo é analisar como se encontram configuradas as dimensões do comprometimento organizacional apresentadas no modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), segundo a percepção de recepcionistas do sexo feminino de consultórios médicos da região hospitalar da cidade de Belo Horizonte - MG.

Além dessa introdução, a estrutura deste trabalho se divide em quatro seções. A segunda seção trata do referencial teórico sobre comprometimento organizacional e o modelo multidimensional dos autores Meyer e Allen (1991), e tece considerações sobre a categoria ocupacional recepcionista do sexo feminino. Na terceira parte, encontra-se a descrição da metodologia utilizada; na quarta parte, estão a apresentação e as análises dos dados;

e, na última parte, apresentam-se as considerações finais do estudo em questão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, trata-se da teoria sobre comprometimento organizacional, com ênfase no modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) e, em seguida, apresentam-se as características e particularidades da categoria ocupacional recepcionista.

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os conceitos diversos que envolvem o comprometimento organizacional fizeram que os teóricos delimitassem os determinantes para posicionar as ações que envolvem o indivíduo com a organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000) e concordam que esse construto deve ser visto como um diferencial para as organizações envolvidas em um contexto competitivo (PEREIRA; OLVEIRA, 2000; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; BASTOS *et al.*, 2008; SIQUEIRA, 2008; BARROS, 2010).

Segundo Bastos (1994, p. 89), “o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.” Assim, o comprometimento organizacional pode ser compreendido como algo que une o indivíduo à organização fazendo que ele se sinta motivado a dar algo de si para que a organização atinja seus objetivos (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Há várias formas de demonstração desse comprometimento, como: maior satisfação e motivação pelos salários oferecidos, promoções e/ou pelos benefícios; e por meio de necessidades intangíveis como afeto, carinho e elogios (CRUZ, 2002). Na visão de Leite (2004), os estudos referentes ao comprometimento organizacional procuram identificar o que antecede o comprometimento, o que faz que as pessoas se sintam comprometidas com a organização e quais são suas consequências quando o indivíduo se compromete com a mesma; e o que é considerado satisfatório tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Sobre alguns resultados dos estudos sobre comprometimento organizacional, Bastos (1994) afirma que o comprometimento é maior entre mulheres e pessoas casadas, e em relação ao grau de instrução quanto maior ele é, menor será o nível de comprometimento. Os resultados apontados por Bandeira (1999) acrescentam que, devido às pessoas com idade mais avançada já terem vivenciado suas expectativas, elas são tidas como mais comprometidas. Bastos *et al.* (2008) analisou a pesquisa Fink (1992) que também concorda que a idade e o tempo na organização estão relacionados positivamente com o comprometimento organizacional, e que as mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens. Com relação às expectativas de remuneração, o comprometimento também apresenta uma relação positiva, como prática da gestão que prioriza o atendimento das expectativas dos funcionários.

O modelo utilizado na metodologia deste trabalho foi o de comprometimento organizacional de enfoque multidimensional dos autores Meyer e Allen (1991) que será apresentado a seguir.

### 2.2 MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)

Os modelos multidimensionais passaram a ser considerados depois que os pesquisadores notaram a presença de mais um componente do comprometimento organizacional, não aceitando a condição de que se tratava de um construto unidimensional (MEDEIROS *et al.*, 2003). Observou-se a presença da conexão psicológica entre a organização e o indivíduo (SIQUEIRA, 2008) que pode ser analisada por meio de várias características.

O modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) foi adaptado e validado em diferentes países, inclusive no Brasil por Siqueira (1995). O referido modelo foi construído com base em três componentes ou enfoques, a saber: a) **componente afetivo**, que se caracteriza pelo “grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização”; dessa forma, os indivíduos permanecem na organização porque eles desejam, porque eles querem e porque

eles se identificam com os valores da organização, com destaque para o estado psicológico desejado; b) **componente instrumental/calculativo**, que é representado pelo “grau que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa”; este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. Estes indivíduos relacionam os custos e as perdas com sua saída, permanecendo na organização porque precisam, com destaque para o estado psicológico necessidade; e, por último, c) **componente normativo**, que analisa o “grau em que o indivíduo possui” de sentimento de “obrigação ou dever moral de permanecer na organização”; com destaque para estado psicológico obrigação (REGO; CUNHA; SOUTO, 2003, p. 6).

Ademais, os autores apontam que esses três enfoques comungam da visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico, com implicações na decisão do indivíduo permanecer, ou não, na organização que irá caracterizar a sua relação. Destaca-se ainda que os funcionários podem vivenciar simultaneamente os três componentes do comprometimento na organização ou somente um ou dois deles, com graus diferentes ou iguais (MEYER; ALLEN, 1991; CRUZ, 2002).

Além disso, existem os fatores que podem influenciar nas dimensões do comprometimento organizacional que são chamados de antecedentes ou consequentes. Ao se entender quando e como os antecedentes e consequentes do comprometimento se desenvolvem, as organizações podem se posicionar diante dos impactos e mudanças que vêm ocorrendo nos tempos atuais (MEYER; ALLEN, 1991).

Para Bastos (1993), as variáveis que estão relacionadas aos antecedentes são quatro, a saber: características pessoais, características do trabalho, experiência no trabalho e estados da tarefa. Em relação aos consequentes, as variáveis estão relacionadas com a sua saída e/ou permanência, e seu desempenho na organização.

Após a explicação do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), explora-se a categoria ocupacional recepcionista estudada neste trabalho.

## 2.3 CATEGORIA OCUPACIONAL RECEPCIONISTA: UMA FUNÇÃO CULTURALMENTE OCUPADA PELO SEXO FEMININO

Nesta seção, busca-se apresentar as características da profissão de recepcionista e tecer alguns apontamentos sobre a mulher no mercado de trabalho. Contudo, não se pretende realizar uma discussão entre gêneros, pois esta pesquisa envolveu somente respondentes do sexo feminino.

Segundo Campiolo (2007), trabalhar na recepção de clientes envolve uma diversidade de elementos, o que é próprio da função de intermediar as necessidades entre cliente e empresa. Considera-se como atividade base para a continuação do restante do trabalho com o cliente, repercutindo no desenvolvimento um bom ou mau serviço prestado.

Dessa maneira, nota-se a importância de se incentivar a profissionalização daqueles que fazem o início do atendimento, seja na função de secretária seja na função de recepcionista, já que, nos consultórios médicos, são essas pessoas que fazem a prática da boa relação e interação com o paciente/cliente (MEZOMO, 2001).

Pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (BRASIL, 2010), a categoria ocupacional recepcionista de consultório médico pode ocupar os: “postos de atendente de ambulatório, atendente de clínica médica, atendente de consultório médico, auxiliar de recepção ou recepcionista de hospital. É diferente de recepcionista de hotel, de banco ou de outros estabelecimentos.” (BRASIL, 2010, p. 721).

Na descrição sumária da referida função, tem-se: recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes, pacientes; além de oferecer informações por meio de atendimento telefônico. Agendam entrevistas, consultas ou serviços; recepcionam os clientes avaliando suas necessidades. “Devem observar as normas internas de segurança, conferir documentos e a idoneidade dos clientes, notificar a segurança sobre quaisquer situações de insegurança; fechar contas de clientes”, além de organizar informações e planejar o trabalho do cotidiano (BRASIL, 2010, p. 723). Por se tratar do envolvimento de atividades diversas, as características específicas das atividades dessa profissão irão de-

pendar da natureza do segmento em que se está envolvida, no caso deste estudo, a clínica médica.

Sobre as condições para o exercício do cargo de recepcionista, a CBO aponta para a escolaridade no nível de “ensino médio completo, com desejável realização de um curso básico de qualificação de até duzentas horas/aula.” As clínicas e/ou consultórios podem solicitar algum tempo de experiência no cargo e o recomendado pela CBO é de “um a dois anos de experiência profissional para o recepcionista, em geral.” (BRASIL, 2010, p. 723).

A complexidade e os obstáculos em se ajustar à pressão exercida pelos clientes e supervisores colocam as profissões relacionadas ao atendimento ao público no rol das mais estressantes (WIELEWICKI, 2008). É nesse sentido que as empresas devem-se atentar, já que características como local de trabalho, tipo de equipe, remuneração, normas e regras, entre outras, podem influenciar a motivação do funcionário (CAMPIOLO, 2007) e, por que não dizer? - o seu comprometimento.

Além dessas características, sabe-se que a profissão recepcionista é típica e culturalmente ocupada por mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Alguns setores organizacionais reconhecem a importância das mulheres; contudo, há casos em que se naturalizou como ocupação da mulher para certas profissões (CAPPELLE; MELO, 2010), por mais que ainda permaneça a desigualdade de salários entre homens e mulheres que ocupam a mesma função (HIRATA; KERGOA, 2007; CAPPELLE *et al.*, 2006).

Nesse sentido, em algumas atividades produtivas, a divisão de sexo pode ser claramente percebida. Por exemplo, a relação entre enfermagem e medicina, em que a primeira é considerada uma atividade feminina, enquanto a segunda é exercida em sua maioria por homens (FONSECA, 2000). Em igual situação, colocam-se as recepcionistas, uma profissão considerada tipicamente feminina. As mulheres permanecem concentradas em profissões e serviços das áreas da saúde, educação e serviços pessoais (HIRATA; KERGOA, 2007). Além dessas barreiras, as mulheres ainda enfrentam a dupla jornada de trabalho e um maior índice de de-

semprego, sendo um dificultador para sua inserção no mundo do trabalho (CAPPELLE *et al.*, 2006).

Contudo, as mulheres, se comparadas aos homens, apresentam um maior nível de envolvimento com o emprego (SANGMOOK, 2005), além de possuírem uma atitude mais positiva de envolvimento com seu trabalho do que os homens (SCOZZAR; SUBICH, 1990). Mello, H., Mello, L. e Cattai (2005) realizaram uma pesquisa de caráter exploratório com atendentes de uma clínica de exames médicos e laboratoriais, cujo objetivo era investigar os níveis de satisfação dos funcionários em relação ao trabalho. Participaram da pesquisa vinte e dois funcionários, a totalidade dos que realizam atendimento ao cliente, a maioria composta por mulheres (92%). Os resultados obtidos sugerem um nível de satisfação da maioria dos entrevistados, mas com expectativas de melhoras nas práticas e políticas de recursos humanos, que envolvem desenvolvimento pessoal, remuneração e benefícios, entre outros.

Especificados o modelo adotado neste estudo e a categoria de análise, passa-se agora para a metodologia de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão pode ser caracterizada como de natureza descritivo-exploratória (VERGARA, 2009) e de abordagem mista, ou seja, fez-se uso combinado dos métodos quantitativo e qualitativo (COLLIS; HUSSEY, 2006).

A unidade de análise foi um condomínio composto por clínicas médicas de Belo Horizonte - MG e a unidade de observação foram as recepcionistas dessas clínicas. Em um universo de 60 recepcionistas, participaram do questionário de pesquisa 36 respondentes e para a entrevista, 10 recepcionistas estiveram presentes, todas escolhidas por acessibilidade (VERGARA, 2009), configurando, portanto, mais de 70% da população, ao se considerar o método quantitativo.

Para a realização desta pesquisa, as pesquisadoras utilizaram o modelo de comprometimento organizacional de enfoque multidimensional dos autores Meyer e Allen (1991), já apresentado no referencial teórico deste estudo.

Dessa maneira, para atender ao uso dos dois métodos de pesquisa, a coleta de dados foi realizada em duas etapas. A **primeira etapa** da coleta de dados teve como foco a abordagem quantitativa com a utilização de um questionário composto por questões fechadas, dividido em duas partes: a primeira, relativa às características gerais das participantes (estado civil, faixa etária, número de filhos, grau de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e nível salarial); e a segunda, sobre o modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Siqueira (1995), composto por três escalas, a saber: a) escala do comprometimento organizacional afetivo (ECOAF), com 18 afirmativas; b) escala do comprometimento organizacional calculativo/instrumental (ECOC), com 15 afirmativas e distribuídos em quatro dimensões: perdas profissionais (PP), perdas sociais no trabalho (PST), perdas de investimentos feitos na organização (PIFO) e perdas de retribuições organizacionais (PRO); e c) escala do comprometimento organizacional normativo (ECON), com 7 afirmativas, já discutidas no referencial teórico deste estudo.

A **segunda etapa** da coleta de dados teve como foco a abordagem qualitativa, em que foi aplicada uma entrevista semiestruturada (VERGARA, 2009). O roteiro de entrevista foi elaborado a partir das análises dos resultados quantitativos e continha nove questões. Tanto o questionário quanto a entrevista foram realizados mediante autorização das respondentes e o preenchimento do termo de consentimento livre esclarecido. Todas as entrevistas foram gravadas. Além disso, concordou-se em se manter o sigilo da identidade das entrevistadas, aspecto referenciado na carta de apresentação da pesquisa e de se realizar a pesquisa em lugar e horário diferentes do seu local e jornada de trabalho.

Para o tratamento dos dados quantitativos, utilizou-se o *software Statical Package for the Social Sciences (SPSS)*. As dimensões do comprometimento organizacional foram submetidas a procedimentos estatísticos, como: a distribuição de frequência para os dados demográficos e ocupacionais dos pesquisados e a apuração de médias, desvio-padrão, mediana, entre outros. Foi adotado

um nível de 95% para as análises ( $p=0,05$ ). Para verificação da normalidade dos dados, foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, que resultou na não normalidade da distribuição dos dados. Já com relação à análise das entrevistas, a técnica de análise de conteúdo (AC) foi empregada e a saturação das respostas foi considerada como critério de interrupção das mesmas (BARDIN, 2008), conforme será apresentado na análise dos dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os resultados apurados nesta pesquisa são apresentados em duas seções; a primeira, referente aos dados quantitativos; e a segunda, referente aos dados qualitativos.

### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

No que se diz respeito às características gerais das 36 respondentes, tem-se que o estado civil predominante é solteira (61,11% das respondentes), a maioria possui ensino médio completo (41,66% das respondentes) e acima de 41 anos de idade (50% das respondentes). A metade das respondentes (50%) tem filhos, a maioria trabalha na organização no período de 1 a 5 anos (41,66% das respondentes), com renda familiar entre 1 a 2 salários mínimos (72,22% das respondentes) e não exerce outra atividade remunerada (91,66% das respondentes).

Ao analisar os resultados sobre o perfil das recepcionistas participantes, é possível verificar que, considerando o nível operacional de hierarquia organizacional da função, as recepcionistas demonstraram uma limitação em sua progressão profissional. Indaga-se se esse resultado não estaria relacionado ao fato de a maioria dessas respondentes terem ensino médio completo e não terem dado prosseguimento aos estudos, como a realização de um curso de nível superior, por exemplo, ou se elas próprias já não visualizam uma continuidade na mesma carreira profissional. Além disso, sabe-se que, em consultório médicos, as possibilidades de ascensão são bastante limitadas e as funções assistenciais da área de saúde como a de recepcio-

nista, costumam ser mais ocupadas pelas mulheres, confirmando os traços sociais historicamente enraizados pelo patriarcalismo (CAPPELLE; MELO, 2010). A função de recepcionista parece ser o tipo de ocupação que a sociedade consagrou como do sexo feminino, o que demonstra, mais uma vez, a perpetuação da cultura e as barreiras de mercado sofridas pelas mulheres (CAPPELLE *et al.*, 2006).

Em geral, os dados sociodemográficos desta pesquisa apontaram para o perfil de mulheres recepcionistas solteiras, sem filhos, de faixa etária de idade acima de 41 anos, com ensino médio completo e com tempo de trabalho de 1 a 5 anos nos consultórios médicos investigados.

Em relação aos resultados do comprometimento organizacional, a análise descritiva (percentuais, médias e desvio-padrão) avaliou as três dimensões do comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1991), conforme a tabela 1. As dimensões afetiva, calculativa e normativa foram classificadas em três níveis, de acordo com a média das respostas de cada item, a saber: baixo/frágil para médias inferiores a 2,5; mediano ou moderado para médias entre 2,50 e 3,49; e forte ou elevado para médias acima de 3,5.

Tabela 1 - Distribuição de respondentes por faixa de resposta em relação às dimensões do comportamento organizacional. Estatísticas descritivas referentes às dimensões do comprometimento organizacional

Dimensão \ Medida	% de Respondentes	Média	Desvio-padrão	Teste de Comparação (T-Test)	Interpretação
Afetiva	47,2%	3,37	0,655	0,00	Mediano
Calculativa	41,7%	2,88	1,112	0,00	Mediano
PST*	44,4%	3,12	1,263	0,00	Mediano
PIFO*	47,2%	2,76	1,291	0,00	Mediano
PRO*	41,7%	2,76	1,279	0,00	Mediano
PP*	50,0%	2,67	1,228	0,00	Mediano
Normativa	50,0%	2,71	1,134	0,00	Mediano

\*Legenda: PST - Perdas sociais no trabalho; PIFO - Perdas de investimento feitos na organização; PRO - Perdas de retribuições organizacionais; PP - Perdas profissionais.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Os dados da tabela 1 demonstraram que as três dimensões do comprometimento organizacional obtiveram nível mediano/moderado. Entretanto, as dimensões calculativa e normativa obtiveram médias no nível moderado mais baixo, 2,88 e 2,71, respectivamente, enquanto a dimensão afetiva apresentou média no nível moderado mais alto ( $\mu=3,37$ ) em comparação às demais dimensões e um desvio-padrão menor que as demais dimensões indicando ser o tipo predominante de comprometimento do público estudado. O predomínio da dimensão afetiva do comprometimento das recepcionistas demonstra que elas alimentam e sedimentam seus sentimentos por meio da aceitação das crenças e da assimilação dos valores da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). A análise resultado do teste *t* ( $p = 0,00$ ) também fornece evidência de que o comprometimento afetivo, entre todas as outras dimensões avaliadas, é a dimensão predominante na amostra em estudo.

Esse resultado é importante porque, dadas as características das recepcionistas estudadas que demonstraram ser solteiras, em sua maioria, possuir ensino médio completo e trabalhar na organização no período de 1 a 5 anos, seria esperado um maior nível de comprometimento de ordem normativa, que é aquele que indica uma tendência do indivíduo para orientar suas atitudes pelos valores culturais da empresa que foram internalizados de forma inconsciente gerando ações consideradas, às vezes, pouco racionais (WIENER, 1982; SIQUEIRA, 2001) ou calculativa, indicando um temor pela perda de possíveis privilégios alcançados ao longo da carreira, associado a maiores responsabilidades nas demandas provocadas pelo momento da vida pessoal e profissional. No entanto, isso não foi constatado.

Por outro lado, explica Barros (2010), o comprometimento afetivo pode crescer à medida que cresce o tempo em que o funcionário está na organização; contudo, é importante lembrar que a maioria das recepcionistas analisadas possui de 1 a 5 anos de tempo de empresa. Outra possibilidade reside no fato de o comprometimento



afetivo ser explicado também devido às características do trabalho, nos quais as recepcionistas podem se perceber com maior autonomia sobre os procedimentos. Normalmente, existe apenas uma recepcionista para cada consultório e elas participam de todo o processo desde o início, ou seja, desde a entrada do paciente e a sua saída do consultório e, com o passar do tempo, essa profissional vai ganhando mais autonomia para tomar decisões referentes a seu próprio trabalho (CAMPIOLO, 2007; BRASIL, 2010).

A análise das dimensões calculativa e normativa que apresentaram níveis moderados, porém abaixo da média da dimensão afetiva, indica uma menor incidência de aspectos relacionados às recompensas do trabalho ou à obrigação moral de permanecer no mesmo emprego (MEYER; ALLEN, 1991; SIQUEIRA, 2008). Contudo, ressalta-se que em uma das subdimensões do comprometimento calculativo/instrumental, as chamadas **perdas profissionais** (PP), as respostas foram de 50% das respondentes e média ( $\mu=2,67$ ), sugerindo um baixo temor de perdas no nível profissional caso essas respondentes venham a deixar o trabalho (SIQUEIRA, 2008). Nesse sentido, a crença é que não haveria prejuízos em suas carreiras, já que este comprometimento é percebido através dos custos associados ao desligamento da organização (BASTOS *et al.*, 2008).

Soma-se a isso que os profissionais mais velhos e com mais tempo de mercado de trabalho tendem a crer que já chegaram ao limite da sua carreira profissional, não percebendo perdas consideráveis ao se desligar das organizações, apesar de acharem mais difícil a sua recolocação no mercado (BANDEIRA, 1999). É o caso do resultado da maioria das mulheres recepcionistas se encontrar na faixa de idade entre 41

e 50 anos. A subdimensão do comprometimento calculativo/instrumental **perdas sociais no trabalho** (PST) apresentou a maior média ( $\mu=3,12$ ) em comparação às demais subdimensões do comprometimento calculativo/instrumental, representando uma tendência maior à concordância de que, caso deixe o trabalho, essa ação acarretaria perdas de contatos sociais. Esta perda está associada com a crença de que o funcionário se privaria da estabilidade e do prestígio conquistados no emprego, às amizades adquiridas e a liberdade para realizar o trabalho (BASTOS *et al.*, 2008).

Em relação ao comprometimento normativo ( $\mu=2,71$ ), as recepcionistas parecem sentir pouca obrigação em permanecer na organização e/ou deveres morais para com ela, demonstrando baixo nível de compromisso neste quesito (SIQUEIRA, 2001).

Além disso, realizaram-se análises de correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional e as características demográficas e funcionais das respondentes, segundo a Tabela 2.

Observou-se que as análises das correlações retornaram poucos valores que podem ser considerados estatisticamente significativos, ao nível de 5% e 1% de significância. Foram encontradas correlações significativas, positivas e moderadas para as subdimensões do comprometimento calculativo perdas de investimento feitos na organização (PIFO) com as características estado civil (0,455) e filhos (0,367); e as perdas profissionais (PP) com a característica estado civil (0,367). Por meio das subdimensões analisadas, nota-se que as respondentes estão buscando uma relação de equilíbrio entre a vida pessoal (estado civil e filhos) e o trabalho (PIFO; PP). (Tabela 2).

Tabela 2 - Análises de correlação

		Correlações						
		CA*	CC*	CN*	PST*	PIFO*	PRO*	PP*
Faixa etária	Correlação de Pearson	-,143	,106	-,110	,049	,038	-,029	-,124
	Sig. (2 extremidades)	,404	,540	,522	,775	,827	,868	,471
Estado Civil	Correlação de Pearson	-,129	,107	-,028	,288	<b>,455<sup>***</sup></b>	,184	<b>,367<sup>**</sup></b>
	Sig. (2 extremidades)	,455	,533	,869	,088	,005	,282	,028
Filhos	Correlação de Pearson	-,225	,164	,117	,240	<b>,407<sup>**</sup></b>	,165	,248
	Sig. (2 extremidades)	,188	,338	,497	,159	,014	,336	,145
Escolaridade	Correlação de Pearson	,049	,107	,039	,051	-,234	-,001	-,010
	Sig. (2 extremidades)	,778	,536	,822	,768	,169	,995	,955
Tempo Empresa	Correlação de Pearson	-,087	,201	-,075	,119	,017	,003	-,043
	Sig. (2 extremidades)	,615	,240	,665	,491	,920	,988	,804
Nível salarial	Correlação de Pearson	-,102	-,004	-,043	-,118	-,098	-,055	,021
	Sig. (2 extremidades)	,552	,981	,804	,494	,570	,752	,901

\*\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*Legenda: CA – Comprometimento afetivo; CC – Comprometimento calculativo; CN – Comprometimento normativo; PST - Perdas sociais no trabalho; PIFO - Perdas de investimento feitos na organização; PRO - Perdas de retribuições organizacionais; PP - Perdas profissionais.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em geral, observou-se nas análises dos resultados quantitativos que as mulheres recepcionistas são mais comprometidas afetivamente, sentindo-se à vontade para realizar suas tarefas. As respostas das recepcionistas no que diz respeito ao comprometimento normativo e calculativo/instrumental concentraram-se também em um nível moderado, contudo mais baixo do que a média do comprometimento afetivo, ou seja, é menor a possibilidade de elas estarem na organização porque sentem que possuem alguma obrigação para com ela e também por acharem que teriam perdas se a abandonassem. Através das entrevistas, foi possível aprofundar

mais sobre esses resultados, acrescentando outros pontos de análise.

#### 4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Foram entrevistadas 10 (dez) recepcionistas, a maioria em idade entre 20 a 30 anos; (40%), são solteiras (60%), não possuem filhos (60%), têm ensino médio completo (40%) e atuam na função pelo período de 1,1 a 5 anos (30%). Os dados referentes à escolaridade, ao estado civil, número de filhos e tempo na função seguiram as tendências dos resultados da etapa quantitativa desta pesquisa.

A primeira pergunta investigou se a entrevistada sentia alguma obrigação em relação à organização, de modo que fizesse que ela ali permanecesse. Esta pergunta buscou entender o resultado quantitativo que demonstrou que a maioria das recepcionistas não sentia que tinha obrigação de permanecer na organização. Os relatos indicaram que estas entrevistadas não sentiam obrigação de permanecer na empresa, mas o que faz que elas continuem lá é o tratamento interpessoal e o sentimento de gostar, indicando um comprometimento afetivo para permanecerem, corroborando com os achados da análise quantitativa. Destacam-se os relatos das entrevistadas E1 e E2. “Não, não sinto porque eu tenho prazer de trabalhar nesta função, nesta empresa; trabalho aqui porque realmente gosto.” (E1).

Obrigação é uma palavra muito forte, mas eu permaneço aqui porque é um lugar extraordinário de trabalhar, o tratamento do chefe é uma coisa fora do normal, o ambiente é tranquilo, os colegas são tranquilos, então eu não tenho o que reclamar e dizer que ficaria por alguma obrigação, de forma alguma (E2).

Para Sangmook (2005), as mulheres, se comparadas com os homens, demonstram maiores níveis de envolvimento com o emprego, sendo sugerido que isso acontece porque elas valorizam mais os fatores intrínsecos associados à sua realização no ambiente de trabalho e também à cultura de contribuir para um maior envolvimento. Em outro estudo realizado por Scozzaro e Subich (1990), foi revelado que as mulheres em relação aos homens demonstram mais atitudes positivas de envolvimento com seu trabalho e suas funções estão mais atribuídas em proporcionar um maior *feedback*, ambiente de trabalho agradável e relacionamento interpessoal.

Analisou-se, também, se havia algum sentimento de culpa, caso as entrevistadas mudassem de organização. Dessa forma, buscou-se entender os motivos que mantêm as recepcionistas nos consultórios médicos. O motivo mais citado pelas entrevistadas versou sobre o fato de gostarem do local de trabalho, demonstrando mais uma vez

sua motivação afetiva, mas também foi percebida a motivação instrumental, na qual a funcionária permanece na organização enquanto ela percebe que terá algum benefício, por uma questão de necessidade ou, por exemplo, pela possibilidade de progredir para níveis hierárquicos mais altos na organização. Os relatos das entrevistadas E10, E3, E6 e E8 evidenciam essa interpretação.

Não, de forma alguma, eu faço o trabalho porque gosto, faço com responsabilidade, disciplina e com amor, mas se fosse necessário sair, não sentiria culpa (E10). Depende da organização para a qual eu for e com quem eu for trabalhar, porque aqui eu tenho chance de crescer e se eu for para uma organização em que eu não tivesse essa oportunidade, eu sentiria culpa, sim (E3). Não sentiria culpa porque eu preciso almejar o que for melhor financeiramente para mim; então, eu estou aqui até enquanto for bom para mim (E6). Eu sentiria uma falta por causa do ambiente em que eu trabalho, mas culpa, não (E8).

A funcionária motivada afetivamente assume uma postura ativa, da qual ela deseja dar algo de si para a organização, representando um forte vínculo entre elas. Sendo assim, ela demonstra aceitar as crenças da organização e se identifica com os seus valores (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Por outro lado, as funcionárias que se motivam pelo enfoque instrumental permanecem na organização enquanto perceberem que têm algum benefício nessa escolha; caso isso não seja percebido, certamente, essas recepcionistas irão abandonar a organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Dessa forma, a recepcionista estabelece com a organização uma relação de troca que faz que ela continue no trabalho, se houver oportunidades de crescer, por exemplo.

Foram abordadas ainda questões referentes ao significado e à execução do trabalho, visando compreender o ambiente no qual essas recepcionistas estão inseridas. Sobre o significado do trabalho atribuído por elas, o motivo mais citado se caracteriza pelo enfoque instrumental do comprometimento organizacional, sendo aquele que motiva pelas recompensas oferecidas pela organização e a

sua saída implicaria prejuízos econômicos, sociais e psicológicos (BASTOS *et al.*, 2008). Nas recepcionistas, essa motivação instrumental é percebida como uma fonte de sustento e um caminho de poder investir nos seus estudos e na educação dos filhos, considerado uma moeda de troca no qual a funcionária doa a sua mão de obra em troca do salário. Os relatos das entrevistas E3 e E4 apontam para isso. “A minha vida, porque é daqui que sai o meu sustento, porque eu preciso do dinheiro daqui para sobreviver (E3).” “É uma forma de complementar a minha renda para o meu sustento e do meu filho, e de poder investir nos estudos dele (E4).”

Ressalta-se um contraponto nesse momento, haja vista que as recepcionistas entrevistadas relataram que não sentiam obrigação em permanecer na organização, mas que estavam lá pela dimensão afetiva do comprometimento. Contudo, em outro momento, essas mesmas respondentes afirmaram que o principal significado do seu trabalho se dá pela dimensão instrumental, reconhecendo os custos associados à sua saída da empresa. Dessa maneira, compreende-se que as dimensões afetiva e instrumental se fazem presentes, sendo que a dimensão afetiva se mostrou um pouco mais acentuada na análise quantitativa dos dados.

Buscou-se, ainda, compreender se as recepcionistas entrevistadas realizavam suas atividades porque elas gostavam ou por obrigação, em consonância aos fatores ligados ao comprometimento normativo. Além disso, procurou-se saber sobre o grau de liberdade para tomar decisões nos consultórios médicos. Notou-se que, para as recepcionistas entrevistadas, era uma obrigação realizar suas atividades, mesmo se sentido à vontade. O objetivo final delas era atender as expectativas do chefe (médico). Acerca desse ponto, tentou-se entender diretamente o relacionamento entre chefia, colegas e a recepcionista, e sua importância. As entrevistadas acreditam que o relacionamento no ambiente de trabalho é harmonioso e prazeroso, pontos importantes para que elas consigam desenvolver suas atividades com tranquilidade. Observa-se essa compreensão nos relatos E7 e E10.

Claro que sim, eu sou muito proativa e esta é minha obrigação, eu exerço minhas atividades com muita satisfação e os meus chefes me dão total liberdade de fa-

zer as coisas do meu jeito (E7). De certa forma, eu contribuo sim, sendo responsável, organizando as funções fazendo um trabalho bem feito, de acordo do que é exigido pela minha chefe, e as atividades ela me dá liberdade para resolver, mas tem o seu resultado, que tem que ser de acordo com o que ela espera (E10).

É interessante notar que os empregados comprometidos afetivamente se identificam com as metas e objetivos da organização, se envolvem com os papéis do trabalho, sendo desenvolvida uma ligação psicológica, considerada um sentimento de afetividade com a organização (SIQUEIRA, 2008). Nesta perspectiva, o comprometimento afetivo representa um vínculo mais forte que o indivíduo mantém com a organização que alimenta e sedimenta os sentimentos do funcionário (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). No entanto, a formação de vínculos e, principalmente, a possibilidade de perdê-los, caso venha a deixar a organização, é considerado uma das dimensões do comprometimento calculativo/instrumental (MEYER; ALLEN, 1991).

Em relação ao quesito perdas, nas relações de trabalho, as entrevistadas demonstraram ser importante o relacionamento adquirido no ambiente de trabalho, considerando que a perda deles pode acarretar perdas sociais no trabalho (PST). Ressalta-se que a subdimensão PST foi a que apresentou a maior média ( $\mu=3,12$ ) em comparação com as demais subdimensões do comprometimento calculativo/instrumental nos resultados quantitativos. Os relatos escolhidos (E5, E7) demonstraram essa interpretação, especialmente, quando as entrevistadas falam do afastamento dos colegas de trabalho e da perda de contatos.

Lógico que perderia, mas lá na frente eu encontraria outras; mas, de qualquer forma a gente acaba se afastando (E5). Sim, com certeza as amizades que conquistei, eu vou levar para o resto da minha vida; pessoas que eu jamais imaginei conhecer, mas se eu sair daqui, a gente pode acabar perdendo o contato (E7).

Esta perda pode estar associada à crença de que as recepcionistas se privariam da estabilidade

e do prestígio conquistado no emprego, além das amizades e da liberdade para realizar o trabalho (BASTOS *et al.*, 2008). Em contrapartida, as entrevistadas indicaram um baixo temor de perdas profissionais (PP), principalmente, se a mudança implicasse melhores condições de crescimento profissional em outras organizações, caracterizando a dimensão calculativa do comprometimento.

Nota-se que essas interpretações contrariam o que é colocado por Bastos (1997) sobre as perdas profissionais (PP). O profissional costuma ter a crença de que haveria prejuízos em sua carreira se abandonasse a organização, pois ele poderia demorar um longo período de tempo para ser respeitado em outra empresa e para se acostumar a um novo trabalho, desperdiçando todos os esforços empreendidos na aprendizagem de tarefas. As recepcionistas entrevistadas não demonstram essa crença ou temor ao se desligar da empresa, pois acreditam que só o fariam se fosse para melhores locais de trabalho.

Ainda em relação às perdas profissionais (PP), questionou, especificamente, se essas recepcionistas achariam que a mudança de organização seria considerada perda de seus esforços de aprendizagem empreendidos na organização atual. As análises evidenciaram que as recepcionistas não consideram essa mudança uma perda de esforços, mas sim uma forma de acumular conhecimento, ratificando novamente o baixo temor de perdas ao nível profissional caso a respondente venha a deixar o trabalho, o que também foi evidenciado nos resultados quantitativos. Os relatos das entrevistadas E1 e E6 retratam essa evidência:

Não, acho que não jogaria fora, porque tudo o que a gente aprende leva com a gente. Uma bagagem que você leva com você para a vida toda; então, qualquer lugar em que eu for trabalhar, eu estarei levando uma bagagem e quando sair, estarei levando outra (E1). Não jogaria fora essa experiência que adquiri. Isso seria passado para outra organização; é uma forma de acumular conhecimento (E6).

Por fim, analisaram-se os motivos que fazem as recepcionistas entrevistadas permanecerem

na organização para que fosse possível entender, entre as dimensões do comprometimento organizacional, qual era a dimensão priorizada. Notou-se a presença da dimensão afetiva e instrumental em alguns dos relatos analisados, demonstrando que as recepcionistas permaneceriam na organização porque gostam da atividade que desempenham, identificam-se com a organização e porque precisam do salário como fonte de renda e sustento.

Em geral, a análise qualitativa dos dados demonstrou que o comprometimento afetivo é o mais citados entre as recepcionistas, que elas estão preocupadas com o ambiente de trabalho, com os relacionamentos interpessoais e em contribuir com as atividades da organização. O comprometimento instrumental aparece pelo viés da preocupação financeira, forma de sustento, de troca da mão de obra pelo salário. Por fim, o comprometimento normativo foi aquele que menor se apresentou nos relatos das entrevistas, pois estas afirmaram que não sentiriam culpa caso abandonassem a organização, mesmo sabendo da oportunidade e do acolhimento que tiveram. Nesse sentido, a síntese dos dados qualitativos coaduna com os achados na pesquisa quantitativa, confirmando o comprometimento afetivo com principal componente do comprometimento das recepcionistas estudadas.

Diante desses achados, passa-se para apresentação das considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como se configuram as dimensões do comprometimento organizacional apresentadas no modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), segundo a percepção de recepcionistas do sexo feminino de consultórios médicos da região hospitalar da cidade de Belo Horizonte-MG por meio de uma pesquisa que adotou a utilização de métodos mistos.

Os principais achados sobre os dados sociodemográficos desta pesquisa apontaram para um perfil de mulheres recepcionistas solteiras, sem filhos, de faixa etária de idade acima de 41 anos, com ensino médio completo e com tempo de trabalho de 1 a 5 anos nos consultórios médicos investigados. Considerando esses resultados,

inferiu-se que essas recepcionistas demonstraram uma limitação em sua progressão profissional, o que pode estar relacionado ao nível de escolaridade da maioria, talvez porque essas próprias respondentes não visualizem uma continuidade na mesma carreira profissional, uma vez que se sabe que, em consultórios médicos, as possibilidades de ascensão são bastante limitadas. Soma-se a esse dado, o próprio histórico da função recepcionista que parece ser o tipo de ocupação que a cultura e a sociedade consideram destinada ao sexo feminino, o que demonstra mais uma vez a perpetuação da cultura e as barreiras de mercado sofridas pelas mulheres (CAPPELLE *et al.*, 2006). Estes são dados relevantes para prática organizacional, uma vez que demonstram a forma como esta categoria se compromete, o que podem ter repercussão nos processos de seleção, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho, caso esses dados de pesquisa sejam considerados.

Quanto à análise quantitativa dos dados, em geral, ressalta-se que as recepcionistas pesquisadas são mais comprometidas afetivamente, com maior resultado para média nesta dimensão e, por isso, se sentem à vontade para realizar suas tarefas. Isso indica que elas alimentam e sedimentam seus sentimentos por meio da aceitação das crenças e da assimilação dos valores da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). As respostas das recepcionistas no que diz respeito ao comprometimento normativo e calculativo/instrumental obtiveram médias em um nível moderado, mas consideravelmente mais baixas que a média da dimensão afetiva, ou seja, as recepcionistas não estão na organização porque sentem que há alguma obrigação para com ela e também não acharam que teriam perdas significativas se a abandonassem. Ademais, as principais análises de correlação demonstraram uma tendência das recepcionistas em buscar uma relação de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

A síntese dos dados qualitativos coaduna com os achados na pesquisa quantitativa, confirmando o comprometimento afetivo como principal componente do comprometimento das recepcionistas. Esse achado demonstra o desejo real das recepcionistas em contribuir de forma ativa

e consciente para os objetivos da organização, identificando-se com ela. Destaca-se, ainda, que o trabalho é visto de forma positiva pelas recepcionistas que relataram as características vinculadas a essa dimensão afetiva, porém, ao mesmo tempo, não descartaram as funcionalidades do trabalho, isto é, o sustento e a necessidade de suprir questões de ordem financeira. Apesar de não apresentarem uma preocupação elevada com as possíveis perdas mediante a saída da empresa ou de se sentirem obrigadas moralmente a permanecer, os relacionamentos conquistados durante sua permanência seriam vistos com maior prejuízo.

Considera-se a importância desta pesquisa devido à existência de poucos estudos realizados sobre a categoria ocupacional recepcionista do sexo feminino no Brasil e que utilize o método da triangulação. Entretanto, esta pesquisa se limitou a investigar o comprometimento organizacional em um único tipo de função em que há o predomínio de mulheres, ou seja, a função de recepcionista. Dessa forma, indica-se que novas pesquisas sejam realizadas comparando os sexos e discutindo a relação entre gêneros para a função de recepcionista. Ademais, sugere-se também que novos estudos possam abarcar um quantitativo significativo de respondentes por estados e/ou regiões brasileiras a fim de que esses dados possam ser generalizados.

## REFERÊNCIAS

ARRAES, V. M. *et al.* Relação entre aspectos da modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Faces - Journal Belo Horizonte**, v. 16, n. 1, p. 66-85, jan./mar. 2017.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto o impacto das políticas de recursos humanos no comportamento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte 1999.

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARROS, R. A. S. **Comprometimento organizacional do efetivo e do terceirizado**: estudo do setor de relacionamento com o cliente em uma empresa de saneamento no Espírito Santo. 2010. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2010.
- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-96.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Repositório Institucional da Universidade da Bahia**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço de resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, abr./jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, p. 39-64, 1997.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.
- BRASIL. Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Ministério do Trabalho e do emprego. **Códigos, títulos e descrições**. 3. ed. Brasília: MTE/SPPE, 2010. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/downloads.jsf>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- CAMPIOLO, M. R. F. **Gestão do consultório médico**. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 2007.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, edição especial, maio/jun. 2010.
- CAPPELLE, M. C. A. *et al.* A produção científica sobre gênero na administração: uma Meta-Análise. **Revista Eletrônica de Administração**, Salvador, v. 13, n. 3, set. 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 3, p. 329-337, jul./set. 2014.
- CRUZ, M. M. Análise de três estilos de comprometimento organizacional em uma empresa do setor da construção civil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.
- DIAS, D. S. D.; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.
- FINK, S. L. **High commitment workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.
- FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

- HIRATA, H.; KERGOA, D. Novas configurações das divisões sexuais do trabalho. **Cadernos de pesquisa FCC**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.
- LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 215 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 46, n. 1, p. 19-31. jan./mar. 2011.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 433-453. maio/jun. 2011.
- MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.
- MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MELLO, H. C. M.; MELLO, L. M.; CATTAL, L. E. **Pesquisa de satisfação dos clientes internos de uma clínica de exames médicos e laboratoriais da cidade de Londrina**. 2005. Monografia (Pós-graduação em Gestão e Práticas de Recursos Humanos) - Pontifícia Universidade Católica, Paraná, 2005.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. Barueri: Manole, 2001.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.
- MORROW, P. C. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 18-35, 2011.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizations linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, G. A. *et al.* Comprometimento organizacional: estudo com servidores públicos e terceirizados de uma IFES. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 60-76, abr./jun. 2018.
- O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.
- PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J.; MUYLDER, J. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 73 -89, set./dez., 2013.
- PAIVA, K. C. M.; MORAES, M. M. S. Comprometimento organizacional: um estudo com docentes do CEFET-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 74-101, 2012.



- PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo na área da administração pública municipal. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 24., 2000, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrincheiramento, e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS*, 6., 2010, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ENEO, 2010.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comportamento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 27., 2003, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: ANPAD, 2003.
- ROCHA, M. S. *et al.* Comprometimento Organizacional e Percepções temporais: um estudo sobre jovens trabalhadores. **Revista Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 9, n. 1, p. 29-48, 2019.
- SANGMOOK, K. Sex differences in the professional satisfaction of the public officers: a study Metropolitan Government of Seoul, Korea. **The Journal of Research**, v. 52, n. 10, p. 667-681, May 2005.
- SCOZZARO, P. P.; SUBICH, L. M. Gender and occupational sex-type differences in job outcome factor perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 36 n. 1, p. 109-119, Feb. 1990.
- SILVA, K. R. O.; GALLON, S.; PESSOTTO, A. P. Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 336-358, jan./jun. 2017.
- SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional**: uma análise de um modelo pós-cognitivo. 1995. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 25., 2001, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: ANPAD, 2001.
- STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G., ENDE, M. V. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 721-737, set./dez. 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WEYMER, A. S. Q. *et al.* A contribuição de mulheres líderes no nível de comprometimento organizacional. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 11, n. 3, set./dez. 2018.
- WIENER, Y. Commitment in organizations a normative view. **Academy of Management**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.
- WIELEWICKI, M. G. **Qualidade de atendimento de recepcionistas em unidade básica de saúde**: um estudo exploratório. 2008. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Análise do comportamento, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

**ARTIGOS****SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CAMPUS DE  
INSTITUTO FEDERAL****ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN CAMPUS OF  
FEDERAL INSTITUTE****SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN CAMPUS DE  
INSTITUTO FEDERAL****RESUMO**

O artigo objetiva descrever a percepção dos servidores de um Campus do IFB sobre processo de socialização organizacional e identificar dificuldades e necessidades de aperfeiçoamento. O estudo é teórico-empírico, descritivo, recorte transversal, abordagem mista, coleta de dados com questionário eletrônico e feitas análise de conteúdo e estatística descritiva. Foi usada amostragem não probabilística por conveniência com participação de 76% da população. Os resultados apontam que 51,5% dos servidores participam em programa de integração, 55,9% em treinamento, 74,3% concordam que a integração contribuiu com o processo de adaptação e 84,2% obtêm conhecimento para executar as tarefas após o treinamento. Percebe-se a influência positiva da socialização organizacional no preparo do servidor ao exercício de suas funções. Apresentar a socialização organizacional como ferramenta estratégica, e as dificuldades e recomendações de melhoria das práticas de socialização foram as principais contribuições desta pesquisa para compreensão do fenômeno e como pontos de atenção para as organizações.

**Palavras-chave:** Socialização Organizacional. Servidor Público. Treinamento.

**ABSTRACT**

The article aims to describe the perception of IFB Campus servers about the process of organizational socialization and to identify difficulties and needs for improvement in it. The study is theoretical-empirical, descriptive and cross-sectional, mixed approach, data collection with electronic questionnaire and made content analysis and descriptive statistics. Non-probabilistic sampling was used for convenience with participation of 76% of the population. The results indicate that 51.5% of the servers participate in an integration program, 55.9% in training, 74.3% agree that the integration contributed to the adaptation process, and 84.2% obtain knowledge to perform the tasks after training. The positive influence of organizational socialization on

**Adriana da Silva Correia**

*Especialista em Gestão Pública (IFB). Administradora no Instituto Federal de Brasília. Brasília - DF - BR. E-mail: <adriana.correia@ifb.edu.br>.*

**Lana Montezano**

*Doutoranda em Administração pela Universidade de Brasília. Brasília - DF - BR. E-mail: <lanaconsult@gmail.com>.*

the preparation of the server to the performance of its functions is perceived. Presenting organizational socialization as a strategic tool, and the difficulties and recommendations for improvement of socialization practices were the main contributions of this research to understanding the phenomenon and as points of attention for organizations.

**Keywords:** Organizational Socialization. Public Server. Training.

## RESUMEN

El artículo tiene por objetivo describir la percepción de los servidores de un Campus del IFB sobre el proceso de socialización organizacional, e identificar dificultades y necesidades de perfeccionamiento. El estudio es teórico-empírico, descriptivo, recorte transversal, abordaje mixto, recolecta de datos con cuestionario electrónico y realizadas las analices de contenido y estadísticas descriptiva. Fue usada muestras no probabilísticas por conveniencia con participación de 76% de la población. Los resultados apuntan que 51,5% de los funcionarios participan de programas de integración, 55,9% de capacitación, 74,3% concuerdan que la integración contribuye en el proceso de adaptación y 84,2% obtienen conocimiento para ejecutar las tareas después de la capacitación. Percibimos la influencia positiva de la socialización organizacional en el preparo del funcionario al ejercicio de sus funciones. Presentar la socialización organizacional como herramienta estratégica, y las dificultades y recomendaciones de mejoría de las prácticas de socialización fueron las principales contribuciones de esta pesquisa para comprensión del fenómeno y como puntos de atención para las organizaciones.

**Palabras-clave:** Socialización Organizacional. Funcionario Público. Capacitación.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças no contexto organizacional, um dos maiores desafios de uma organização é saber como gerir, integrar e desenvolver o potencial de seu quadro funcional, visto que recebe indi-

víduos com diferentes perfis profissionais, pontos de vista e anseios individuais. Nesse sentido, políticas de integração propiciam ambiente organizacional à adaptação de novos colaboradores (CUNHA, 2016). No setor público, exige-se um novo perfil do profissional: mais dinâmico, distinto, interativo, qualificado e que saiba realizar várias atividades dentro do contexto laboral (RIBEIRO; MANCEBO, 2013), além de passar a ser um propulsor de novas ideias para geração de resultados eficazes à sociedade (MARTINELLI; BRUM; WAECHTER, 2013).

Novos servidores contribuem com o acesso de diferentes tipos de conhecimentos e pluralidade de novas ideias, o que é muito válido no contexto organizacional, devido à diversidade das experiências e nível de instrução com que chegam às organizações públicas. No entanto, esses servidores precisam ser orientados ao entrar em exercício quanto à maneira eficiente de prestar o serviço à sociedade (IMAI; BOTOLOTO; BAPTISTA, 2013). Esse direcionamento no setor público precisa estar pautado na socialização organizacional desde a entrada do servidor (MARTINELLI; BRUM; WAECHTER, 2013), a fim de contribuir com a produtividade e motivação no trabalho (BRUM *et al.*, 2014) e promover melhorias nesse ambiente e na vida pessoal e profissional, de modo a mudar a imagem negativa que a sociedade possui do servidor, ao considerá-lo ineficiente, acomodado, burocrático.

A socialização nos órgãos públicos está, cada vez mais, presente nos estudos acadêmicos, em que a gestão de pessoas é responsável por integrar e adaptar os novos servidores (CUNHA, 2016). Entretanto, a necessidade de melhorar e profissionalizar esses servidores dentro da gestão organizacional no ambiente público é notória e urgente (BORGES *et al.*, 2010). Isso se deve à inevitável mudança que a administração pública precisa realizar dentro desse contexto, valorizando a satisfação do servidor dentro do órgão e ainda, constatando os resultados que o processo de socialização traz na produtividade e motivação dentro do ambiente de trabalho (BRUM *et al.*, 2014).

Com isso, compreender como ocorre o processo de socialização dentro das Organizações Públicas se faz necessário, inclusive refere-se à recomendação de realização de investigações so-

bre a temática, conforme foi apontado por Genari, Ibrahim, C. e Ibrahim, G. (2017). Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como uma oportunidade para avaliar a questão do processo de socialização dos novos servidores e como esse pode influenciar na qualidade das atividades desempenhadas por eles, tanto na organização estudada como para outras instituições que possam ter contextos similares.

Nesse sentido, este artigo objetivou descrever a percepção dos servidores de um Campus de Instituto Federal sobre o processo de socialização organizacional, bem como identificar dificuldades e necessidades de aperfeiçoamento nesse processo para melhor desempenho de suas novas atribuições.

As principais contribuições deste estudo serão apresentar a socialização organizacional como uma ferramenta estratégica no ingresso do servidor ao ambiente público, a relevância do processo de integração e treinamento dos novos servidores, nos primeiros meses, após a entrada em exercício e avançar nos estudos sobre a temática no contexto de organizações públicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O interesse em aprofundar na socialização organizacional diz respeito ao fazer parte do arcabouço de estudos da área de gestão de pessoas, principal responsável pela integração e adaptação dos novos servidores da organização, além de executar processos de seleção, treinamento, valorização dos colaboradores entre outros (CUNHA, 2016; GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). O quadro 1 apresenta definições da socialização organizacional por diferentes autores.

Neste estudo, a socialização organizacional será considerada como processo de aprendizagem das competências necessárias e adaptação do servidor no novo ambiente de trabalho, a fim de executar as atribuições propostas pelo cargo. Há um elemento imprescindível para que essa execução seja eficiente e cause impactos positivos na prestação do serviço à sociedade, denominado, assim, de comportamento organizacional (ROBBINS, 2005), a qual é composto por diversas variáveis, entre elas a cultura organizacional que representa os valores e práticas da organização. Genari, Ibrahim, C. e Ibrahim, G. (2017) reforçam a relevância do processo de socialização organizacional para que o novo profissional passe a ter conhecimento acerca da cultura e possa assumir seu trabalho alinhados à ela.

Apesar da complexidade de cada variável do comportamento organizacional, os gestores terão a oportunidade impulsionar uma cultura organizacional robusta voltada ao compartilhamento de informações, à troca de conhecimento, à interação entre os indivíduos, à preparação para se adequar em ambientes variados de maneira rápida, bem como a prática do aprendizado social coletivo (ROBBINS, 2005; BEM; PRADO; DELFINO, 2013; LIMA, 2016). Acrescentam-se, ainda, o quesito comunicação, uma ferramenta relevante que consegue alinhar os objetivos individuais aos da organização, antevê possíveis embaraços, estreitar vínculos e impulsionar um ambiente favorável, pois indivíduos que se sentem parte da instituição tornam-se mais produtivos, realizando suas atribuições com mais eficiência (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Robbins (2005) ainda descreve que a socialização é composta de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose, os quais impactam dire-

Quadro 1 - Definições de Socialização Organizacional

Referência	Definição
Van Maanen e Schein (1979)	Processo pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos e habilidades sociais necessários para assumir um papel organizacional.
Chao (2012)	Processo de aprendizagem e ajuste que permite ao indivíduo assumir um papel organizacional que satisfaça as necessidades organizacionais e individuais.
Silva e Fossá (2013)	Processo de aprendizagem que se efetiva toda vez que um indivíduo experimenta modificações de status, papel ou função em uma organização, e ainda como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.
Moyson <i>et al.</i> (2017)	Processo que induz homogeneidade entre profissionais da mesma organização.

Fonte: elaborado pelas autoras.

tamente na produtividade, no comprometimento individual com os objetivos organizacionais, e na decisão em permanecer no trabalho. O estágio de pré-chegada é o momento em que a organização reconhece que o novo colaborador que vai chegar, traz consigo valores, atitudes e expectativas individuais. A fase do encontro ocorre quando o funcionário é confrontado por dois lados distintos – o ambiente de trabalho em geral, as atividades, o chefe e os colegas – e a realidade. E o estágio da metamorfose dá-se devido às possíveis mudanças que o novo colaborador vai passar, especialmente quando tiver que solucionar certos problemas que apareceram no segundo estágio.

Delobbe, Cooper-Thomas e Hoe (2016), em pesquisa de um departamento de seleção das forças armadas de um país europeu, demonstraram que os recém-chegados com maior senso de comprometimento com suas atribuições no estágio de pré-entrada percebem o treinamento de maneira útil ao esclarecimento da função, pela troca existente de conhecimento com sua chefia e colegas.

A importância que as organizações devem dar à ampliação dos conhecimentos em relação ao processo de socializar os novos colaboradores permite promover a inclusão do indivíduo e fazê-lo sentir-se parte daquele novo ambiente. Isso produz dedicação em realizar atividades com eficiência e eficácia e aprimorar as qualidades e competências do profissional, visando ao êxito em sua profissão e ao sucesso da organização (MARTINELL; BRUM; WAECHTER, 2013).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na busca pela otimização do processo de socialização organizacional, os gestores escolhem estratégias vislumbrando a melhor adaptação do recém-contratado à cultura local, pois, por intermédio delas, que a organização consegue transmitir seus valores e comportamentos para internalização do novo colaborador (SILVA *et al.*, 2014). A integração e o treinamento correspondem a ferramentas estratégicas de socialização utilizadas pela área de gestão de pessoas, uma vez que visam auxiliar os novatos a se adequarem aos objetivos

organizacionais, adaptarem com mais facilidade ao novo ambiente laboral e causarem impactos positivos no crescimento da própria organização (CUNHA, 2016).

Van Maanen (1996) definiu sete grupos de estratégias: formais (etapa inicial do processo) e informais (contato diário); individuais (aplicada individualmente) e coletivas (em grupo); sequenciais (processos contínuos) e não sequenciais (processos transitórios); fixas (cronograma pré-estabelecido) e variáveis (sem cronograma); por competição (atuação por conta própria) e por concurso (condições de competição iguais); em série (veteranos como tutores) e isoladas (sem processo de socialização); e por investidora (certificar o perfil adequado) e por despojamento (produzir resultados semelhantes).

Bauer *et al.* (2007) realizaram uma meta-análise na qual indicaram e testaram um modelo em que as táticas de socialização organizacional (formal, sequencial, fixa, serial e por investidora) geram efeitos positivos na clareza do papel do indivíduo no ambiente laboral, resultando em comprometimento organizacional, autoeficácia, relacionada ao desempenho e em aceitação social, diretamente ligada à satisfação no trabalho.

Cooper-Thomas, Anderson, e Cash (2012) realizaram um estudo, em uma grande organização de serviços profissionais, para analisar quais estratégias os novatos podem usar para simplificar seus processos de socialização organizacional, sendo elas: executar tarefas com habilidades e experiências para obter melhor desempenho, demonstrar habilidades, compartilhar informações, ser agradável, ser aberto e útil aos colegas, estar envolvido na equipe. Constataram que se pode maximizar a socialização por meio do fornecimento de manuais de procedimentos, orientação informal e com programas formais de integração.

Além da integração, outra ferramenta utilizada nas organizações é o treinamento que consiste na assimilação da cultura em curto prazo e visa aprendizagem das competências necessárias à execução de tarefas ou otimização no trabalho (MARRAS, 2009, p. 145). O treinamento é um fator-chave para melhor execução do trabalho e progresso funcional de novos servidores. Alinha-

do a isso, entre as ações de gestão de pessoas, os treinamentos para servidores públicos são relevantes por contribuírem para a melhoria dos serviços oferecidos e para a satisfação do cidadão comum (PINTO; SILVA, 2015).

Observa-se que, quando a organização planeja e implementa a socialização de forma estratégica, os resultados alcançados podem ser visualizados pela consolidação do processo de aprendizagem promovido pela instituição e pelo desenvolvimento do novo profissional (SILVA *et al.*, 2014). Quando não há esse planejamento, a motivação dos servidores em aprender deixa de cumprir seu papel de aplicar, cotidianamente, em suas atividades os conhecimentos adquiridos e se condiciona somente ao aumento de sua remuneração (RIBEIRO *et al.*, 2017).

### 2.3 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Devido à reivindicação de serviços públicos de qualidade por parte dos cidadãos, os órgãos públicos têm percebido a necessidade da gestão com foco em resultados a fim de atender demandas com princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Para isso, vêm desenvolvendo programas voltados à melhoria contínua de seus processos, visando à profissionalização do novo servidor para entendimento do seu papel na organização, compreensão e aplicação dos princípios na execução de suas tarefas (AIRES; FERREIRA, 2016; AMORIM; SILVA, 2012).

As organizações públicas têm-se preocupado em capacitar e qualificar seus servidores para prestarem serviços ágeis no atendimento às demandas sociais; minimizarem o excesso de burocracia nos processos, tornando-os mais céleres; ajudarem a ser eficientes no ambiente de trabalho e melhorarem no desempenho de suas atribuições (FREITAS, 2012). O objetivo primordial da integração é adaptar e treinar o novato o mais rápido possível, proporcionar segurança quando esse for executar suas tarefas e criar um ambiente acolhedor com os demais colegas (TEODORO, 2015).

Quando o colaborador chega à instituição e sente que está sendo acolhido por seus superiores e

por seus pares, o tempo destinado ao comprometimento com os objetivos organizacionais e a identificação com o novo ambiente de trabalho é mais curto e eficaz (AMARO, 2016). Brum *et al.* (2014) mencionam que o processo de socialização não pode limitar-se no momento em que o servidor chega. É necessário um programa sistemático para integrar e treinar esse indivíduo a fim de promover melhorias contínuas na organização como um todo.

O estudo de Carvalho, Borges e Vikan (2012) em universidades públicas, comparando a socialização organizacional entre servidores brasileiros e noruegueses, identificou dois tipos de orientação cultural no Brasil que predominam na integração: tendência à evitação de incerteza, que consiste no preparo do servidor em relação ao conhecimento das atribuições, dos processos e da cultura para se sentir seguro na execução das tarefas; e a orientação tradicional, que enfatiza a questão do respeito à hierarquia, da aceitação e conformidade das normas. O resultado apontou média de 4,4 (DP= 0,6), visto que a maioria dos participantes se sente integrado à organização.

No estudo realizado em Instituto Federal de Ensino (IFE), Freitas (2012) constatou que o servidor tem vários motivos para participar de treinamentos: progressão na carreira, obter conhecimentos para a execução de tarefas, adquirir novas informações e, ainda, preparar-se para exercer um cargo. Para maioria dos servidores, o treinamento é visto como meio de adquirir conhecimentos para realizar suas atribuições com eficiência, reduzindo possíveis falhas, e desempenhar suas atividades para um serviço excelente no ambiente público. Já Teófilo *et al.* (2013), em pesquisa em uma empresa pública, defendem o treinamento no local de trabalho como mais eficaz, devido aos ganhos relacionados ao custo zero de deslocamento, ao repasse dos conhecimentos, à avaliação prática e à otimização do trabalho. A utilização dessa ferramenta coopera para o crescimento organizacional e para o desenvolvimento profissional do indivíduo.

Em pesquisa realizada em uma organização pública municipal do Rio Grande do Sul, Brum *et al.* (2014) concluíram a importância do processo de integrar os servidores no momento em que chegam ao órgão. Apesar de 92% conhecerem seus

colegas, entendiam, superficialmente, as tarefas, causando impactos negativos na adaptação do novato. Por outro lado, 52% receberam orientações de seus colegas, e 66% relataram que essas orientações foram satisfatórias para executarem suas tarefas. Logo, eles veem a socialização como um fator relevante não apenas no ingresso, mas também durante toda a vida laboral do servidor.

Pacheco (2015) identificou, em pesquisa em uma Universidade Federal, que, para melhor entendimento das atividades, o servidor precisa participar de programas de treinamentos e obter informações do órgão em suas várias dimensões (tipo de serviço prestado, valores, princípios, missão e visão, normas, diretrizes institucionais). O treinamento teve 51% de participação dos servidores. Para o autor, a falta desses conhecimentos pode ter consequências, como dificuldade de adaptação e comprometimento no funcionamento das tarefas realizadas no setor. A partir dos resultados encontrados em outro IFE, 57% dos entrevistados destacaram a falta de conhecimento em relação às principais informações internas do órgão, e 72% não conheciam ou não participaram de programas formais de socialização (GENARI; IBRAHIM, C.; HIBRAIM, G., 2017).

No estudo de Cunha (2016), em uma universidade federal, 80,6% dos novos servidores participaram de programas de integração, 59% consideraram os resultados dessa participação como bons ou excelentes, e 84,3% afirmaram que esse programa contribuiu para o processo de adaptação. Depreendeu-se que a socialização organizacional é vista como uma importante ferramenta estratégica, uma vez que oportuniza tanto o conhecimento institucional, como a interação coletiva.

Gonçalves (2016), ao concluir seus estudos em uma instituição pública de ensino superior, enfatiza que os efeitos do treinamento interferem, positivamente, no comportamento do servidor e em suas atribuições, contribuindo, de maneira profícua, em seu desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual. Isso refletiu no resultado da pesquisa, uma vez que 77% dos servidores ficaram satisfeitos em participar de treinamentos e aplicaram os conhecimentos adquiridos em suas tarefas; e, ainda, 91,5% compartilharam esses conhecimentos com seus colegas.

### 3 MÉTODO

Este artigo é teórico-empírico por ter buscado fundamentação teórica na realização da pesquisa de campo para o conhecimento de como a socialização ocorre na prática. A pesquisa possui natureza descritiva, pois buscou descrever o comportamento do fenômeno estudado (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), além de possuir recorte transversal por investigar a socialização em um determinado momento do tempo (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), permitindo identificar a percepção dos participantes em um determinado momento do tempo.

Trata-se de um estudo de caso em uma única organização. Mediante autorização da Direção Geral, a pesquisa foi realizada em um campus do IFB, tendo, como população do estudo, o seu quadro funcional de 89 servidores públicos (43 técnicos e 46 docentes).

Foi utilizada abordagem mista (qualitativa e quantitativa), por meio da coleta de dados com questionário eletrônico estruturado em seis seções com 18 perguntas fechadas e duas perguntas abertas, para identificar a percepção dos servidores acerca da socialização na organização em que trabalham. A primeira e sexta seção contêm sete e oito itens de múltipla escolha, respectivamente. Ao final da primeira seção, havia pergunta-filtro quanto à participação em ação de socialização. A segunda seção possui oito itens para avaliação do grau de concordância em relação à socialização organizacional, em escala do tipo Likert de 5 pontos. Esses itens foram construídos a partir de Cunha (2016) e Dose, Ferreira e Reis (2008). Desses itens, seis referiam-se às ações de socialização enquanto dois, a seus resultados. A terceira seção havia pergunta filtro quanto à participação em treinamentos após o ingresso no IFB. Na quarta seção, alinhado à necessidade do estudo para saber percepção sobre participação em treinamentos, selecionaram-se sete itens da escala de instrumentos dos autores Borges *et al.* (2010), Azevedo (2013), Cunha (2016), Gonçalves (2016). Foi realizada validação semântica do questionário com quatro servidores do campus, o que permitiu obter contribuições no sentido de deixar as questões com fácil entendimento no momento de sua disponibilização.

O instrumento foi enviado por e-mail aos servidores do campus, com convite para participação e link ao preenchimento (Google forms). Obteve-se retorno de 68 respondentes, aproximadamente em 76% do total, caracterizando-se como amostragem não probabilística por conveniência, devido a ter participação voluntária, mediante termo de consentimento livre e esclarecido. A amostra possui erro estatístico de 6%, em um nível de confiança de 95%, caracterizando em quantidade suficiente para boa representatividade da população.

Os dados quantitativos foram analisados com estatística descritiva (frequência, média e desvio-padrão). Calculou-se, também, a média dos seis itens das ações de socialização para mensurar o constructo da socialização no IFB.

Nos dados qualitativos das perguntas abertas, utilizou-se análise de conteúdo de Bardin (2011), com emprego de procedimentos sistemáticos e objetivos, e triangulação da análise por quatro pesquisadoras. Os relatos com temáticas similares foram agrupados para definição das categorias, sendo que cada uma delas tem as respectivas descrições e quantitativos de relatos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entre os servidores participantes desta pesquisa, 60,3% são do sexo masculino, com faixa etária de maior representatividade 30 a 35 anos de idade (48,5%), seguida da faixa entre 24 e 29 anos (20,6%); 54,4% são casados/união estável e 36,8% são solteiros; 36,8% possuem mestrado e 28% especialização, ou seja, 64,8% possuem algum tipo de pós-graduação; 50% são docentes e 50% técnicos. Quanto à lotação, 75% dos servidores estão na Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão; 19,1%, na Direção de Administração e Planejamento, e 5,9%, na Direção Geral. O tempo de ingresso desses servidores consiste em 42,6% entre 1 e 2 anos no IFB, 25% há mais de 4 anos, e 20,6% entre 3 e 4 anos.

Em relação ao recebimento de orientações e esclarecimentos quanto às atividades que os servidores iriam desenvolver, 39,7% informaram que os obtiveram parcialmente, sendo que

20,6% desse resultado foram de docentes e, ainda, 27,9% não tiveram esta prática. Com isso, 76,5% dos servidores indicaram que cometeram algum erro em decorrência do desconhecimento de suas atribuições ou rotinas de trabalho, sendo, na mesma proporção, com docentes e técnicos. A derrota ou o êxito dos profissionais dependem de como foi realizado o processo de socializá-los, uma vez que, durante esse período, ele vai adquirir conhecimentos e habilidades essenciais no desempenho de suas tarefas (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979; AMARO, 2016).

Quanto ao processo de aprendizagem das atividades relativas ao cargo, 64,7% dos servidores receberam orientações dos colegas mais experientes. Ao comparar com Brum *et al.* (2014), que constataram esta ocorrência em 52% da amostra, foi possível notar que a iniciativa do IFB ocorreu em mais casos. Ainda sobre esse processo, 58,8% foram assessorados pela chefia imediata, 55,9% disseram que as experiências profissionais anteriores ajudaram nesse processo, 52,9% afirmaram que a aprendizagem aconteceu por conta própria, 36,8% utilizaram documentos internos (manuais) para exercerem suas atribuições, isto é, todas as formas de aprendizado são válidas e úteis para ajudar o novo servidor. Para as orientações que foram repassadas pela chefia imediata, podem-se utilizar as estratégias formais ou por investitura e, no caso das informações que foram transmitidas pelos colegas, as estratégias informais e as estratégicas em série (VAN MAANEN, 1996).

Com relação ao relacionamento interpessoal com a chefia imediata e com os colegas, os participantes classificaram como bom a excelente 89,7% e 83,8%, respectivamente. Quando o servidor ingressou no órgão, 45,6% opinaram que foram levados em consideração seus conhecimentos, suas habilidade e atitudes. Rati-ficando isso, Brum *et al.* (2014) afirmam que, quando o novato se sente parte do ambiente, ele realizará suas tarefas com dedicação, eficiência e eficácia, visando sempre ao sucesso profissional e ao organizacional.

No quesito de participação do servidor em programa de integração e treinamento após



sua chegada, os índices foram 51,5% e 55,9%, respectivamente. Dos que não participaram em ambos os programas, o resultado que prevaleceu foi de técnicos com 29,4% sem integração e 23,5% sem treinamento. Nos estudos realizados por Cunha (2016) e Pacheco (2015), em instituições de ensino superior públicas, o nível de participação em ações de integração foi de 80,6%, sendo maior ao do IFB, já a participação em treinamentos foi muito próxima do percentual encontrado (51%). É possível inferir que o IFB está com nível mediano em promover a socialização organizacional. Assim, surge a necessidade de implementar esses programas com o intuito de profissionalizar os servidores para que eles entendam sua função e tornem-se eficientes e eficazes ao executarem as atividades pertinentes ao cargo (AIRES; FERREIRA, 2016; AMORIM; SILVA, 2012).

A partir das ações utilizadas pelo IFB, pode-se constatar que 88,6% concordaram conheceram todas as dependências do campus, 48,6% obtiveram conhecimento das normas e procedimentos do instituto, 54,3% indicaram que conheceram a história, a missão, a visão e os valores. 85,7% indicaram que foram apresentados aos outros colegas, 42,9% discordaram que foram socializados formalmente por seus colegas e 48,6% afirmaram que houve, de maneira informal, essa socialização. Corroborando esses resultados, o estudo realizado em um determinado Instituto Federal demonstrou que 57% dos servidores desconhecem informações essenciais do próprio Instituto (GENARI, IBRAHIM, C.; HIBRAIM, G., 2017). Tendo em vista que a socialização cria um ambiente acolhedor, todas essas ações adotadas pelos órgãos são relevantes e, caso falte alguma, pode vir a ser uma barreira na assimilação do conteúdo das tarefas do recém-chegado, ocasionando, assim, baixo desempenho (SILVA; FOSSÁ, 2013; TEODORO, 2015).

A Tabela 1 apresenta as médias e os desvios-padrões da percepção dos servidores quanto à consolidação da socialização organizacional e de sua contribuição e resultados.

Tabela 1 - Consolidação da percepção da socialização organizacional

Itens	Docentes		Técnicos		Geral	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Socialização Organizacional	3,5	0,8	3,4	0,9	3,5	0,8
Contribuição da integração à adaptação ao campus	3,7	1,3	4,1	1,1	3,9	1,2
Resultados satisfatórios da integração	3,5	1,2	3,7	1,3	3,6	1,2
Resultados satisfatórios do treinamento	3,7	0,9	3,9	0,8	3,8	0,8

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos, o nível de percepção dos técnicos e dos docentes está muito próximo quando se trata da socialização organizacional em geral, o que, de certo modo, representa homogeneidade na visão que ambos têm do processo de socializar os novos servidores, e, ainda, enfatiza a primeira parte do objetivo deste estudo de demonstrar a percepção dos participantes em relação ao processo de socialização no contexto do órgão. Fazendo uma comparação com o estudo de Carvalho, Borges e Vikan (2012), a média encontrada foi de 4,4 (DP= 0,6), o que demonstra um nível de concordância acima do encontrado na amostra do IFB. Com isso, o instituto precisa adotar o processo de integração como uma ferramenta estratégica viável na melhoria das ações realizadas, conforme indicado por Cunha (2016).

Quanto à contribuição da integração para a adaptação do novo servidor e a satisfação dos resultados com ela, verificou-se que os técnicos possuem percepção de terem maiores ganhos em relação aos docentes. Vale ressaltar que ambos os grupos de servidores, ou seja, 74,3% concordaram que a contribuição existe, e 62,9% afirmaram que os resultados desse programa são satisfatórios, o que converge com a pesquisa de Cunha (2016), que obteve 59% de satisfação desse processo, confirmando que 60% dos servidores das duas instituições estudadas estão satisfeitos com a socialização realizada no ambiente de trabalho. Porém,

se comparado ao estudo realizado por Brum *et al.* (2014), há divergência, pois mais da metade (52%) responderam que estão pouco satisfeitos com a socialização.

Dos respondentes que confirmaram a participação no programa de treinamento, 78,9% concordaram que suas atividades ganharam qualidade; 63,2% asseguraram que as tarefas foram executadas com mais rapidez; 50% admitiram que o tempo de treinamento foi suficiente para a obtenção de conhecimentos; 84,2% ratificaram que dominam as suas atribuições, e 86,8% alegaram que conhecem os procedimentos para executar suas atividades. Pelo fato de quase todos os percentuais estarem com bom nível de concordância, infere-se que, quando o servidor recebe treinamento adequado, consegue percebê-lo como uma prática útil e eficiente no desempenho da função (DELOBBE; COOPER-THOMAS; HOE, 2016).

O compartilhamento do conhecimento adquirido no treinamento foi realizado por 86,8% dos servidores, e 71,1% indicaram que o progra-

ma foi satisfatório, sendo que os técnicos possuem maior satisfação que os docentes (Tabela 1). Esses resultados aproximaram-se do que foi verificado por Gonçalves (2016) que, em 91,5% dos casos, o conhecimento foi compartilhado, e 77%, asseguraram satisfação em participar do programa. Devido à percepção positiva quanto ao efeito desse programa, denota-se que sua necessidade contribui com o desenvolvimento de competências profissionais, para que o ingressante possa realizar suas tarefas com adequado desempenho, agilidade e rapidez (MARRAS, 2009; MAGALHÃES *et al.*, 2010; TEÓFILO *et al.*, 2013).

Com o intuito de aprofundar a percepção dos servidores acerca da socialização organizacional, foram levantadas as dificuldades no processo de adaptação e integração, alinhado ao objetivo desta pesquisa, obtendo respostas de 88% da amostra, os quais apresentaram 70 relatos. Ao analisá-los, foi possível estabelecer oito categorias distintas, as quais são apresentadas no Quadro 2, com suas respectivas descrições, exemplos e quantitativos dos relatos.

Quadro 2 – Dificuldades no processo de socialização organizacional

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de Relatos</b>	<b>Quant. de Relatos (% do total)</b>
1. Ausência de treinamento	Refere-se à falta de conhecimento específico da área de atuação.	“Não houve treinamento específico e aplicado ao trabalho realizado no setor”	10 (14,3%)
2. Inexperiência profissional específica para exercer o cargo	Refere-se à falta de experiência na execução das atribuições específicas do cargo no contexto da vaga ocupada.	“Como era meu primeiro emprego público, não tinha experiência na área”	4 (5,7%)
3. Falta de apoio de colegas/chefia	Refere-se em não receber orientações e apoio da chefia imediata e/ou dos colegas durante a realização das tarefas.	“Os servidores mais antigos não se preocupam em repassar o aprendizado aos novos servidores”	10 (14,3%)
4. Limitações dos Normativos Institucionais	Refere-se à insuficiência e à inadequação de manuais, fluxos e regulamentos institucionais nas rotinas de trabalho.	“Falta de manuais de procedimentos”	16 (22,9%)
5. Falta de Esclarecimento e Direcionamento das Atribuições	Refere-se ao desconhecimento das atribuições a serem desempenhadas no setor.	“Desconhecimento das funções de cada servidor/setor”	9 (12,9%)

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de Relatos</b>	<b>Quant. de Relatos (% do total)</b>
6. Desconhecimento de informações institucionais	Refere-se à ausência de conhecimento de informações da execução das atividades do setor e a estruturação das áreas e do seu planejamento.	“Falta de conhecimento da documentação pertinente ao setor”	13 (18,6%)
7. Entraves na comunicação	Referem-se às intercorrências nos debates para discussão de assuntos pertinentes aos objetivos institucionais.	“Falta de comunicação”	3 (4,3%)
8. Inconsistências na gestão (organizacional)	Referem-se às dificuldades de deliberar de forma democrática nas tomadas de decisões da Instituição.	“Pouca participação democrática e influência política (negativa) sobre as decisões da gestão”	5 (7,1%)

Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos relatos dos servidores, a principal dificuldade que o novo servidor enfrenta inicialmente consiste na limitação dos normativos institucionais. Devido à questão apresentada, as atividades internas ficam sem direcionamento, compromete o alcance dos objetivos organizacionais e, por conseguinte, os indivíduos ficam sem entender seu papel na instituição. Percebe-se a preocupação das entidades públicas em padronizar seus processos com a elaboração de documentos normativos, visando à melhoria contínua de seus serviços e o suporte necessário ao servidor no exercício de sua função (AIRES; FERREIRA, 2016; AMORIM; SILVA, 2012).

O segundo obstáculo enfrentado pelos servidores é o desconhecimento de informações institucionais pela falta do conhecimento referentes aos procedimentos de suas atribuições, o que pode ser decorrente do problema anterior. Silva e Fossá (2013) enfatizam o quanto isso dificulta a compreensão do conteúdo das tarefas por parte do novato e a continuidade dos processos; logo, o servidor não consegue desenvolver suas atividades, e estas ficam mais lentas, burocráticas e ineficientes.

Entre as categorias descritas acima, duas apresentaram percentuais semelhantes. A primeira é a ausência de treinamento que, geralmente, ocasiona retrabalhos, demora e falhas na execução das tarefas. Nos estudos de Freitas (2012), as organizações públicas têm-se preocupado em reverter essa questão ao capacitar seus servidores por intermédio

do treinamento para a melhoria da prestação dos serviços à sociedade.

Na sequência, tem-se a falta de apoio e orientações por parte dos colegas e da chefia. Atrelados a essa dificuldade, estão os problemas de relacionamento. Além deles, outros fatores foram igualmente identificados por Brum *et al.* (2014), em estudo realizado em uma instituição pública, exercício das atividades com excesso de burocracia e entraves para aceitar novas ideias. Entretanto, destaca-se que a adversidade citada diverge do resultado encontrado nas respostas quanto às orientações pelos colegas (64,7%) e por parte da chefia (58,8%). Mesmo com uma frequência de 61,8% de concordância nesse aspecto, é possível depreender que, na percepção dos servidores, esse direcionamento para a execução das tarefas do cargo necessita de melhorias.

A inexperiência profissional (5,7%) e a falta de orientação e esclarecimento das atribuições (12,9%) são entraves que podem ser solucionados com uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informações em todos os níveis, às interações com os colegas de trabalho e à prática do aprendizado social coletivo, visto que é por intermédio dos indivíduos que ocorrem as mudanças mais relevantes na instituição (ROBBINS, 2005; BEM; PRADO; DELFINO, 2013; MARTINELLI; BRUM; WAECHTER, 2013; LIMA, 2016.). Há, também, os problemas de comunicação (4,3%) e inconsistência na gestão (7,1%), os quais preci-

sam ser direcionados, dentro do contexto da socialização organizacional, pelos gestores a fim de ajudar o servidor a desenvolver, de forma eficiente e eficaz, suas atribuições por intermédio de uma comunicação que consiga alinhar os objetivos individuais aos da organização, antevêja possíveis riscos, estreite vínculos e impulsione um ambiente favorável, e, ainda, ponha um planejamento e consolidação no processo de aprendizagem (SILVA *et al.*, 2014; RIBEIRO *et al.*, 2017; TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Ainda sobre o processo de socialização organizacional, foram elencados 69 relatos de sugestões de melhorias para a Instituição, por 88% da amostra. A análise gerou quatro categorias distintas apresentadas no Quadro 3, com suas respectivas descrições, exemplos e percentuais.

de ações de melhorias no assunto em questão. A maioria concordou que deve haver práticas de ambientação assim que o servidor entrar em exercício. O intuito é promover um ambiente receptivo e acolhedor ao recém-chegado, familiarizá-lo com a cultura organizacional e orientá-lo quanto às suas atribuições (TEODORO, 2015). Conforme a descrição dos relatos sobre a ambientação, é possível utilizar algumas estratégias propostas por Van Manen (1996), como as formais e as informais, as coletivas, que tendem a ser exitosas nesse contexto, e por investidura.

A segunda categoria de sugestão mais recorrente é a realização de programas de treinamentos específicos para promover conhecimentos de acordo com as atribuições que o servidor vai desempenhar no setor, tanto para o que está chegando,

Quadro 3 - Sugestões no processo de socialização organizacional

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de Relatos</b>	<b>Quant. de Relatos (% do total)</b>
1. Práticas de Ambientação	Refere-se em fazer da socialização o elemento primordial de acolhimento e interação entre o servidor recém-chegado e seus colegas, para melhor adaptação ao novo ambiente de trabalho.	“Oficinas de apresentação das instâncias/servidores responsáveis e dos fluxos necessários para execução das tarefas”	36 (52,2%)
2. Programas de Treinamento	Refere-se a promover e disponibilizar treinamentos específicos e periódicos da área de atuação tanto aos novos ingressantes quanto aos veteranos.	“Treinamento de gestores, curso de formação para novos servidores, curso de reciclagem para os antigos servidores”	15 (21,7%)
3. Elaboração e Padronização de Fluxos e Normativos	Refere-se à produção das normas institucionais e rotinas de trabalho de forma planejada e padronizada.	“Implementação de manuais e formulários padronizados”	8 (11,6%)
4. Orientações sobre Processos Institucionais	Refere-se a instruir o servidor acerca das normas e dos procedimentos da instituição, avaliar suas aptidões e alocá-lo no setor que seja de acordo com suas experiências profissionais.	“Informar missão, valores do IFB, o eixo/área de atuação do Campus, reforçar as atribuições do cargo, os possíveis níveis de atuação, o fluxo de trabalho, orientar sobre documentos/formulários importantes”	10 (14,5%)

Fonte: dados da pesquisa.

A partir das informações apresentadas, os servidores contribuiriam com sugestões para o aperfeiçoamento da socialização organizacional no órgão em estudo, cumprindo com a última parte do objetivo deste trabalho quanto à identificação

quanto para aquele que está há mais tempo no órgão. O resultado da pesquisa de Gonçalves (2016) corrobora esse anseio, haja vista que a maioria dos participantes ficou satisfeita em participar do treinamento, em aplicá-lo às tarefas cotidianas e com-

partilhar o que aprenderam com os outros servidores. Ademais, outros efeitos podem ser percebidos – compromisso com a organização, desempenho eficaz e satisfação nas atividades desenvolvidas (BAUER *et al.*, 2007).

Os dois últimos quesitos foram considerados sensivelmente pelos respondentes. Disponibilizar aos servidores manuais, formulários padronizados e rotinas institucionais (11,6%) se faz necessário para maximizar a socialização, e, assim, contribuir com a melhoria da compreensão das atividades e da própria instituição e a simplificação dos processos (COOPER-THOMAS; ANDERSON; CASH 2012; PACHECO, 2015). Entretanto, é válido atrelar esse aspecto à instrução das normas e dos processos do órgão (14,5%) para que se tenham indivíduos preparados e confiantes no desempenho de suas atribuições, considerem a hierarquia e acatem as regras. Caso isso não aconteça, pode comprometer a rotina de trabalho no setor em que está alocado (CARVALHO; BORGES; VIKAN, 2012; PACHECO, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da finalidade deste estudo, que é a percepção dos servidores do órgão em estudo em relação ao processo de socialização e a identificação das dificuldades de adaptação e o que pode ser aperfeiçoado nesse processo, pode-se dizer que esses objetivos foram alcançados. No que tange à primeira parte do objetivo, todos os servidores participantes relataram suas percepções relacionadas ao processo de socialização organizacional (integração e treinamento) nos primeiros meses, após a entrada em exercício, sendo possível demonstrar que a maioria percebe a relevância da socialização organizacional em relação ao desempenho das atividades. Conforme as respostas dos participantes, a integração contribuiu na adaptação deles (74,3%); admitiram que, ao serem orientados por seus colegas e pela chefia, tiveram mais facilidade no processo de aprendizagem (61,8%); concordaram que, após o treinamento, as atividades adquiriram qualidade (78,9%); passaram a ter domínio de suas atribuições (84,2%) e conheceram os procedimentos necessários à execução das tarefas

(86,8%). Além disso, mais de 88% descreveram as dificuldades enfrentadas e as possíveis ações de aperfeiçoamento do assunto em questão.

Logo após, foram mencionados os principais obstáculos que se referiram à falta de conhecimento de informações do órgão, seguido da inexistência de treinamento para atividades específicas do setor, ausência de apoio e orientações dos colegas e da chefia para a realização das tarefas e esclarecimento das atribuições, falta de documentos normativos e procedimentos para direcionar os processos de trabalho, pouca ou nenhuma experiência profissional do recém-chegado, entraves nos diálogos e falhas na gestão organizacional. Esses fatores, segundo eles, causam impactos negativos, resultando na descontinuidade dos processos, nos fluxos lentos e ineficientes e nas falhas de execução.

E, por fim, os participantes da pesquisa sugeriram ações que consideram relevantes à socialização. As práticas de ambientação, como encontros informais, dinâmicas em grupo, eventos comemorativos, podem fazer diferença na vida pessoal e profissional dos servidores em geral, uma vez que buscam ofertar um ambiente acolhedor e receptivo. A segunda opção foi a realização periódica de programas de treinamentos para o aperfeiçoamento contínuo do servidor, tanto novos quanto veteranos, de modo a contribuir com a melhoria dos seus desempenhos. Outra sugestão consistiu em instruir o servidor acerca dos manuais de procedimentos e das normas institucionais, para que ele conheça a instituição em todos os seus aspectos.

Apesar da disponibilização do formulário eletrônico durante tempo suficiente, do uso de diferentes estratégias para coleta dos dados, inclusive a solicitação para participar pelo Diretor Geral do Campus, houve limitação no estudo para a obtenção de maior amostra, devido à não participação de servidores por motivo de férias, licenças, afastamentos e os demais, por motivos não identificados. Isso levou a uma amostra de aproximadamente 76% do total de respondentes, o que não comprometeu o nível de confiança da pesquisa, conforme descrito no método.

As contribuições e justificativas propostas inicialmente pela pesquisa demonstraram que a socialização organizacional, com o apoio de com-

provados estudos similares em órgãos públicos, é uma ferramenta estratégica que pode influenciar, positivamente, no desempenho das atividades e, conseqüentemente, na qualidade da prestação de serviços à sociedade. Contribuiu, também, com relato da percepção dos servidores no tocante às dificuldades e às sugestões nos processos de socialização do órgão, tanto para ciência ao órgão, como para outras organizações públicas, para analisarem e aperfeiçoarem o processo de socialização a seus respectivos contextos organizacionais, além de incluírem as propostas em seus planejamentos, de modo a evitarem os problemas apresentados e, assim, estabelecerem ações que promovam o desenvolvimento individual e institucional.

Sugerem-se novos estudos sobre socialização organizacional, podendo ser: (1) em organizações públicas, para identificar as práticas utilizadas e os efeitos nos resultados do desempenho dos servidores e na prestação do serviço à sociedade; (2) em organizações privadas, para identificar práticas que possam servir de exemplo para outras organizações; (3) estudos comparados em organizações públicas e privadas do mesmo contexto, por exemplo, de ensino superior, para identificar os efeitos das práticas em diferentes contextos. Quanto ao método, recomenda-se (1) o uso de estudos longitudinais para acompanhar os efeitos das diferentes ações no desempenho individual e organizacional ao longo do tempo; (2) o uso de múltiplas fontes de coleta de dados; (3) o uso das categorias identificadas neste estudo quanto às dificuldades e às sugestões para complemento dos itens do questionário a ser aplicado; (4) o uso de estatística inferencial e multivariada, para buscar evidências de validade no instrumento, identificar possíveis correlações e diferenças significativas na percepção de diferentes grupos, ou, até mesmo, variáveis preditivas da socialização com uso de regressões.

## REFERÊNCIAS

- AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. P. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. **Humanidades & Inovação**, Tocantins, v. 3, n. 1, p. 66-77, 2016.
- AMARO, J. P. S. **O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional**. 2016. 87 f. Tese (Mestrado em Psicologia) – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida – ISPA, Lisboa, 2016.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração**, Tocantins, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012.
- ANDRADE, G. A. **Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior**. 2015. 123 f. Tese (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco - UFP, Recife, 2015.
- AZEVEDO, M. P. **Modelo para avaliar o impacto dos treinamentos do Instituto Federal do Amazonas**. 2013. 120 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas – UFAM, Manaus, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.
- BAUER, T. N. *et al.* Newcomer adjustment during organizational socialization: a metaanalytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association**, Washington, v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007.
- BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.
- BORGES, L. O. *et al.* Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 4-37, 2010.

- BRUM, T. M. M. *et al.* A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 465-486, 2014.
- CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 72, n. 2, p. 339-371, 2012.
- CHAO, G. T. Organizational socialization: background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In: KOZLOWSKI, W. J. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational**. Michigan: [s.n.], 2012. v. 1.
- COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N.; CASH, M. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. **Personnel Review**, Bingley, v. 41, n. 1, p. 41-55, 2012.
- CUNHA, J. P. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnicos-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247 f. Tese (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2016.
- DELOBBE, N.; COOPER-THOMAS, H.; HOE, H. de. A new look at the psychological contract during organizational socialization: the role of newcomers' obligations at entry. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, v. 37, p. 845-867, 2016.
- DOSE, C. A.; FERREIRA, C. D.; REIS, D. C. J. **Integração do servidor público ao ambiente de trabalho: o caso de Barra Mansa**. 2008. 62 f. TCC (Pós-Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- FREITAS, M. A. P. G. **Treinamento e desenvolvimento em Instituições Federais de Ensino**. 2012. 83 f. Tese (Mestre em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade – FUMEC, Minas Gerais, 2012.
- GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. A Percepção dos Servidores Públicos Sobre a Socialização Organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Revista Holos**, Rio Grande do Norte, v. 5, p. 313-328, 2017.
- GONÇALVES, P. R. **Avaliação de impacto de ações de capacitação na área administrativa em uma instituição federal de ensino superior**. 2016. 87 f. Tese (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IMAI, C. A. P.; BOTOLOTO, D. C.; BAPTISTA, N. L. O Programa de Acompanhamento de Novos Servidores do Inmetro. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2013.
- LIMA, K. A. **O plano de desenvolvimento institucional como facilitador para a gestão do conhecimento no setor público: o caso do IF Goiano**. 2016. 76 f. Tese (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Faculdade Alves Farias, Goiânia, 2016.
- MAGALHÃES, E. M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 55-86, 2010.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

- MARTINELLI, S. G.; BRUM, T. M. M.; WAECHTER, L. Detalhes decisivos no ingresso e dia-a-dia do servidor público que podem melhorar o desempenho das organizações públicas. *In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 10., 2013, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ: Seget, 2013.
- MOYSON, S. *et al.* Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future research. **The American Review of Public Administration**, Califórnia, v. 48, n. 6, p. 610-627, 2017.
- PACHECO, T. T. O. **A socialização organizacional no contexto da UFRN**: proposta de curso de iniciação ao serviço público. 2015. 104 f. Tese (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.
- PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. Gestão de pessoas na administração pública brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2015.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCIBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.
- RIBEIRO, R. S. *et al.* Análise do perfil dos servidores técnico-administrativos de uma Ife após a promulgação da Lei Federal 11.091/2005. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 88-101, 2017.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.
- SILVA, A. O. *et al.* Estratégias de socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. *In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Seget, 2014.
- TEODORO, A. N. G. **Linguagem não verbal na integração de novos funcionários**. 2015. 29 f. Artigo Científico (Bacharel em Administração) – Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, 2015.
- TEÓFILO, A. T. *et al.* Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. *In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 10., 2013, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ: Seget, 2013.
- TIBURCIO, J. S.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, p. 13-26, jun. 2014.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization. **Research in organizational behavior**, Massachusetts, v. 1, p. 209-264, 1979.
- VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.



doi:10.12662/2359-618xregea.v8i1.p119-135.2019

**ARTIGOS****“WALT ANTES DO MICKEY”: UM ESTUDO OBSERVACIONAL DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE WALT DISNEY****“WALT BEFORE MICKEY”: AN OBSERVATIONAL STUDY OF WALT DISNEY’S ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS****WALT ANTES DEL MICKEY: UN ESTUDIO OBSERVACIONAL DE LAS CARACTERISTICAS EMPREENDEDORAS DE WALT DISNEY****Douglas Albuquerque Vasconcelos**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará.  
Fortaleza - CE - BR. E-mail: <doug.albu@gmail.com>.

**Diego de Queiroz Machado**

Doutor em Administração pela Universidade de Fortaleza.  
Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.  
Fortaleza - CE - BR. E-mail: <diegoqueirozm@yahoo.com.br>.

**Márcia Zabdiele Moreira**

Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza.  
Professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.  
Fortaleza - CE - BR. E-mail: <marciabzdiele@ufc.br>.

**Daniel Barboza Guimarães**

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Ceará.  
Professor e Coordenador do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.  
Fortaleza - CE - BR. E-mail: <barbozadan@hotmail.com>.

**Luís Matheus Tavares Silva**

Bolsista PIBIC/CNPq e graduando do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.  
Fortaleza - CE - BR. E-mail: <luismatheusts@gmail.com>.

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as características empreendedoras de Walt Disney presentes no filme “*Walt Antes do Mickey*” e como objetivos específicos, Busca-se apresentar os principais modelos de empreendedores na literatura; identificar, na narrativa, elementos dos modelos de empreendedores da literatura abordada e traçar um perfil das características empreendedoras em Walt Disney. A metodologia alicerça-se na análise do filme “*Walt Antes do Mickey*”, abordando qualitativamente e com coleta de dados através de observação filmica respaldada pelo estudo observacional indireto e não participante, com o intuito de realizar um paralelo entre o filme e as características do empreendedor situadas no referencial teórico. A pesquisa possui, como resultados, a identificação de características em Walt Disney, como disposição a correr riscos e compromisso, que são apontadas como essenciais ao sucesso empreendedor. Conclui-se, através do filme, a existência de várias características atreladas ao perfil do empreendedor em Walt Disney.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Walt Disney. Análise filmica.**ABSTRACT**

This work has the general objective of analyzing the entrepreneurial characteristics of Walt Disney present in the movie “*Walt Before Mickey*” and as specific objectives, it aims to present the main models of entrepreneurs in the literature identifying, in the narrative, elements of the models of entrepreneurs of literature and draw a profile of entrepreneurial characteristics in Walt Disney. The methodology is based on the film analysis of the feature film “*Walt Before Mickey*”, approaching qualitatively and with data collection through film observation supported

by the indirect and non-participant observational study, in order to carry out a parallel between the film and the characteristics of the entrepreneur located in the theoretical framework. The research has, as observed results, the identification of characteristics in Walt Disney, like willingness to take risks and commitment, which are singled out as essential to entrepreneurial success. It concludes, through the film, the existence of several characteristics linked to the profile of the entrepreneur in Walt Disney.

**Keywords:** Entrepreneurship. Walt Disney. Film analysis.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo general analizar las características emprendedoras de Walt Disney presentes en la película “*Walt Antes del Mickey*” y como objetivo específico, se busca presentar los principales modelos de emprendimientos en la literatura; identificar, en la narrativa, elementos de los modelos emprendedores de la literatura abordada e trazar un perfil de las características emprendedoras en Walt Disney. La metodología se fundamenta en el análisis de la película “*Walt Antes del Mickey*”, utilizando un abordaje cualitativo y con colecta de datos a través de observación filmica respaldada por el estudio observacional indirecto y no participante, con la intención de realizar un paralelo entre la película y las características del emprendedor situadas en el referencial teórico. La pesquisa posee, como resultados, la identificación de características en Walt Disney, como disposición a correr riesgos y compromisos, que son apuntados como esenciales al suceso emprendedor. Se concluí, a través de la película, la existencia de diversas características vinculadas al perfil del emprendedor en Walt Disney.

**Palabras-chave:** Emprendedorismo. Walt Disney. Análisis filmico.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo consiste na disposição para identificar problemas e oportunidades e

prover o investimento de recursos e competências para criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças de forma a gerar impactos positivos (BERNARDO; VIEIRA; ARAÚJO, 2013).

De acordo com Barros e Pereira (2008), o empreendedorismo auxilia no combate ao desemprego. Simultaneamente, ele tende a impactar de maneira relevante os modelos econômicos e sociais existentes (MENDONÇA; MIRANDA; FERRAZ, 2015; NASSIF; GHOBIL; AMARAL, 2009). Dessa forma, o empreendedorismo aparece como uma das alternativas mais importantes em relação ao desenvolvimento social e econômico (BERNARDO; VIEIRA; ARAÚJO, 2013; BURTON; SORENSEN; DOBREV, 2016; SILVA; MARIANO; JOAQUIM, 2014).

Segundo Ferreira, Pinto e Miranda (2015), os debates em meio acadêmico a respeito deste tema vêm tendo um crescimento maior nos últimos 30 anos, tanto sendo o empreendedorismo explorado como parte de outras disciplinas como também sendo desenvolvido como campo de estudo próprio. Atualmente, compreende-se que a figura do empreendedor deve ser multifacetada, justamente porque o ambiente em que ele está inserido é marcado por mudanças constantes e alta competitividade (OLIVEIRA; PEREIRA; SOUZA, 2013; VALE, 2014).

Nesse contexto, alguns estudos analisam personalidades importantes com um uso de uma metodologia específica – denominada observação filmica – em que há a observação de uma figura de sucesso a partir da sua história contada em filme. O longa-metragem analisado por este trabalho é o “*Walt Antes do Mickey*” (2015), que permite aos telespectadores conhecer a vida de Walt Disney, desde sua infância até a criação de um dos seus principais personagens, Mickey, que marca o começo do seu grande sucesso.

A escolha do presente estudo de caso se justifica, pois, entre diversos casos de empreendedores de sucesso presentes na história, Walt Disney é um que tem grande destaque no mundo empresarial, sendo considerado uma das mentes mais brilhantes do século XX (MACHADO, 2008).

Assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as características empreendedoras

de Walt Disney presentes no filme “*Walt Antes do Mickey*”. Como objetivos específicos, o trabalho pretende apresentar a jornada empreendedora de Walt Disney segundo o filme “Walt antes de Mickey”, identificar na narrativa, elementos dos modelos e tipologias de empreendedores da literatura e traçar um perfil das características e tipologias empreendedoras de Walt Disney.

Para corroborar a análise da fonte cinematográfica e, conseqüentemente, responder aos objetivos propostos, é aplicada a análise filmica, uma vez que, segundo Leite *et al.* (2010), a linguagem cinematográfica leva ao observador a sensação de espaço de coparticipante daquilo que ele vê descrito no filme, de forma que se tornem plausíveis a decodificação e codificação de variados símbolos, sejam com os textos, com as imagens ou com os comportamentos observados nos personagens.

## 2 A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO

Conforme afirmam Dolabela e Gorini (2014), o assunto empreendedorismo não é um tema novo ou de interesse sazonal, uma vez que ele tem sua vivência desde as primeiras inovações alcançadas pelos humanos, tendo como finalidade melhorar as relações interpessoais e, concomitantemente, com os outros elementos da natureza. É válido considerar, também, que o termo empreendedorismo é dinâmico e de constante evolução, devendo, portanto, ser ainda mais aprofundado (OLIVEIRA; MELO; MUYLDER, 2016).

Segundo Cunha (2004), o termo “empreendedor” deriva da palavra francesa *entrepreneur*, que tem como significado “aquele que está entre” ou “intermediário”. De acordo com Landström e Lohrke (2010), o economista irlandês Richard Cantillon utiliza pela primeira vez, em 1725, o termo para indicar os indivíduos que assumiam riscos, considerando esses indivíduos determinantes no equilíbrio entre oferta e demanda por estarem sempre envolvidos em processos de mudança.

Murphy, Liao e Welsch (2006) destacam que a atividade empreendedora teve grande expansão durante os séculos XVI e XVII, com o conhecimento construído a partir das experiências, baseado nas

habilidades desenvolvidas, tornando-se gradativamente instrumentais para ajustar as ineficiências ou oferecer novas soluções, produtos e serviços. Lira (2014) afirma que, no século XVII, ocorreram os primeiros indícios de relação entre empreendedorismo e o enfrentamento de riscos em busca de crescimento. À época, os empreendedores estabeleciam um acordo contratual com o governo a fim de realizar algum tipo de serviço ou fornecer produtos.

Na Inglaterra, as referências de empreendedorismo foram trazidas por Adam Smith, em 1776, na publicação de sua obra sobre a riqueza das nações. O autor caracteriza o empreendedor ora como um trabalhador superior, ora como especulador e acumulador de riquezas (ZEN; FRACASSO, 2008).

No período entre o final do século XIX e início do século XX, não havia qualquer diferenciação entre o empreendedor e o gerente. Dessa forma, os gerentes ou administradores eram percebidos como empreendedores pelo simples ponto de vista econômico, por serem indivíduos que assumem o papel de organizar, planejar, dirigir, controlar, pagar os funcionários e exercer todas as outras atividades a serviço do sistema econômico capitalista (DORNELAS, 2017).

Entre os anos de 1830 e 1910, seguindo o contexto histórico do empreendedorismo, as escolas britânicas e austríacas exerciam forte dominância, com grandes contribuições de León Walras, economista francês, que entendia o empreendedor como um agente intermediário entre a produção e o consumo. As escolas retratadas tinham, em seu ideal, o empreendedorismo como motor para o desenvolvimento econômico (CHARRY, 2010).

Ludwig von Mises, líder da escola econômica austríaca, realizou estudos nos quais apresentava a noção de independência dos indivíduos e a capacidade humana de aproveitar as oportunidades. Friederich von Hayek, sobre quem von Mises exercia demasiada influência, difundiu a importância e a necessidade de disseminação do conhecimento na sociedade, ações que causariam um grande benefício para o processo de descobertas constantes (LANDSTRÖM; LOHRKE, 2010).

Ademais, apenas no século XX, a ideia de inovação passou a ser atrelada ao termo empre-

endedorismo, principalmente após o trabalho de Shumpeter, considerado o pai da inovação, que demonstrou as relações entre a abertura de um novo mercado ou até mesmo a descoberta de uma nova matéria prima, à introdução de um novo método de produção ou novo produto (PRODANOV; FREITAS, 2007).

### 3 CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DO EMPREENDEDOR

No desenvolvimento da riqueza de uma nação, o empreendedor assume um papel de grande importância por estar sempre ligado à geração de novas ideias, produtos e modelos de produção, sendo um agente direto no crescimento da economia no sistema capitalista (SOUZA *et al.*, 2013). Filion (1999, p. 19) o caracteriza da seguinte forma:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

A figura do empreendedor possui algumas características, como ser um indivíduo capaz de demonstrar um comportamento inovador, buscando atingir a satisfação de seu cliente. É alguém que tem como identificar as oportunidades de novos negócios e nichos de mercado, sabe estabelecer metas, corre riscos calculados, está sempre em busca de informações necessárias, planeja, realiza monitoramento de forma sistêmica, tem como características a persistência e o comprometimento, possui poder de persuasão, é exigente com a qualidade e possui perfil de independência e autoconfiança. O empreendedor deve ter a capacidade de tomar decisões coerentes no momento certo, estar bem informado e conseguir analisar de forma lógica a situação e ponderar as alternativas disponíveis para uma escolha mais assertiva (DRUCKER,

2016; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Também é inerente à figura do empreendedor agregar valor ao bem ou serviço que ele oferta, buscando sempre aproveitar da melhor forma possível seus recursos (BAGGIO, A., BAGGIO, D., 2014).

Souza *et al.* (2013) destacam algumas características inerentes aos empreendedores. São elas:

- a) iniciativa: ser proativo, agir de maneira espontânea e coerente com a realidade;
- b) liderança: ter a habilidade de orientar o foco de um grupo de forma a conquistar os objetivos;
- c) negociação: Competência para selar acordos;
- d) perseverança: aptidão em manter o foco em seus propósitos diante as adversidades, sem perder a clareza das situações;
- e) resistência à Frustração: habilidade de saber superar situações de não satisfação de necessidade pessoais ou profissionais.

A Universidade de Harvard, juntamente com David McClelland, desenvolveu a pedido da United Nations Conference of Trade and Development (UNCTAD) a metodologia do programa EMPRETEC, que visa alavancar a capacidade produtiva e a competitividade internacional a fim de desenvolver a economia, diminuir a pobreza e buscar equalizar a participação dos países em desenvolvimento no que tange a atuação destes para a economia mundial (UNCTAD, 2010). Tal metodologia divide as características básicas encontradas em empreendedores em três grupos: realização, planejamento e poder. O Quadro 1 apresenta cada característica de cada grupo.

Quadro 1 - Características empreendedoras segundo UNCTAD

Grupo	Característica	Descrição
Realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Em vez de ver problemas, os empreendedores veem oportunidades e tomam iniciativa a fim de que tais oportunidades se tornem negócios lucrativos.
	Persistência	Enquanto outros desistem devido a grandes desafios, os empreendedores escolhem encará-los e superá-los. A perseverança é uma das características dos empreendedores.
	Comprometimento	Os empreendedores buscam sempre cumprir o que dizem, não importando que sacrifício eles têm que fazer para cumpri-lo.
	Zelo por qualidade e eficiência	Todo empreendedor trabalha com paixão; dessa forma, ele sempre tentará fazer algo melhor, mais rápido e menos custoso.
	Tomador de riscos calculados	Os empreendedores sempre estão dispostos a assumir riscos. Entretanto, antes de assumi-los, calculam os riscos e avaliam as possibilidades.
Planejamento	Cumprimento de metas	Os empreendedores sempre estabelecem metas e buscam atingir seus objetivos.
	Busca por informações	Empreendedores estão sempre buscando informações sobre seus clientes, seus fornecedores, novas tecnologias e oportunidades.
	Planejamento e monitoramento sistemático	Os empreendedores buscam sempre planejar e aferir se o que havia sido pensado está funcionando corretamente.
Poder	Persuasão e redes sociais	Empreendedores sempre usam estratégias para persuadir pessoas a seguir seus objetivos.
	Independência e autoconfiança	A busca de autonomia em relação a ordens ou regras impostas por outros é uma das marcas de ser empreendedor.

Fonte: adaptado de UNCTAD (2010).

O SEBRAE (2013), a partir da observação da forma de agir dos empreendedores no mercado, também listou algumas características comuns a eles, como a busca e exigência pela alta qualidade, o comprometimento tanto em seu trabalho quanto com contratos firmados e a capacidade de identificar novas oportunidades.

Além dos atributos já citados, a iniciativa, em que o indivíduo busca agir voluntariamente antes da necessidade ocasionada pelas circunstâncias, e a persistência, em que o empreendedor

não abandona seu objetivo diante das dificuldades encontradas, também fazem parte das características que formam o perfil do empreendedor (SEBRAE, 2013). Em complemento, Burton, Sorensens e Dobrev (2016) argumentam que o alto retorno financeiro e a possibilidade de vir a ser seu próprio patrão são fatores que incentivam um indivíduo a empreender.

Dornelas (2017), também destaca algumas características comuns aos empreendedores que obtêm sucesso em seus negócios, apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Características empreendedoras segundo Dornelas

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
São visionários	Têm uma visão de futuro definida ao seu negócio e ainda a capacidade de pôr em prática seus sonhos
São indivíduos que fazem a diferença	Têm a capacidade de transformar algo, de complexa definição, uma ideia abstrata em algo concreto, em pleno funcionamento
Sabem aproveitar ao máximo as oportunidades	Grande parte das pessoas acredita que as boas ideias são aquelas que pertencem a quem as teve primeiro, por meio do acaso ou sorte; entretanto para os empreendedores, as grandes ideias surgem daquilo que todos conseguem enxergar, mas não conseguem identificar algo na prática para modificá-las em oportunidade, por meio de dados e de informação.
São determinados e dinâmicos	Demonstram comprometimento em todas as suas ações, enfrentando as adversidades e rompendo barreiras, com foco de fazer acontecer, com bastante dinamismo e insatisfação em relação às rotinas.
São dedicados	Diversas vezes o relacionamento com amigos, família e até com a própria saúde são comprometidos na busca de conquistar seus objetivos. São exemplos de trabalhadores, incansáveis, descobrindo energia para seguir em frente mesmo no encontro com grandes adversidades; são entusiasmados pelo trabalho.
São independentes e constroem o próprio destino	Anseiam estar sempre à frente das mudanças e serem os responsáveis pelo próprio destino; sendo independentes, frequentemente, querem criar algo novo, ser o próprio patrão e gerar empregos, em vez de serem empregados.
Ficam ricos	O sucesso financeiro não é o objetivo principal dos empreendedores, mas acreditam que o dinheiro é decorrência do esforço e do sucesso nos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Apresentam um traço de liderança incomum e creem que o investimento em sua equipe é passo essencial para o sucesso.
São respeitados e adorados por seus funcionários	Como líderes, valorizam, estimulam e recompensam os funcionários de forma correta, desenvolvem um time, pois acreditam que para conseguir conquistar o sucesso dependem de uma equipe de funcionários competentes. Sabem onde buscar as melhores pessoas para assessorá-los nas áreas em que não detém o melhor conhecimento para completar suas necessidades
Possuem conhecimento	Os empreendedores estão em busca de novos conhecimentos, pois sabem que aumentarão suas chances de sucesso aumentando o domínio dos assuntos do ramo de seus negócios. Esses conhecimentos podem ser assimilados de diversas maneiras, como na própria experiência prática, em publicações especializadas, cursos ou até mesmo com conselhos de pessoas que trabalham em empreendimentos similares.
Assumem riscos calculados	Provavelmente, a característica mais comum entre os empreendedores, seja admitir correr riscos calculados e saber gerir o risco, avaliando as reais chances de obtenção de êxito. Assumir riscos está associado com desafios, e para o empreendedor, quanto mais desafiador, mais estimulante é a jornada empreendedora.

Fonte: elaborado com base em Dornelas (2017).

Apesar disso, para Finkelstein (2007), alguns comportamentos apresentados pelo empreendedor podem ser a razão do insucesso do negócio. O autor lista algumas características do comportamento de empreendedores, expostas como alguns costumes de pessoas malsucedidas:

- a) identificam-se tanto com a empresa que não há limites claros entre seus interesses pessoais e os da organização;
- b) são porta-vozes perfeitos da empresa, obcecados com sua imagem;
- c) subestimam grandes obstáculos.

Já Dotlich e Cairo (2004) apontam outras características que os empreendedores podem apresentar e que encaminham seus negócios para o fracasso: arrogância; melodrama; cautela; ceticismo; perfeccionismo; obsessão; introspecção e excentricidade.

Os perfis expostos no Quadro 3, que resume as visões de Filion (1999) e Tranjan (2010), compreendem a natureza básica de vários negócios, assim como as probabilidades de sucesso e as probabilidades de fracasso de um empreendimento.

Quadro 3 - Tipologias de empreendedores segundo Filion e Tranjan

Autor	Tipologia	Descrição
Filion (1999)	Lenhador	Evitam conglomerados de pessoas, preferindo trabalhar sozinhos.
	Sedutor	Em um primeiro momento, entrega-se totalmente ao projeto, mas logo perde o foco, não conseguindo manter o entusiasmo.
	Jogador	Vê a empresa como um apoio financeiro; portanto, esta figura foca-se principalmente em atividades de lazer.
	Hobbysta	Coloca todo o seu tempo e esforço em sua empresa, pois é nela que ele vê a possibilidade de autorrealização.
	Convertido	Passou anos buscando por algo que realmente utilizasse seu verdadeiro potencial e isso agora é uma obsessão para ele
	Missionário	Distribui ao máximo as responsabilidades e emprega a maior parte de seu tempo na tentativa de contagiar as pessoas com seu entusiasmo
Tranjan (2010)	Guerreiro	É muito admirado pela sociedade devido a, principalmente, ser um profissional múltiplo, que possui habilidades para exercer diversas funções.
	Jogador	Para este perfil de empreendedor, não basta competir; o importante mesmo é vencer, pois não admite derrota. O jogador está em busca dos melhores funcionários dos concorrentes e tenta atraí-los; se puder, adquire a empresa concorrente
	Curioso	Este perfil não considera o mercado como um ambiente ameaçador, mas sim como território a ser desbravado, pois tem ciência que ali há várias oportunidades e sua função, como empreendedor, é encontrá-las.
	Perito	Apresenta um conjunto de competências que considera úteis ao mercado à medida que pesquisou, estudou e preparou-se. Acredita que o mercado seja um local que abriga várias necessidades e seu papel é realizar a conexão entre elas e suas competências.
	Artista	Segundo este perfil, o mercado é uma tela em branco, onde tudo pode ser feito, e considera o trabalho um jeito de expressar a arte. Em seu entendimento, o cliente é alguém que necessita ser encantado todos os dias. O mercado serve de inspiração para o perfil artista avistar as oportunidades para suprir a necessidade dos clientes.
	Solidário	Este perfil de empreendedor compreende que o mercado é o local perfeito para prestar ajuda e realizar serviços de solidariedade. Busca ganhar dinheiro enquanto realiza o bem, tendo como valores fundamentais a ética e a integridade, sem esquecer a importância do lucro. Recruta uma equipe comprometida com esses mesmos valores e geralmente tem uma forte relação com clientes e fornecedores.
	Cultivador	Este perfil acredita que é apenas uma engrenagem de uma obra maior, e que sua missão no mundo é fazer a diferença, tendo com prioridade plantar para depois colher. Para o cultivador, os empreendimentos são feitos para unir as pessoas na busca por um mundo melhor.

Fonte: elaborado com base em Filion (1999) e Trajan (2010).

Conforme explanado, há inúmeras características e tipologias que evidenciam o comportamento empreendedor e corroboram na conquista de seus objetivos profissionais e pessoais na caminhada empreendedora. Ademais, Filion (1999) admite que é difícil algum empreendedor ser de apenas um tipo e que, normalmente, os perfis de empreendedores misturam duas ou três tipologias diferentes. Diante disso, justifica-se a realização de uma observação filmica para a intercessão das características e tipologias como o empreendedor Walt Disney, apresentada a seguir.

#### 4 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as características empreendedoras de Walt Disney presentes no filme “*Walt Antes do Mickey*”. Para isso, é utilizada a abordagem qualitativa como método de pesquisa e o estudo de caso como estratégia metodológica.

O estudo de caso caracteriza-se como uma forma de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa intimamente, busca uma análise detalhada de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Martins (2008) reforça que, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a análise de uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação unicamente quantitativa.

Para Miguel (2007) as pesquisas estão sujeitas a críticas em função de limitações metodológicas na escolha do(s) caso(s), análise dos dados e conclusões suportadas pelas evidências. O caso estudado é o do empreendedor Walt Disney cuja carreira se estendeu à de produtor cinematográfico, cineasta, diretor roteirista, dublador e animador. O empreendedor foi cofundador da *Walt Disney Company*, hoje, uma *holding* que abrange vários empreendimentos como parques temáticos, hotéis, estúdios de cinema e canais de televisão. Assim, Walt Disney é considerado um empreendedor de sucesso que deixou um legado no entretenimento mundial (MARTINS *et al.*, 2015).

O método de coleta de dados é a observação filmica que, na compreensão de Martins e

Theóphilo (2016, p. 86), “consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise das informações, dados e evidências. Para tanto, deve ser precedida por um levantamento de referencial teórico e outras pesquisas relacionadas ao estudo.” Por reunir estas características, a estratégia de estudo observacional é destacada por Machado e Matos (2013) como categoricamente superior às estratégias de questionário, experimento ou análise de documentos para o estudo de comportamento não verbal, mesmo que em narrativas filmicas.

Assim, a escolha da estratégia de coleta de dados presente neste estudo consistiu na observação filmica, respaldada pelo estudo observacional indireto e não participante. Cooper e Schindler (2015) reforçam que a observação indireta é menos flexível do que a observação direta, mas também é menos tendenciosa. Já Flick (2017) apresenta a análise filmica como uma estratégia em que o observador tem uma tendência a não influenciar o fenômeno observado, pois ele estabelece os significados para si mesmo, a partir de suas pressuposições e acaba por avaliar as ações dos atores da forma como ele as percebe.

Denzin (2004) revela um conjunto de princípios organizativos para a realização de pesquisa de documentos visuais, embora ressalte que estes necessitem ser adaptados de acordo com a necessidade do pesquisador em questão. Foram seguidas as quatro fases indicadas pelo autor neste estudo

- a) olhar e sentir, procurando identificar padrões de significado e registrar as impressões;
- b) formular a pergunta de pesquisa ou o objetivo;
- c) realizar uma micro-análise, cena a cena, descrevendo-as detalhadamente;
- d) após ver o filme quantas vezes necessárias, descrever os dados observados de forma a atingir o objetivo proposto.

Esta metodologia é utilizada para o estudo das características empreendedoras de Walt Disney para fazer a inferência do referencial teórico com a observação filmica.



## 5 RESULTADOS

### 5.1 SOBRE O EMPREENDEDOR

Walter Elias Disney nasceu em cinco de dezembro de 1901 na cidade de Chicago, filho de Flora e Elias Disney. Já nos primeiros anos de sua infância, o pai de Walt, angustiado com a violência da cidade de Chicago, decidiu mudar-se para uma cidade do interior, chamada Marceline, onde passou a maior parte de sua infância, na qual Walt demonstrava sua imaginação como característica marcante (NARDER, 2014).

Walt Disney, durante sua vida, exerceu várias atividades e frequentou escolas de arte como a Academia de Arte de Chicago (WALT..., 1966). Aos 19 anos, Walt começou a trabalhar como cartunista em um jornal da cidade, onde conheceu desenhistas habilidosos e começou a produzir animações curtas para companhias locais.

Posteriormente, decidiu se mudar, com sua pequena equipe, para Los Angeles, considerada o berço do cinema americano. Walt Disney criou um personagem que obteve grande sucesso no período, chamado Coelho Oswald, porém foi enganado pela *Universal Studios* e vendeu os direitos autorais do coelho para a empresa. Após isso, a *Universal* resolveu contratar toda a equipe de cartunistas de Walt com um salário dobrado e tomou de vez seu personagem de sucesso. Na viagem de volta a Los Angeles, Walt pensava a respeito dos tempos de miséria em sua vida, quando morava em um escritório onde nem banheiro havia e que seu único amigo era um camundongo que vinha comer suas migalhas. Nesse momento, Walt começou a desenhar e criar o personagem Mickey Mouse (NARDER, 2014).

Walt Disney criou, naquela época, nos estúdios da *Walt Disney Productions*, as primeiras curtas metragens do Mickey, todas acrescidas de sons, elemento considerado uma inovação nas projeções em tela para o ano de 1928. Adiante, Walt começou a fazer desenhos coloridos, fato que demonstra que ele quis ser pioneiro nas inovações de seu ramo.

O primeiro filme produzido por Walt foi *Branca de Neve*, também considerado o primeiro

longa-metragem do mundo criado completamente em desenho. Muitos críticos da época afirmavam que tal modalidade jamais iria funcionar. Contrariando todas as perspectivas, *Branca de Neve* foi sucesso absoluto e rendeu um lucro de 2,7 bilhões de dólares para a *Walt Disney Productions*. Com esse dinheiro, foi contruído um moderno estúdio nas redondezas de Los Angeles (NARDER, 2014).

Em 1955, Walt Disney, como num passe de mágica, cria o seu maior empreendimento: a *Disneylândia*, na Califórnia, um fabuloso parque de diversões que abrangia, inicialmente, uma área de 64 hectares. O parque foi inaugurado em 17 de julho de 1955 e custou 17 milhões de dólares (WALT..., 1966).

Walt Elias Disney faleceu em 1966, em Los Angeles, Califórnia. Seu corpo foi cremado e suas cinzas estão no *Forest Lawn Memorial Park*, Glendale. Morreu antes da inauguração do parque *Walt Disney World*, na Flórida, que foi inaugurado em 1971 (NARDER, 2014).

### 5.2 ANÁLISE DE WALT ANTES DO MICKEY

Desde cedo, Walt aprende, com o exemplo de seu pai, as características empreendedoras de correr riscos, essencial para o empreendedor (DORNELAS, 2017; UNCTAD, 2010), assim como também a persistência, considerada importante (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2013). Após o pai de Walt ser acometido por uma doença, a família vendeu a fazenda e mudou-se para Kansas City. Lá, ele começou a atuar junto a seu amigo Walter e formou a dupla “Os dois Walt”. Eles começaram interpretando Charlie Chaplin, mas já na primeira apresentação foram vaiados e Walt Disney foi, novamente, censurado por seu pai, que não gostava do “*Show Business*”. Por essa insatisfação, o pai de Walt consegue, no dia seguinte, um emprego para ele no cinema da cidade.

Trabalhando no cinema aos 13 anos, Walt percebeu que um quadro da cena de um filme era apenas uma imagem. Nesse momento, ele viu a oportunidade de fazer animação e decidiu que gostaria de fazer isto por toda a vida, mesmo sendo repreendido por seu pai em casa e até por sua professora na escola. Neste caso, é possível ver o

tipo de empreendedor convertido que, após encontrar algo que utilize seu verdadeiro potencial, não mede esforços para praticá-lo (FILION, 1999).

Ainda em sua juventude Walt conseguia identificar oportunidades dentro da área que gostava de fazer. A trajetória do jovem Walt demonstra que outras duas características de empreendedor estiveram presentes no seu perfil: iniciativa (SOUZA *et al.*, 2013), e a visualização de novas oportunidades (SEBRAE, 2013; UNCTAD, 2010). Aos 16 anos, ele abandonou o colégio para se alistar na Marinha durante a guerra, mas foi rejeitado por ser menor de idade; então alistou-se para ser motorista de ambulância na Cruz Vermelha. Mesmo lá, Walt continuou a desenhar e quando voltou a Kansas City, seu irmão Roy lhe conseguiu uma entrevista de emprego em que Walt afirma que estudou desenhos no *Kansas City Art Institute* e, em Chicago, apresentou os desenhos que fez durante a guerra e tendo sido contratado por um período de experiência. Walt já demonstra ser o empreendedor que vai em busca do conhecimento para se qualificar ainda mais naquilo que gosta de fazer (DORNELAS, 2017).

Durante a semana de experiência, Walt Disney demonstrou compromisso (SEBRAE, 2013) e determinação (DORNELAS, 2017) no trabalho, a fim de ser efetivado no cargo de desenhista. Foi no estúdio do Sr. Pesman que Walt conheceu Ub Iwerks, com quem passou a trabalhar. Walt trabalhou lá por seis semanas, período em que aprendeu um pouco sobre o mundo dos negócios de animação, em que Walt novamente buscou conhecimento nas experiências vividas (DORNELAS, 2017). Contudo, Sr. Pasman perdeu uma conta muito grande e Walt acabou demitido.

Tempos depois, Walt se reencontra com Ub, que também foi dispensado. Segundo Walt, quem gerenciava o estúdio não tinha visão, pois tinham demitidos os dois desenhistas mais dedicados. Nesse encontro, Walt propôs a Ub a criação de um estúdio próprio, visualizando outra vez oportunidades a serem aproveitadas, trabalhando com o que gosta e de forma independente (BURTON; SORENSENS; DOBREV, 2016; DORNELAS, 2017; UNCTAD, 2010). Apesar de não saber muito sobre como administrar, Walt acreditava que, com a união de seu talento com o de Ub, conse-

guiriam chegar longe, surgindo assim o estúdio *I. Woks Disney*, demonstrando ter uma visão de futuro bem definida (DORNELAS, 2017).

Com o pensamento de colocar a empresa para funcionar, Walt tomou a iniciativa, característica necessária para autores como Souza *et al.* (2013), SEBRAE (2013) e UNCTAD (2010), de alugar um local de trabalho. Onde todos viam um celeiro, Walt via a sede da *I. Woks Disney*. Para começar a empresa, Walt, sempre com muito otimismo, propõe fazer a animação de uma nova forma, um método mais atual que o habitual, indicando, mais uma vez, ser um visionário (DORNELAS, 2017) e inovador (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

Em busca de aumentar a produção da empresa, Walt convida Fred e Hugh para fazerem parte da equipe, podendo ainda produzir comédia com notícias do cotidiano, sendo isso uma nova abordagem da animação. Com entrada de Fred e Hugh, Walt decide fazer uma animação, já com um novo estúdio o *Laugh-o-Gram*, para passar no cinema da cidade, sem ter a certeza que sua animação seria aceita, novamente demonstrando ser alguém que consegue identificar oportunidades e que tem espírito inovador (DORNELAS, 2017; DRUCKER, 2016; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009; SEBRAE, 2013; UNCTAD, 2010).

Ao encontrar-se com Newman, proprietário do cinema, Walt insiste para que ele assista sua produção, pois acreditava em seu trabalho, transparecendo, novamente, ser persistente (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2013). Ao conseguir fechar o negócio, Walt já estava imaginando novos temas para futuras animações. Após uma conversa com seu irmão, Walt percebeu que tinha falhado na negociação, pois vendeu seus filmes a preço de custo. Então, para custear a produção de novos trabalhos, Walt busca um empréstimo com um médico amigo da família. Com o dinheiro, ele procurou uma nova sede para a *Laugh-o-Gram*. Com a demanda de novos filmes, surge também a necessidade de mais colaboradores, e é quando se juntam ao grupo Friz e Rudy. Walt aproveitou sua falta de experiência com animação para poder contar com Rudy na equipe sem lhe pagar salário, em troca de treinamento, revelando o lado de formador de equipe de Walt (DORNELAS, 2017).

O *Laugh-o-Gram* fechou um acordo com a *Pictorial. Inc* para a produção de seis animações por um bom valor, que só seria pago após a entrega dos produtos finalizados. Para financiar estas novas produções, Walt busca dinheiro com o proprietário do cinema que não lhe pagava havia mais de um mês, porém sem sucesso. Walt deixa de pagar algumas contas, a fim de produzir os filmes, evidenciando seu comprometimento com os contratos de trabalho firmados, característica semelhante àquela reportada pelo SEBRAE (2013) e UNCTAD (2010), entre elas, o aluguel de sua casa, de onde é despejado posteriormente.

Ub, Rudy e Friz reconhecem todo o esforço feito por Walt e se prontificam a ajudar em algumas despesas até a normalização das finanças, sendo respeitado e admirado pelos funcionários, características inerentes ao empreendedor (DORNELAS, 2017). No entanto, as finanças da empresa não melhoram em curto prazo; os salários já não são pagos da forma correta e alguns funcionários abandonam o *Laugh-o-Gram* alegando falta de pagamento, restando apenas Walt, Rudy e Ub. Eis que Walt recebe um telegrama que torna pior a situação da empresa: a *Pictorial* declara falência e avisa que não poderá honrar o compromisso de pagar pelos filmes que a empresa de Walt estava produzindo.

Naquele momento difícil, Walt se lembra de uma lição que aprendeu com seu pai: “*Sempre termine o que começou, e tudo que valha ser feito faça bem feito.*” Demonstrando necessidade de realização para satisfação pessoal (FILION, 1999; UNCTAD, 2010), Walt decide manter a produção de seus projetos em meio a toda dificuldade financeira. Mais uma vez, demonstra persistência no que se propôs em fazer (SEBRAE, 2013; SOUZA *et al.*, 2013). Foi neste momento em que surgiu um rato, o qual Walt transformou em de estimação.

Walt entendia que o sentimento de decepção poderia moldá-lo e ser a motivação para um novo começo. Ele decide entrar em contato com Margaret Jay Winkler, distribuidora de grandes sucessos como o “*Gato Félix*”, falando de uma de suas produções inacabadas, porém com grande potencial de sucesso: “*Alice no País das Maravilhas*”. Walt estava sempre em busca de oportunidade (SEBRAE, 2013; UNCTAD, 2010). M.J.

Winkler gostou da ideia e decidiu ver a produção pronta. Walt, Rudy e Ub começam a trabalhar para finalizar a apresentação. Entretanto, uma nova ordem de despejo, agora da sede da empresa, além de uma petição de falência, levou ao fim da *Laugh-o-Gram*. Walt acabou cometendo o erro de subestimar grandes obstáculos, neste caso obstáculos financeiros, erro comum que resulta ao fracasso da empresa (FINKELSTEIN, 2007). Walt Disney se viu em uma situação muito difícil, solicitou ajuda financeira de seus pais, porém sem sucesso e em pouco tempo, já estava sem dinheiro até para comida. A única coisa que lhe restava era seu amigo rato, com quem dividia comida achada no lixo, até que um guarda o expulsou de uma calçada e acabou assustando o rato, fazendo-o fugir.

Ub encontra Walt, que havia invadido a sede da *Laugh-o-Gram*, e lhe entrega uma câmera. Walt decide ir para a Califórnia, onde seu irmão Roy está internado. Para isso, vendeu o resto que tinha e comprou uma passagem para Los Angeles, levando consigo apenas o filme incompleto de “*Alice*” e um pouco de dinheiro que sobrara, mostrando ser resistente à frustração, não se deixando abater com as dificuldades (SOUZA *et al.*, 2013). Walt foi recepcionado por seu tio Robert e sua tia Charlotte, que arrendou um quarto para o sobrinho.

Em visita a seu irmão Roy, Walt pensara em desistir das animações; entretanto, Roy o incentivou a buscar um novo emprego em um estúdio da cidade. Chegando para a entrevista, Walt desiste e começa a ir ao estúdio apenas para observar o funcionamento e percebe diferenças em relação à forma como atuava em seus antigos estúdios. Nesse momento, Walt reafirma o sentimento que pode buscar o desenvolvimento a partir de sua própria iniciativa, sem a necessidade de um patrão, sendo independente, características destacadas por Burton, Sorensens e Dobrev (2016) e Dornelas (2017).

Então, Walt resolve entrar em contato novamente com a M.J. Winkler para enfim mostrar-lhe a história de “*Alice*” e, ainda sob desaprovação de seu tio Robert, tia Charlotte consegue dinheiro para ajudar Walt a finalizar sozinho o Filme “*Alice*”. M.J. Winkler fica impressionada com o desenho e decide encomendar 12 filmes da série “*Alice*”. Walt entende que, para um novo negócio prospe-

rar, deve fazer uma distribuição das funções e que deve delegar a alguém a administração do negócio enquanto seu foco deveria estar na produção. Ao convencer Roy, Walt funda um novo estúdio em Los Angeles, o Disney Brothers Studio convidando todos os antigos colaboradores da *Laugh-o-Gram* para fazerem parte do novo estúdio.

Com a grande demanda da série da “*Alice*”, Walt necessita aumentar o número de colaboradores, primeiro indo atrás de uma nova menina para ser Alice; depois novas pessoas para trabalhar com preenchimento, que é quando se juntam ao grupo Lilian Bounds e Bridgit, que foi apenas acompanhar a Srta. Bounds na entrevista, mas com a necessidade de mais pessoas, foi convencida a trabalhar no estúdio. Contudo, já nestas contratações, Walt dava indícios que interferiria na administração de Roy. Por estar interessado na beleza de Lilian, Walt acaba concordando em pagar um salário mais alto que o estipulado por Roy, deixando nítido que os interesses pessoais de Walt estavam interferindo nos interesses da empresa. Conforme Finkelstein (2007), esse é um comportamento perigoso.

Com o sucesso, M.J. Winkler acabou registrando os direitos autorais de “*Alice*”, deixando assim a *Disney Brothers*, que neste momento estava apenas pagando seus custos, com o que arrecadava, sem nenhuma possibilidade de arrecadação fora o contrato já firmado, deixando Walt bastante irritado com a postura do estúdio contratante. Em um telefonema, Charles Mintz, casado com a Sra. Winkler, critica a qualidade dos produtos desenvolvidos pelo estúdio de Walt e resolve colocar seu cunhado, George Winkler, na equipe do Disney Brothers para cuidar da qualidade; porém a verdadeira intenção era outra. George acaba prejudicando o trabalho de Walt.

Lilian Bounds compartilhava dos mesmos pensamentos que Walt em relação ao trabalho e à vida. Trabalhando juntos, começaram um romance e Walt resolve se casar com Lilian. Em um dado momento, Walt tem uma preocupação em relação ao nome de seu estúdio: segundo ele, o nome remetia que a estrela do estúdio seria o irmão mais velho, no caso Roy. Walt entendia que o estúdio deveria levar seu nome para que aparecesse nas apresentações de suas animações. Após longa dis-

cussão com Roy, eles decidem mudar o nome do Disney Brothers para Walt Disney.

Walt Disney cria um novo personagem, o “*Coelho Oswaldo*”, e começa a desenvolver sua ideia com a equipe. Porém o “*Coelho Oswaldo*” vai receber o mesmo tratamento em relação aos direitos autorais de “*Alice*”. George Winkler começa a desestabilizar a equipe de Walt Disney, convidando seus integrantes a sair da empresa. O grupo de Walt, nesta ocasião, começa a sofrer por pagamentos irregulares, devido à constante interferência de Walt Disney no setor financeiro da empresa em busca de investimento a fim de melhorar a qualidade de seus produtos. SEBRAE (2013), Souza *et al.* (2013) e UNCTAD (2010) frisam que a busca e exigência pela alta qualidade é algo comum entre empreendedores de sucesso; porém, no caso de Walt, esta procura veio de forma a debilitar as finanças da empresa.

Desgastados com a forma que Walt lhes cobrava e ainda diante da falta de pagamentos, Friz e Rody decidem deixar Walt Disney. Com a equipe desfalcada, Charles decide se favorecer cada vez mais demonstrando arrogância com as criações de Walt, fazendo uma proposta considerada baixa por Walt e pede a sua presença em Nova York, que viaja com Lilian, sua esposa. Enquanto Walt viajava, Charles e George desfalcaram ainda mais a equipe com as saídas de Fred, Hugh e uma componente da equipe de preenchimento. Ambos tentaram levar, sem sucesso, Ub, que se mantém fiel a Walt Disney.

Em Nova York, Charles reitera sua proposta sem dar chances de Walt negociar, então Walt pede 24 horas para pensar sobre a proposta. Walt aproveita para tentar negociar diretamente com as distribuidoras, sem o *Winkler Studio* como intermediário. Walt tentou negociar com a MGM e a Universal, sem sucesso. Decepcionado, Walt decide aceitar a proposta de Charles, mas antes pede para revisar o contrato, onde encontra cláusulas, que não estavam na negociação inicial, em que passava todos os direitos autorais dos estúdios Walt Disney para Charles, sendo remunerado semanalmente por um valor que Walt considerava baixo. Diante desse contrato, Walt recusa a proposta e decide seguir com o trabalho em seu estúdio e sem intermédio de Charles, trocando a segurança

pela vontade de fazer acontecer com seu próprio esforço, reafirmando sua disposição a correr riscos, ser seu próprio patrão, trabalhando de forma a ser ele mesmo o protagonista de sua carreira (BURTON; SORENSENS; DOBREV, 2016; DORNELAS, 2017).

Durante a viagem de volta para Los Angeles, Walt recordou a primeira vez em que ganhou dinheiro, alguns centavos, em troca de um desenho, revivendo a importância do trabalho reconhecido pelo seu talento e decidindo que, enquanto viver, não trabalhará para ninguém. Já em Los Angeles, Walt acreditava que precisava criar um novo personagem que tivesse seus mesmos ideais. Walt apresenta à equipe o personagem Mortimer, o rato, inspirado em seu amigo rato de *Kansas City*. Todos gostaram da ideia e, apesar de pouco recurso para produzir, Walt persistiu para que ele fosse produzido a fim de ser sua última tentativa. Essas atitudes deixam ainda mais explícitas a sua criatividade, persuasão, e disposição a riscos, qualificando Walt como empreendedor artista, segundo tipologia apresentada por Tranjan (2010).

Mesmo com uma boa ideia, o nome Mortimer não agradava, pois passava uma mensagem muito triste. Foi quando Lilian sugeriu o nome Mickey, que agradou a todos da equipe. Assim, surge o personagem que mudou a história de Walt Disney, levando-o para um caminho de grande sucesso. Walt acreditava que todas as adversidades pelas quais passou, serviram para fortalecê-lo e a prepará-lo para o momento certo.

Em resumo, o Quadro 4 apresenta as características e tipologias apresentadas por Walt Disney no filme analisado:

Quadro 4 - Características e Tipologias empreendedoras de Walt Disney

<b>Características</b>	<b>Autor (es)</b>
Disposição a correr riscos	Dornelas (2017) e UNCTAD (2010).
Persistência	Souza <i>et al.</i> (2013); SEBRAE (2013), UNCTAD (2010).
Iniciativa	Souza <i>et al.</i> (2013), SEBRAE (2013) e UNCTAD (2010).
Identificar novas Oportunidades	SEBRAE (2013); Dornelas (2017) e UNCTAD (2010)
Ir ao encontro do conhecimento e busca por informação	Dornelas (2017) e UNCTAD (2010).
Comprometimento	SEBRAE (2013).
Determinação	Dornelas (2017).
Independência	Dornelas (2017) e UNCTAD (2010).
Visionismo	Dornelas (2017).
Inovação	Drucker (2016); Schmidt; Bohnenberger (2009).
Formação de equipe	Dornelas (2017) e UNCTAD (2010).
Comprometimento com os contratos de trabalho firmados	SEBRAE (2013) e UNCTAD (2010).
Respeito e admiração pelos funcionários	Dornelas (2017).
Subestima de grandes obstáculos,	Finkelstein (2007).
Resistência à frustração,	Souza <i>et al.</i> (2013) e UNCTAD (2010).
Interferência nos interesses da empresa	Finkelstein (2007).
Busca e exigência por alta qualidade e eficiência	SEBRAE (2013) e UNCTAD (2010).
Patrão de si mesmo,	Dornelas (2017).
<b>Tipologias</b>	<b>Autor (es)</b>
Convertido	Filion (1999).
Artista	Tranjan (2010).
<i>Hobbyista</i>	Filion (1999).

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Walt Disney apresenta, em sua trajetória empreendedora observada no filme, várias características que são consideradas importantes para o sucesso, bem como demonstra, de forma clara, encaixar-se nas tipologias supracitadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo conduzido neste trabalho foi analisar as características empreendedoras de Walt Disney presentes no filme “*Walt Antes do Mickey*”, que narra a história da vida de Walt Disney, desde sua infância até a criação de Mickey, personagem que marcou o começo de uma história de sucesso. Foram propostos três objetivos específicos, atendidos das seguintes maneiras.

No primeiro objetivo específico, foi apresentada a trajetória empreendedora de Walt Disney mediante a análise do filme, mostrando todos os passos desde o primeiro emprego de Walt, passando pela criação dos quatro estúdios (*I Works Disney, Laugh-O-gram Films, Disney Brothers Studio e Walt Disney Studio*), até a criação do Mickey.

No segundo objetivo específico, identificaram-se, na narrativa, elementos dos modelos e tipologias de empreendedores da literatura. Verificou-se no filme analisado que Walt Disney se caracteriza como um refugiado corporativo por sua decisão de empreender para não ter que estar ligado a uma empresa, sendo seu próprio patrão. Outra tipologia que pode ser atribuída a Walt é a de empreendedor artesão, pois sua expertise é na área de desenho e animação, não tendo muitas noções administrativas do negócio. Ainda se pode atribuir a Walt, o título de empreendedor artista, pois ele vê o mercado como local que pode comprar suas ideias criativas.

No terceiro e último objetivo específico, foi traçado um perfil das características empreendedoras em Walt Disney e tipologias relacionadas. Walt, por meio da análise fílmica, pode ser caracterizado como um empreendedor visionário, criativo, sempre disposto a correr riscos, em busca de novas oportunidades. Walt mostrou uma grande capacidade de superar os fracassos sempre com otimismo. Sua preocupação com a qualidade e a

persistência também são características a serem relevadas na análise.

Verifica-se, portanto, que todos os objetivos do trabalho foram alcançados, mediante análise do filme “*Walt antes do Mickey*”, sendo possível estudar o comportamento empreendedor apresentado na narrativa por Walt Disney desde sua infância, passando por toda sua história de insucessos até chegar à criação do personagem que marcou o início de seu sucesso, resultando em um grande empreendimento mundial.

Os resultados de forma geral demonstram Walt Disney como um empreendedor sempre disposto a correr riscos, acreditando em seus ideais e em seu potencial. Walt desde cedo soube com o que gostaria de trabalhar e, após seu primeiro emprego, decidiu que seria seu próprio patrão, pois tinha um forte desejo de realizar seus projetos e ser reconhecido por eles, atingindo patamares financeiros maiores a partir de suas próprias ações. Walt persistiu por vários momentos em suas ideias, soube superar várias frustrações e fracassos, que vivenciou algumas vezes em sua caminhada por ter cometido alguns erros, como subestimar a barreira financeira, mas sem perder o foco de seu desejo maior de ser reconhecido no mundo das animações.

Como contribuições deste estudo, destacou-se que a análise das características empreendedoras de Walt Disney podem demonstrar conceitos essenciais aos empreendedores para obter êxito em seus negócios. Além disso, a apresentação e a utilização de diversos conceitos, características e tipologias de empreendedores da literatura científica em um caso real e bastante relevante no mundo, mesmo que explorado por meio de uma narrativa fílmica, denota e reitera a importância da ação empreendedora.

Uma das limitações acerca do uso da linguagem fílmica está relacionada à dimensão sentimento, pois, uma vez que essa dimensão está envolvida no processo de significação fílmica do indivíduo, exige extremo cuidado por parte do pesquisador, ao analisar e interpretar os resultados provenientes da experiência fílmica, para evitar, assim, pressuposições, generalizações ou induções. Contudo, salienta-se que algumas limitações, a exemplo

daquelas próprias dos estudos observacionais indiretos e do uso das metáforas, podem ser destacadas como ponto de partida para um tratamento cauteloso dos resultados aqui obtidos e para o aprimoramento de investigações futuras no campo do empreendedorismo.

Para a manutenção de uma agenda de pesquisa, reforça-se a possibilidade de aprofundamento com novas pesquisas científicas no campo do empreendedorismo e, em relação a Walt Disney, sugere-se confrontar as características identificadas no presente estudo com registros históricos de empreendedor, verificando a proximidade das duas realidades.

## REFERÊNCIAS

- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BAILEY, K. **Methods of social research**. 4. ed. New York: The Free Press, 2007.
- BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **RAC**, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008.
- BERNARDO, N.; VIEIRA, E. T.; ARAÚJO, E. A. S. A relevância da atividade empreendedora para o desenvolvimento econômico de um país. **Revista Científica on-line - Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 2, n. 1, p. 2-11, 2013.
- BURTON, M. D.; SORENSEN, J. B.; DOBREV, S. D. A careers perspective on entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 2, p. 237-247, 2016.
- CHARRY, G. P. Empresarialidad y empresa: una aproximación desde la escuela austriaca. **Estudios Gerenciales**, v. 26, n. 115, p. 161-178, 2010.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- CUNHA, R. A. N. A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2004.
- DENZIN, N. K. Prologue: online environments and interpretative social research. *In: JOHNS, M. D.; CHEN, S. S.; HALL, G. (org.). Online social research: methods, issues & ethics*. New York: Peter Lang, 2004.
- DOLABELA, F.; GORINI, M. **Empreendedorismo na base da pirâmide**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2017.
- DOTLICH, D. L.; CAIRO, P. C. **Por que os executivos falham?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- FINKELSTEIN, S. **Por que executivos inteligentes falham**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.
- LANDSTRÖM, H.; LOHRKE, F. (ed.). **Historical foundations of entrepreneurial research**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.

- LEITE, N. R. P. *et al.* A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, p. 75-97, 2010.
- LEYDEN, D. P.; LINK, A. N. Toward a theory of the entrepreneurial process. **Small Business Economics**, v. 44, n. 3, p. 475-484, 2015.
- LIRA, R. A. O discurso empreendedor. **Perspectivas OnLine**, v. 1, n. 2, p. 45-61, 2014.
- MACHADO, D.; MATOS, F. R. N. (org.). **Estudos observacionais em linguagem fílmica**. Curitiba: CRV Editora, 2013.
- MACHADO, J. Desconstruindo "Propriedade Intelectual". **Observatório**, v. 2, n. 1, p. 245-275, 2008.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, S. N. *et al.* **Pocketbook do empreendedor**. 2. ed. Lajeado: Editora UNIVATES, 2015.
- MENDONÇA, C. M. O.; MIRANDA, R. O.; FERAZ, S. F. de Souza. Empreendedorismo social: a geração de recursos próprios em ONGs cearenses. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 105-132, 2015.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na Administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 2, n. 1, p. 12-35, 2006.
- NARDER, G. **A Magia do Império Disney**. São Paulo: Editora SENAC, 2014.
- NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, N. A.; AMARAL, D. J. Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 24, n. 1, p. 143-168, 2009.
- OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. O. L.; MUYLDER, C. F. Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em Instituições de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 1, p. 29-56, 2016.
- OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. D. Empreendedorismo, cultura e diversidade: a participação dos empreendedores negros nas atividades empreendedoras no Brasil no período de 1990 a 2008. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 2-30, 2013.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Inovação e conhecimento: desafios e práticas institucionais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 2, p. 11-22, 2007.
- SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.
- SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2013.
- SILVA, J. M.; MARIANO, S. R. H.; JOAQUIM, S. M. comportamento empreendedor de proprietários de *lan houses* na comunidade da Rocinha, Rio de Janeiro, Brasil. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, p. 98-122, 2014.
- SOUZA, B. R. *et al.* Atitudes empreendedoras e o mercado profissional. **Revista Expressão**, n. 5, p. 1-23, 2013.
- TRANJAN, R. A. **Empreendedorismo: sete perfis de empreendedores, uma questão de escolha**. 2010. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10000>. Acesso em: 13 abr. 2017.



UNCTAD. Empretec Programme. **The Entrepreneur's Guide**. Geneva, Switzerland, 2010.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

WALT Disney faleceu ontem nos EUA em 1966. **Estado de S. Paulo**, São Paulo, 16 dez. 1966. Disponível em <http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19661216-28119-nac-0007-999-7-not/busca/Walt+Disney>. Acesso em: 29 jun. 2017.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor: as implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 135-150, 2008.

## ARTIGOS

**GERAÇÃO Z: RELAÇÕES DE UMA GERAÇÃO HIPERTECNOLÓGICA E O MUNDO DO TRABALHO****GENERATION Z: THE RELATIONSHIP OF AN HYPER-TECHNOLOGICAL GENERATION AND THE WORLD OF WORK****GENERACIÓN Z: RELACIONES DE UNA GENERACIÓN HIPERTECNOLÓGICA Y EL MUNDO DEL TRABAJO**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo compreender as características da geração Z e suas percepções sobre trabalho em face do contexto hipertecnológico. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com quatro sujeitos, utilizando a técnica da análise temática de conteúdo para categorização das falas. Como resultados, foram identificados aspectos relacionados a características e a projeções de trabalho; percepções sobre tecnologia e seu uso no trabalho; além de confirmar alguns dos aspectos abordados pela literatura. A virtualidade na relação de formação causa um autodidatismo, refletindo na emergência de um novo trabalhador que, diferentemente do que aponta a literatura, não confia em realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo, e que difere das demais gerações. Além disso, percebem-se novas dimensões às noções de tempo e espaço, permeadas pela hipertecnologia. Conclui-se com a defesa da recolocação da convivência multigeracional como caminho para lidar com as novas demandas do trabalho em contexto hipertecnológico com significações múltiplas para as gerações.

**Palavras-chave:** Geração Z. Tecnologia. Mundo do trabalho.

## ABSTRACT

This research aims at understanding the characteristics of Generation Z and their perceptions about work regarding nowadays hyper-technological context. Semi-structured interviews were conducted with four subjects, using the technique of content of thematic analysis to categorize the narratives. As results, we identified aspects related to characteristics and projections of work and perceptions about technology and its use at work. Some observations are aligned with the literature. The virtuality in the relation of formation provokes self-learning, reflecting in the emergence of a new worker who, differently from the literature, does not trust to perform

**Mariana Maia Bezerra**

*Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - PPGA - UECE. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <marianamaiab7@gmail.com>.*

**Eduardo Carneiro Lima**

*Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - PPGA - UECE. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <educl.lima@gmail.com>.*

**Francisco Wilker Carneiro Brito**

*Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - PPGA - UECE. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <f.wilkerbrito@gmail.com>.*

**Ana Cristina Batista dos Santos**

*Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará - PPGA - UECE. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <ana.batista@uece.br>.*

multiple activities at the same time, and differs from other generations. In addition, new dimensions are perceived to the notions of time and space, permeated by hyper-technology. We conclude with the defense of the relocation of the multigenerational coexistence to deal with the new demands of the work in this hyper-technological context with multiple meanings for the generations.

**Keywords:** Generation Z. Technology. World of work.

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo comprender las características de la generación Z y sus percepciones sobre el trabajo en relación al contexto hipertecnológico. Fueron realizadas entrevistas semiestructuradas con cuatro sujetos, utilizando la técnica de análisis temática de contenido para categorización de hablas. Como resultado, fueron identificados aspectos relacionados a las características y a las proyecciones de trabajo; percepciones sobre tecnología y su uso en el trabajo; además de confirmar algunos de los aspectos abordados por la literatura. La virtualidad en la relación de formación causa un autodidactismo, reflejando en la emergencia de un nuevo trabajador que, diferentemente de lo que apunta la literatura, no confía en realizar múltiples actividades al mismo tiempo, y que difiere de las demás generaciones. Aún, se percibe nuevas dimensiones a las nociones de tiempo y espacio, permeadas por la hipertecnología. Se concluyó con la defensa del reemplazamiento de la convivencia multigeneracional como camino para acordar con las nuevas demandas del trabajo en contexto hipertecnológico con significaciones múltiples para las generaciones.

**Palabras-clave:** Generación Z. Tecnología. Mundo del trabajo.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão do acesso à informação e da utilização dos recursos tecnológicos despontam como uma nova ordem mediadora de práticas e relações sociais, principalmente dos nascidos nas

últimas décadas. Fala-se de jovens que não conheceram o mundo sem as influências das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e que se movimentam entre o *offline* e o *online*. Esses são os integrantes da chamada geração Z, nascidos na era da Internet e das TICs, também conhecidos como Nativos Digitais, *iGeneration*, *Net Generation* e *Centennials* (PRENSKY, 2001; INDALÉCIO, 2015; CASELLA, 2015). A pluralidade de termos para nomear essa nova geração é, possivelmente, explicada pelo caráter recente do tema e o fenômeno consequente da pouca, embora crescente, produção científica sobre ele. Contudo, o dissenso ou a pluralidade não se dá apenas quanto à nomenclatura; o marco cronológico é outro aspecto sem consenso, haja vista que, ora consideram-se os nascidos a partir de 1989, ora 1990, 1995, ou ainda, os nascidos em 2000 (CERETTA; FROEMMING, 2011; CASELLA, 2015; MENDONÇA, 2015; INDALÉCIO, 2015).

No tocante às convergências sobre o tema, destacam-se algumas características da geração Z apontadas pela literatura. A dependência tecnológica, a facilidade de assimilação de diferentes informações e o uso de uma nova linguagem são algumas das particularidades destacadas (PRENSKY, 2001; CASTRO, 2016; VEEN; VRAKKING, 2009). Comumente interligada pelas redes sociais, essa geração torna complexo o simples questionamento “Quem é você?”, uma vez que, no *offline*, as pessoas estão propensas ao autogerenciamento de imagem, sendo as mídias sociais normalmente utilizadas como suportes digitais para melhorar a autoapresentação, permitindo uma cocriação do eu, tendendo a uma representação mais próxima de um eu idealizado (BELK, 2016).

Para além do aspecto tecnológico, outras características pertinentes aos indivíduos dessa geração são discutidas na literatura, como a busca por flexibilidade no trabalho e a concentração dedicada a diferentes atividades no dia a dia (CASELLA, 2015; MENDONÇA, 2015; CASTRO, 2016). Mendonça (2015) argumenta que essas características reclamam uma adaptação das organizações quanto ao perfil profissional dessa geração. Ele se assemelha no que tange às discussões sobre as novas tecnologias e as redes sociais em ambientes de

trabalho, tendo em vista a banalização e o aumento do uso, além do vício por parte de algumas pessoas (ETTER; RAVASI; COLLEONI, 2019; FUSI; ZHANG, 2018; ZIVNUSKA *et al.*, 2019). Sem dúvida, isso se constitui como um desafio organizacional típico dos novos tempos. Além disso, há que se considerar, em face do aumento da expectativa de vida e o prolongamento da permanência no mercado de trabalho, que as organizações contemporâneas se constituem, cada vez mais, como contextos de convívio multigeracional.

A escassez de pesquisas acadêmicas sobre o tema pode ser explicada, além da atualidade já mencionada, pelo próprio cenário de incertezas e reajustes enfrentados pelas organizações. Todavia, faz-se necessário estudar sobre a geração Z, uma vez que esses jovens já estão inserindo-se no mercado de trabalho ou logo estarão fazendo parte dele, trazendo desafios para as organizações, os quais vão desde o conhecimento e a compreensão de suas características até a relação estreita que possuem com a tecnologia e os novos meios de comunicação.

Em face desse contexto, emerge a seguinte questão norteadora da pesquisa: quais as características e percepções da geração Z sobre a relação trabalho-tecnologia? O objetivo geral é compreender as características da geração Z e suas percepções sobre trabalho em face do contexto hipertecnológico. Além desta introdução, o artigo apresenta, na segunda parte, a revisão de literatura sobre o tema. A metodologia é descrita na terceira parte, em que constam os métodos utilizados e o processo da pesquisa. Na quarta parte, constam a análise e a discussão dos resultados. As considerações finais integram a quinta e a última parte.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Sabe-se que o conceito de geração ultrapassa o de pessoas nascidas em um mesmo intervalo de anos. Ele abarca as pessoas que, mesmo nascidas em tempos distintos e anteriores aos “dos dias de hoje”, são influenciadas pelo espírito do tempo presente, podendo, por isso, transitar entre períodos geracionais (FORQUIN, 2003). De partida, essa possibilidade de fluxo transitório demonstra o potencial adaptativo das gerações anteriores, geralmente aquelas que realiza-

ram as primeiras descobertas e gestaram as principais mudanças que seriam plenamente vivenciadas, com aparência de lugar comum, pelas gerações seguintes.

Nesse sentido, é própria do espírito do tempo contemporâneo a associação da facilidade de aderência à tecnologia (da informação) à força dos jovens da geração Z, aqueles que já nasceram em tempos de alta tecnologia e conseguem dominar com facilidade essas ferramentas, como sugerem Menezes, Morais e Rassi (2016). Observa-se, por outro lado, que não é apenas a facilidade com o domínio tecnológico a única característica associada a essa geração. Para autores como Levickaite, (2010), Bublitz (2012), Menezes, Morais e Rassi (2016), Billings e Shatto (2016), Mohr, K. e Mohr, E. (2017), Dolot (2018), os jovens da geração Z são considerados ávidos, inquietos, superconectados, estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem, com rapidez, o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar “não” como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços. Contudo, tais características não podem ser generalizadas para todos os membros dessa geração, tendo em vista que elas podem variar de acordo com o ambiente cultural, regional e social (LEVICKAITE, 2010).

No contexto hipertecnológico contemporâneo, especialistas afirmam que está cada vez mais difícil conviver sem a presença de bens tecnológicos e o uso da Internet. Segundo dados da Pesquisa Brasileira de Mídia (SECOM, 2015), 65% dos jovens com até 25 anos acessam internet todos os dias. Nesse cenário, destaca-se o desenvolvimento das redes sociais, em que aspectos virtuais ganharam relevância e atividades corriqueiras passaram a ser compartilhadas, visualizadas e expostas para milhares de pessoas (SOLOMON, 2011), até mesmo sobre e em ambientes de trabalho (ETTER; RAVASI; COLLEONI, 2019; FUSI; ZHANG, 2018).

Dessa maneira, essa nova configuração tem impactado diretamente na forma com que os jovens da geração Z se relacionam e interagem com o meio. Para Tapscott (2010), por exemplo, a utilização da TV e do celular ganharam uma nova funcionalidade, em que a TV passa a ser utiliza-

da, praticamente, como música de fundo enquanto procuram informações na internet, e os seus celulares servem não apenas como meio de comunicação, mas como uma conexão vital com os amigos.

Percebe-se que o surgimento dos novos formatos de comunicação por meio das redes sociais, a inserção desses jovens no contexto digital e a rápida mudança tecnológica transformaram o significado e a compreensão, não somente das práticas sociais, mas profissionais (LEVICKAITE, 2010; ZIVNUSKA *et al.*, 2019). Diversos trabalhos exploram temas como redes sociais, mídias e influência no trabalho (e. g. CARLSON *et al.*, 2016; ETTER; RAVASI; COLLEONI, 2019; FUSI; ZHANG, 2018). A pesquisa de Zivnuska *et al.* (2019), por exemplo, revela que o vício em redes sociais contribui na redução da performance dos trabalhadores. Essas mudanças, juntamente com a inserção dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, pressupõem que as organizações reformulem suas metodologias para estabelecer um ambiente corporativo, convidativo, motivador e funcional no processo de gestão dessa força de trabalho (DALAPRIA *et al.*, 2015).

Diante de organizações acusadas de tradicionais e de pouca criatividade profissional, despertam-se os olhares da geração Z para os novos horizontes profissionais (PAIS, 2012), apostando na mudança como alternativa para tempos incertos. A literatura apresenta diversas tipologias de novas orientações profissionais:

- a) carreira sem fronteiras, movimento que concede autonomia aos sujeitos a partir da experiência profissional em diversas organizações e não mais em apenas uma (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996);
- b) carreira proteana, semelhante a sem fronteiras, é desenhada e gerida pelo próprio sujeito, podendo ser redirecionada sempre que necessário (HALL; MOSS, 1998);
- c) carreira em ziguezague, evidencia os sujeitos que não seguem apenas uma única carreira ascendente, mas duas, três ou mais durante a vida e/ou de forma simultânea (EVANS, 1996).

As mudanças intencionadas tendem a ser mais profundas, estruturais e precedem o mundo do trabalho. Prensky (2001) vê a necessidade de readaptação do campo educacional responsável pela formação desses jovens. Veen e Vrakking (2009) sugerem novas práticas para serem adotadas por instituições de ensino, como a troca de matérias por temas para serem trabalhados em grupos e a utilização de imagens como fonte de informação, sendo esta vinculada diretamente à nova linguagem dos *Centennials* (CASELLA, 2015). Dessa forma, notam-se uma espécie de ruptura e o apelo pela necessidade de readaptação do sistema de ensino a partir das exigências dessa geração (VEEN; VRAKKING, 2009), operando-se uma lógica de formação a partir do formando, em sua condição de demandante. Nesse contexto, a própria configuração do cenário de expansão das mídias sociais como ferramenta de comunicação despertou a atenção das organizações para esse movimento. De um lado, estão os clientes que deixaram a posição de meros receptores de informação e recolocaram-se nas relações comerciais perante as empresas fornecedoras de produtos e serviços ao, por exemplo, exporem, nas redes sociais, suas experiências com determinados produtos ou serviços e, do outro, estão os próprios funcionários que, imersos em uma cultura de trocas e compartilhamentos *online*, utilizam os seus dispositivos para acessarem as suas redes sociais durante o dia e a rotina de trabalho (SANTANA *et al.*, 2011; NANNI; CAÑETE, 2012; ZIVNUSKA *et al.*, 2019).

Provavelmente, esse seja um ponto de atenção para as organizações contemporâneas: orientar os funcionários em uma perspectiva de equilíbrio de utilização das redes sociais no ambiente de trabalho, principalmente por não saberem, muitas vezes, administrar o tempo de acesso à Internet. Algumas empresas, tentando aproximar dois mundos aparentemente distantes, implementam estratégias que buscam fazer convergir expectativas pessoais e profissionais, como o acesso livre à Internet no ambiente de trabalho. O estudo de Santana *et al.* (2011) socializa resultados não satisfatórios, de produtividade prejudicada justamente pela falta de administração do tempo. Já Zivnuska *et al.* (2019) discutem a importância de impor restrições

de uso. De todo modo, percebe-se a escassez de estudos que articulem as três dimensões desse trabalho (geração Z, tecnologias, mundo do trabalho) em uma única pesquisa, evidenciando uma lacuna para possíveis investigações. Alguns autores, como Reis e Tomaél (2016), Novaes *et al.* (2016), Mohr, K. e Mohr, E. (2017), Kelm *et al.* (2018), Dolot (2018), Etter, Ravassi e Colleoni (2019), articulam apenas uma ou duas dessas três dimensões.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa teve uma orientação integralmente qualitativa, desde a coleta à análise e interpretação dos dados. Lidou-se com a compreensão das experiências, opiniões, motivos e aspirações pessoais daqueles a quem se prestou uma escuta ativa e interessada (MINAYO, 2012); preocupando-se sempre em estudar e analisar o mundo empírico o mais próximo possível do seu ambiente natural (GODOY, 1995), neste caso, por meio da fala de integrantes da geração Z.

A técnica de coleta utilizada foi a entrevista semiestruturada com uso de questão-estímulo e tópicos-guia (GASKELL, 2002). Após realização de entrevista piloto e ajustes no roteiro da entrevista, consolidou-se o modelo constante no Quadro 1.

Quadro 1 - Tópicos-guia da entrevista

<b>Agradecimentos e troca de documentos (termos de confidencialidade e consentimento)</b>
<b>Dados de caracterização:</b> nome, idade, idade dos pais, período no colégio ou faculdade
<b>Perfil:</b> rotina, o que gosta e o que não gosta de fazer e o que mais faz
<b>Questão-estímulo:</b> o que você sonha para o seu futuro?
<b>Perspectivas profissionais:</b> momento para explorar o que foi dito com a questão-estímulo
<b>Relação com tecnologias (em geral) e mídias sociais (em particular):</b> questões que abordam a relação do entrevistado com as mídias e como ele prevê a utilização delas no seu futuro trabalho
<b>Encerramento e agradecimentos</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Os dados de caracterização e sobre o perfil foram úteis para compreender quem são os jovens da geração Z e as suas principais atividades. A questão-estímulo, utilizada como primeiro eixo norteador da entrevista, apresenta-se como ampla, pois não delimitou previamente nenhuma área da vida do sujeito, e ao mesmo tempo focal, na medida em que o coloca como sujeito da cena no futuro, forçando-o a “pensar-se” nesse futuro, o que, como previsto, levaria a narrativas que organizavam vida privada e vida profissional (ALBANDES-MOREIRA, 2002). A questão-estímulo “O que é que você sonha para o seu futuro?” foi impressa em folha A4 e colocada diante do entrevistado, convidando-o a falar livremente sobre ela. A folha foi retirada apenas ao final da entrevista.

O tópico sobre perspectivas profissionais foi colocado para explorar o conteúdo que emanou da questão-estímulo. Já no tópico sobre as tecnologias/mídias sociais, a intenção foi compreender como é a relação da geração Z com o contexto hipertecnológico e como essa relação afeta ou pode afetar no trabalho. Para isso, foram feitas perguntas, como: com que frequência você acessa suas redes sociais? Qual a importância delas para você? O que você espera do seu futuro trabalho em relação às mídias sociais?

Os sujeitos foram escolhidos de acordo com o objetivo da pesquisa. Sendo assim, deveriam estar no ensino médio ou na faculdade e dentro da faixa etária que predomina na literatura sobre a geração Z (quadro 2). Adotou-se o critério da saturação empírica para finalização da coleta (PIRES, 2012). As entrevistas foram realizadas mediante assinatura do termo de consentimento no período de maio a agosto de 2017, em locais e horários agendados pelos entrevistados. No total, foram conduzidas quatro entrevistas, perfazendo 134 minutos de gravação.

Quadro 2 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Atualmente cursa	Vida profissional
E0	Feminino	20 anos	2º semestre de Arquitetura	Já foi estagiária
E1	Masculino	19 anos	7º semestre de Engenharia	Professor particular
E2	Feminino	16 anos	2º ano do ensino médio	Estagiária administrativa
E3	Feminino	14 anos	1º ano do ensino médio	Nunca trabalhou

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Após transcritas, as entrevistas foram categorizadas por meio da análise temática de conteúdo (MINAYO, 2004). O processo foi iniciado com dois tipos de leitura de todo o material coletado nas entrevistas: i) leitura flutuante; e ii) leitura seletiva. Nesta última, foram selecionadas as unidades de contexto mais representativas das narrativas. Na sequência, procedeu-se à identificação dos núcleos de sentido, isto é, aqueles trechos que expressavam o conteúdo mais representativo em termos semântico, lógico e psicológico. Foram escolhidos três tipos de núcleos de sentido: palavras, expressões e pequenas frases. Da reunião de núcleos de sentido pelo critério de semelhança, os temas foram identificados e nomeados pelo grupo de pesquisadores.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dois temas foram nomeados:

- características da geração Z e suas projeções de trabalho;
- percepções da geração Z sobre a tecnologia e sua relação com o trabalho.

##### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z E SUAS PROJEÇÕES DE TRABALHO

Parte da literatura sobre a geração Z fala a respeito de jovens que são inquietos, estão

conectados ao mundo virtual, aprendem por observação e na prática, são conhecidos como multitarefas e diferem das outras gerações (LEVICKAITE, 2010; CASELLA, 2015; MENEZES; MORAIS, RASSI, 2016; BILLINGS; SHATTO, 2016). A pesquisa de campo revelou apenas algumas dessas características a partir das narrativas dos entrevistados.

A capacidade de fazer várias atividades simultaneamente e de estar atento, ao mesmo tempo, ao que se passa nos diversos equipamentos tecnológicos (CERETTA; FROEMMING, 2011) não emergiu na totalidade do corpus empírico. Diferentemente, eles até admitem que tentam, mas não conseguem realizar mais de uma atividade por vez. Isso emergiu de maneira relacionada a uma valoração do resultado final. “Eu tento, mas não consigo. Só dá em uma mesmo [atividade], porque senão a outra vai ficar mal feita.” (E0). “Não, quando eu invento de tipo tudo ao mesmo tempo, é... não sai direito. Por exemplo, como estudar duas matérias ao mesmo tempo, ou aprendo uma ou não aprendendo nenhuma, entendeu?” (E3).

O que parece ocorrer é uma rápida mudança de atenção. A geração Z, já nascida no contexto digital, perde e ganha o foco com muita facilidade (CASELLA, 2015). Então, não é que dificilmente se concentram em uma atividade única (MENEZES; MORAIS; RASSI, 2016), mas que essa concentração muda, rapidamente, a atenção de uma atividade para outra e é alterada em segundos, o que pode parecer que estão realizando mais de uma atividade ao mesmo tempo. Essa característica pode ser observada na fala de E1:

O que eu costumo fazer muito é de começar uma atividade, aí outra coisa acaba interrompendo e eu deixo a outra de lado e vou fazer a outra. Acabo começando muita coisa e não terminando quase nada. [...] Não consigo ficar com duas atividades ao mesmo tempo, o máximo que acontece é ficar trocando entre uma e a outra e acaba que eu não termino uma até completar a outra. Eu consigo começar várias, mas não faço várias ao mesmo tempo (E1).

Isso resulta em outra característica da geração, a inquietude (MENEZES; MORAIS; RASSI, 2016). Por estarem cercados de aparatos tecnológicos, a rotatividade entre as tarefas se intensifica. A proximidade que tem com a tecnologia é tanta, que a literatura especializada recorre a neologismos para designá-los, como destaca Levickaite (2010) ao referir-se aos “*online instantâneos*”, em uma tentativa de nominar uma geração de usuários tecnológicos completos, que redefinem a existência pela “*presença virtual*”: “se você não está *online*, você não existe.” (CSOBANKA, 2016, p. 70).

A nova maneira de ser no mundo traz implicações sobre a aprendizagem desses jovens e os estudos sobre isso ainda são iniciais (BILLINGS; SHATTO, 2016; CSOBANKA, 2016). Entretanto, sabe-se da influência que a tecnologia exerce sobre a geração Z, tornando-se mediadora das novas maneiras de aprender:

Eu aprendi inglês literalmente assistindo série e ouvindo música. Ai hoje eu sei que realmente, não é me gabando não, mas eu realmente sei muito inglês, sabe? Eu não faço mais curso, parei faz 2 anos. Ai, tipo, o meu inglês eu aprendi assistindo série, né, filme e ouvindo música, eu escuto muita música, eu adoro música, adoro. (E3). [...] fazer algo mais divertido só que com um propósito melhor, por exemplo, um vídeo no *youtube* só que ensinando inglês, ou só ver um vídeo em inglês que já vai tá treinamento o meu inglês (E1).

Da análise dessas falas, depreende-se que a tecnologia facilitou e até tornou divertido o ato de aprender, ao alterar o seu *modus operandi*. Semelhantemente, destaca-se uma mudança na dimensão avaliativa da aprendizagem, que parece ter-se tornado uma autoavaliação. Serviços como o *Youtube* e o *Netflix* tornaram acessíveis as programações de diferentes países, possibilitando o contato com outras línguas e culturas sem intermédio de instituições de ensino, como o curso de inglês. Alunos dessa geração aprendem por ação e observação (BILLINGS; SHATTO, 2016) e acessam conteúdos de qualquer lugar e, a qualquer momento, contribui para essa prática, fazendo também

que entrem em contato, cada vez mais cedo, com conteúdos que, anteriormente, em geral, só seriam acessíveis em instituições formais de ensino (LEVICKAITE, 2010).

De acordo com Levickaite (2010), a tecnologia é um fator que diferencia essa geração de outras. Entretanto, o aspecto de decisão de carreira foi abordado no decorrer das narrativas e prevalecera, no que tange às diferenças geracionais, mais do que a tecnologia:

E a minha irmã iniciou uma faculdade, que se eu não me engano foi direito, trancou e aí iniciou outra faculdade, trancou, iniciou de novo e teve bebê, aí trancou de novo e só voltou quando a minha sobrinha já estava com alguns meses e agora ainda faltam, ela tem 26, faltam 4 anos pra ela terminar a faculdade. Então eu não quero isso pra mim, quero seguir tudo, terminar tudo dos meus estudos pra depois é [...] seguir numa [...] de casar, ter filho, ter uma família (E2).

Para E2, antes de tudo, está a sua carreira profissional. Diferentemente da experiência de sua irmã, pertencente à geração Y, E2 quer ter uma família somente quando terminar os estudos. Essa característica é observada entre todos os sujeitos entrevistados. “Eu sonho em passar na faculdade que eu quero que é Direito.” (E3). “O que eu sonho para o meu futuro é [...] Terminar completo o ensino médio, fazer a faculdade de processos gerenciais, fazer o mestrado na faculdade, ter uma família que eu quero muito e, se possível, depois de um bom tempo ter outra faculdade.” (E2).

Portanto, observa-se que a questão-estímulo, “o que você sonha para seu futuro”, revelou que os sujeitos desta pesquisa, integrantes típicos da geração Z, têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar. Esses novos jovens profissionais parecem despontar como ávidos e mais sérios que os *Millennials* no sentido do pragmatismo associado à “*gerência do sonho*” (CASELLA, 2015; MENEZES; MORAIS; RASSI, 2016).



## 4.2 PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z SOBRE TECNOLOGIA E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO

Inicialmente, buscou-se investigar sobre a inserção das tecnologias na rotina dos entrevistados. Reforçando achados anteriores, o campo confirma as tecnologias como algo inerente aos membros da geração Z, uma vez que eles já nasceram em um contexto de pleno desenvolvimento dos meios tecnológicos, embora o amplo acesso e o uso das TICs sejam contingentes a fatores como classe social. Em levantamento realizado em 2012, no Brasil, a classe social foi a variável que, isoladamente, representou:

O fator de maior importância no aumento da probabilidade de uso de uma tecnologia. No entanto, em nenhum caso ela demonstrou a maior capacidade isolada para diminuição dessa probabilidade, sugerindo um papel de maior ‘incentivadora’, mas não de maior ‘obstáculo’ (BARBOSA, 2013, p. 69).

Durante as entrevistas, ao explorar as redes sociais como um tipo de tecnologia, constatou-se junto aos entrevistados uma dificuldade de assimilação dessas como algo tecnológico, de forma que, ao questioná-los sobre como era a relação no dia a dia com a tecnologia, unanimemente as respostas estiveram atreladas apenas a tecnologias físicas, como celular, elevador e abstratas do tipo sistemas informacionais empresariais. Entretanto, quando questionados sobre o uso das redes sociais, a mesma unanimidade aparece, de forma positiva, sobre a presença das redes sociais na rotina diária dos entrevistados, sem que elas fossem tratadas por esses jovens como “tecnologia”. Logo, é possível identificar que, para os membros dessa geração, as redes sociais são consideradas como uma espécie de *a priori*. “Tecnologia [...], mas como assim? Ah, no dia a dia, celular [...] E nas aulas computador. Elevador é tecnológico? (E0).”

Pronto, eu tenho acesso ao sistema do [...] da escola do SENAC que fica armazenado a maior parte dos documentos, perfil

dos alunos, números, contatos que os alunos têm. Então a gente trabalha com essa parte. Aí tem um sistema da escola que a gente pode estar criando [...] a gente pode estar criando novos códigos para os alunos, que lá cada aluno tem o seu próprio código, sua própria senha para estar podendo entrar na [...] pra poder assistir a aula. E também tem o sistema das aulas que não é professor mesmo dando aula, são aulas interativas com professores virtuais, que trabalha com aula, apostila e a prova no final. Então são essas partes de tecnologia que eu trabalho. (E2).

O uso e as motivações para utilização das redes sociais estão atrelados a diferentes fatores que vão desde a busca por informações, atualizações de notícias até a utilização delas como uma “válvula de escape” da rotina diária, sendo encaradas como um meio de entretenimento e socialização com a rede de contatos. Essas motivações estimularam o uso diário dessas redes com uma frequência intensa, quase imensurável:

Eu costumo usar bastante as mídias sociais, não muitas, eu foco em poucas como *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*. Mas eu costumo usar elas diariamente, acho que mais de duas horas por dia e... Faz muita parte da minha vida, porque também muita parte das informações que eu obtenho, agora eu obtenho pelas mídias, pelas mídias sociais, internet, não mais pela TV ou jornal escrito. E também muitos dos contatos sociais que eu faço é através das mídias sociais, é através de *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp*. Sem contar também que acaba sendo uma ferramenta pra me ajudar nos estudos, no [...] no meu curso, porque às vezes também é uma forma de você tirar dúvidas, de você pesquisar mais. E também como eu sou da área de tecnologia eu acredito que eu acabo que [...] me integrando mais ainda com essas novas tecnologias (E1).

Sempre (risos), sempre estou ali [...] não sou de estar postando muita coisa, mas eu sempre estou vendo o que está acontecendo, sempre estou ‘curiando’,

procurando alguma coisa de interessante, principalmente no *Instagram*. No *Facebook* eu [...] tanto posto foto, como também tem o bate papo, né? Porém eu uso também como válvula de escape, tipo no dia estressante tem muitos vídeos que podem ser engraçados, e [...] os ‘memes’ que as redes sociais mostram, eu gosto muito. E no *Instagram* tem as fotos, que são mais fotos de famosos, *blogs*, essas coisas [...] aí eu acho muito interessante (E2).

É importante ressaltar que o uso intenso das redes sociais, no contexto atual, não se limita apenas aos jovens dessa geração. Quando foi solicitado aos entrevistados que fizessem uma comparação em relação à utilização das mídias digitais entre a sua geração e as gerações anteriores, percebeu-se uma compreensão sobre a reconfiguração do comportamento coletivo, modelado pelo desenvolvimento das redes sociais que ultrapassa a geração Z.

Na visão dos entrevistados, tal reconfiguração é justificada como uma novidade ou oportunidade para pessoas das gerações anteriores que não tiveram acesso a essas mídias. Esse achado corrobora a visão de Forquin (2003) e Menezes, Moraes e Rassi (2016) quando afirmam que uma geração pode ser modelada a partir de influências de um determinado tempo, podendo, por exemplo, transitar entre períodos geracionais:

Bom [...] digamos assim desde que eu me entendo por gente meus pais não eram viciados no celular, redes sociais e tal. Minha mãe, ela parou, não parou, mas ela entra no *Facebook* raramente. E uma coisa que eu fico até irritada às vezes, a gente sai, numa mesa, aí eu, adolescente, sou a única que deixo meu celular no canto e os dois ficam no celular. Aí eu falo: “Gente reparem! Reparem que os dois adultos estão no celular, com óculos, olhando para tela assim e eu aqui olhando para as paredes” (E3).

O meu avô, por exemplo [...] Nas redes sociais, ele posta mensagens todo dia de manhã, cedo, assim que ele acorda, no *Whatsapp*, *Facebook*, principalmen-

te, *Facebook*. Ele vê uma coisa, ele bate foto, parece uma criança no celular. E tipo assim, eu acho que é uma coisa, por exemplo, falando do meu avô, da idade dele (78 anos) e tal, eu acho que é uma coisa mais de descoberta, sabe? Por exemplo, na época dele não tinha todas essas tecnologias e oportunidades. Aí não é aquela coisa de vício mesmo, óbvio que vício é uma coisa que vai crescendo, vai se construindo, mas eu acho que tem o motivo dele, por exemplo, ele não teve essas oportunidades, ele não teve isso a vida inteira dele, agora é a época que ele tem, ou seja, ela quer aproveitar, entendeu? (E3).

No tocante à vida profissional, buscou-se identificar como os entrevistados enxergam o uso das redes em suas rotinas de trabalho atual ou futuro. Ao analisar as falas de E0 e E1, observa-se uma preocupação em relação à ponderação de conteúdo que será postado ao iniciarem no mercado de trabalho, de forma que é possível identificar a necessidade de readaptação de hábitos e costumes que hoje são frequentes em suas redes sociais.

Outro ponto que se destaca é o filtro em relação ao círculo de contatos que estão inseridos nessas redes. Essa ponderação em relação ao conteúdo das mídias é o filtro que se molda às diferentes pessoas e às expectativas de quem divulga e quem recebe. Assim, é comum que, no círculo de amizade, estejam inseridas apenas pessoas próximas, incluindo amigos, do trabalho ou não, e familiares:

A partir do momento que eu começar [...] acho que [...] começar a ter as pessoas no meu âmbito de trabalho acho que vou ficar com mais receio de [...] de postar alguma coisa antes que eu colocaria. Se eu tiver dançando em alguma festa [...] só meus amigos ali do *Instagram* tudo bem, mas acho que a partir do momento que eu começar a ter gente do meu trabalho eu vou ter mais vergonha, vou ter mais receio de colocar alguma coisa disso [...] mas as outras coisas não sei [...] (E0).

Acho que eu tenho costume de ser um pouco crítico com as coisas que eu vou

postar. Se eu ver que não tem muita utilidade, ou então que não vai trazer nada de muito bom para mim ou para outras pessoas, eu acabo não postando. Mas é isso, é meio difícil de explicar. É meio como um filtro interno mesmo que às vezes nem eu mesmo sei como funciona (E1).

Observa-se, então, uma preocupação com o gerenciamento da imagem nas redes sociais quando estão ou estiverem inseridos no mundo profissional. Tal preocupação é explicada por julgarem as redes sociais um ambiente propício para exposição, sendo algo que pode impactar, de forma negativa, o seu posicionamento no mercado de trabalho:

Desde que eu falei para os meus pais que eu quero ser delegada eles sempre falaram para mim que seria um risco, que na verdade é um risco um policial ou qualquer pessoa de dentro da polícia ter redes sociais, né? E [...] realmente é, porque você mais exposto ainda, sem você ser exposto você já está correndo perigo, você sendo exposto [...] Meu Deus! Se eu fosse delegada ou policial é [...] rede social é uma coisa que eu gosto muito, eu tenho que admitir que gosto muito e tal, e seria muito difícil largar (risos), mas acho que pela minha segurança e pela segurança de quem tá ao meu redor, de quem eu me importo, entendeu? Por exemplo, se eu tiver meu filho, meu marido eu óbvio que eu deixaria, porque às vezes o alvo não seja tão eu, porque talvez seja um alvo mais difícil, mas quem está ao meu redor [...] se eu for um dia delegada eu acho que eu iria sair de *Facebook*, *Instagram*, iria ficar só com o *Whatsapp*, sabe? Ou com aquelas que menos expõem mesmo, porque eu acho muito, muito absurdo mesmo quem já é e posta coisas sobre o trabalho, sabe? (E3)

Apesar dessa aparente preocupação dos jovens da geração Z sobre a utilização das redes sociais no contexto de trabalho, com a possível explicação de que eles ainda “não têm tantas experiências profissionais”, não condiz com a rea-

lidade trazida por Pistori, Souza e Pereira (2014) sobre a invasão da tecnologia no ambiente organizacional, permitindo que todos tenham acesso às suas redes sociais a qualquer instante, o que pode prejudicar o desempenho e a produtividade diária dos funcionários (BARBOSA, 2014; ZIVNUSKA *et al.*, 2019). O que precisa ser dialogado não é, essencialmente, a não utilização das redes sociais no ambiente laboral, mas a suspensão das suas funções para tratar de assuntos pessoais e, com isso, não afetar os resultados da empresa (SOUZA, 2009; CHAVES; LUFT, 2017; ETTER; RAVASI; COLLEONI, 2019; ZIVNUSKA *et al.*, 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa articulou os temas geração Z, a tecnologia e o mundo do trabalho com o objetivo de compreender as características da geração Z e suas percepções sobre trabalho em face do contexto hipertecnológico.

Buscando responder à questão “Quais as características e as percepções da geração Z sobre a relação trabalho-tecnologia?”, o primeiro tema (Características da geração Z e suas projeções de trabalho) autoriza dizer que, neste corpus empírico, três características se destacam.

A primeira é a dificuldade com a continuidade e a conclusão de atividades, pela alternância constante entre várias tarefas. A segunda é a impossibilidade (admitida) de realizar várias coisas ao mesmo tempo, associando tal impossibilidade à valoração da qualidade final daquilo com que se envolvem. A terceira característica é sobre as novas formas de aprender.

As três características, tomadas em conjunto, têm como pano de fundo, uma ideia de “constituição tecnológica da vida”, ser um *online* instantâneo como marca de registro dos nativos digitais. Suas narrativas parecem indicar que ser um *online* instantâneo é ter que ressignificar conceitos fundamentais, com consequências ainda não de todo discerníveis, como os de tempo e espaço. O conceito de tempo dessa geração é dominado pela lógica do instante, do momentâneo, tempo suficiente para dar conta dos novos comandos (*click* da *selfie*;

curtir; compartilhar e congêneres), de forma que suas vidas e seus fazeres vão-se constituindo como sequências desordenadas de instantes-reflexos e automatismos tecnológicos que têm invadido todo tipo de atividade. Semelhantemente, vê-se modificada a noção de espaço pela sensação de “estar no mundo” somente quando está *online*.

Em termos de mundo do trabalho, o que essa característica da incompletude permanente, emergente a partir de um cenário de reconfiguração espaço-temporal, pode representar para organizações e trabalhadores? Poderia esse novo jeito de ser no mundo, se levado a níveis extremos, implicar o não trabalho, na medida em que, “no instante”, pouco se realiza e, no momentâneo, se esvai qualquer possibilidade de atividade processual? Uma inferência possível é que os próprios sujeitos respondem que, qualquer atividade que requeira resultado estará comprometida quanto ao término ou quanto à qualidade do produto final, se os contextos organizacionais forem homogeneizados pela perspectiva hipertecnológica, unidimensionalizante do humano. Se a preocupação ora destacada em suas falas for levada para o mundo do trabalho, elas indicam potenciais problemas de qualidade e eficiência, condições *sine qua non* do mundo organizacional e da vida profissional.

Especificamente, no tocante às suas percepções sobre a relação trabalho-tecnologia, o tema Percepções da Geração Z sobre tecnologia e sua relação com o trabalho mostram-se pertinente. Nele, destacam-se compreensões peculiares como a dificuldade de identificar as redes sociais como tecnologias. Sugere-se que isso guarda relação com a “natividade digital” dessa geração, o que foi reforçado em suas narrativas quanto à intensidade do uso. Quando perguntados sobre as redes sociais no contexto do trabalho, predominaram falas de ponderação sobre o uso futuro, alguns relacionando ao tipo de profissão que almejam, mas também alguns indicando ponderação já no presente e em contextos não laborais. Todavia, essa projeção futura, baseada em intencionalidades do presente, confronta-se com o potencial de dependência tecnológica que os próprios jovens admitem: vício se vai construindo.

Finalmente, “achados” interessantes desta pesquisa dizem respeito às relações intergeracionais. Sobre a aprendizagem, a maneira como a tecnologia revolucionou a relação de aprendizagem da nova geração faz enveredá-las pelo caminho do autodidatismo e da virtualidade na relação de formação de maneira convergente à tese contemporânea da democracia cognitiva. Nessa ideia educativa associada à sociedade da informação, tende-se a abrir mão, como afirma Forquin (2003), da “herança”, da tradição da geração anterior, pelo acesso seletivo e autônomo que o sujeito pode fazer do que “quer aprender” em face do que “quer ser” nos canais de informação sempre disponíveis. Mas, até mesmo autores alinhados com o paradigma da democracia cognitiva ressalvam as “crianças” nesse processo: “a relação pedagógica entre a criança e seus educadores não pode ser de mesma natureza que a relação entre indivíduos individualizados que dispõem do seu próprio poder de decisão.” (FORQUIN, 2003, p. 19-20). Duas “crianças” e suas aprendizagens despontam nos dados. O integrante da geração Z admite gozar da democracia cognitiva na adolescência, usando a tecnologia para isso, e o atual e futuro trabalhador Z, as “crianças” do mundo do trabalho contemporâneo, parecem estar chegando às organizações em status diferentes das gerações anteriores.

Os jovens reconhecem as gerações anteriores como os não nativos digitais em processo de descoberta e correndo o risco da dependência. O alerta parece estar invertido. Isso parece se explicar pelo comportamento mimético aparentemente praticado pelos mais velhos. Cumpre refletir que, se a geração Z for tomada acriticamente como modelo comportamental e cultural, junto com o avanço tecnológico também se reproduzirá aspectos “perigosos” como inquietude, incompletude permanente, perda de qualidade. Nesse sentido, que riscos os contextos multigeracionais de trabalho estarão correndo?

Os jovens ouvidos nesta pesquisa, mesmo em sua “paroquialidade”, sinalizam os riscos da ineficiência, da falta de qualidade e da emergência de um novo trabalhador, potencialmente “truncado”. É preciso ir além da aparência dos fenôme-

nos, especialmente os ligados à prática da adesão total, imediata e irrefletida às tecnologias informacionais, sem pensar-lhes conjuntamente a forma e os propósitos, sob o risco de retrocessos no uso da técnica e na relação entre os homens, com sensações de avanços. A recolocação consciente da convivência multigeracional desponta como caminho para lidar com essas novas demandas do trabalho, e também da escola, em um contexto com significações e demandas múltiplas para todas as gerações. Esse pode ser um caminho para se evitarem os reincidentes movimentos de unidimensionalização do humano e seu corolário: a homogeneização de comportamentos.

Esta pesquisa encerra, provisoriamente, o que foi pensado para a discussão das três dimensões, que são: geração Z, tecnologia e mundo do trabalho, mas abre o campo das possibilidades para ampliar a amostra, considerada como limitante deste estudo e para novas discussões, por exemplo, a realização de estudos comparativos com as demais gerações, tentando evidenciar possíveis conflitos geracionais no ambiente de trabalho, e a realização de discussões sobre o âmbito organizacional, apontando temas produtividade, conflitos e práticas profissionais.

Pedindo licença ao poeta [...]

*Já não somos os mesmos e queremos viver  
como nossos filhos [...].  
adaptado de Belchior (1976)*

## REFERÊNCIAS

- ALBANDES-MOREIRA, L. A. **An exploratory study on the nature of the representations of organization, manager and management within a group of teachers of a business school**. 2002. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) - École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec, 2002.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. **The boundary-less career**: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.
- BARBOSA, A. F. (coord.). **TIC Domicílios e Empresas 2012**: pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2013. Disponível em: [www.cetic.br/publicacoes/2012/tic-domicilios-2012.pdf](http://www.cetic.br/publicacoes/2012/tic-domicilios-2012.pdf). Acesso em: 10 set. 2017.
- BARBOSA, C. **Saiba estipular um limite para as redes sociais no trabalho**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/saiba-estipularumlimite-para-as-redes-sociais-no-trabalho/75789/>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- BELK, R. Extended self and the digital world. **Current Opinion in Psychology**, v.10, p. 50-54, 2016.
- BILLINGS, D.; SHATTO, B. Moving on from millenials: preparing for generation Z. **The Journal of Continuing Education in Nursing**, v 47, n. 6, p. 253-254, 2016.
- BUBLITZ, M. J. **A Geração Z: prepare-se!** 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8118/a-geracao-z-prepare-se.html>. Acesso em: 10 set. 2017.
- CARLSON, J. *et al.* Social media use in the workplace: a study of dual effects. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 28, n. 1, p. 15-31, 2016.
- CASELLA, S. The differences between *centennials* (Generation Z) and millennials (Generation Y). **Thought catalog**, 2015. Disponível em: <http://thoughtcatalog.com/stephanie-casella/2015/09/the-differences-between-Centennials-generation-z-and-millennials-generation-y/>. Acesso em: 30 abr. 2017.
- CASTRO, T. 'Nativos digitais vivem na era de empreender'. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 25 jan. 2016. Disponível em: <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/suplementos/tecno/nativos-digitais-vivem-na-era-de-empreender-1.1479528>. Acesso em: 30 abr. 2017.

- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista RAUnP**, v. 3, n. 2, p. 15-24, 2011.
- CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S. Uso das Redes Sociais no Ambiente Corporativo: a Visão de Usuários que Trabalham com Atendimento ao Público. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO, NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 1., 2017, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: CGNTI, 2017.
- CSOBANKA, Z. E. The Z Generation. **Acta Technologica Dubnicae**, v. 6, n. 2, p. 63-76, 2016.
- DALAPRIA, N. T. *et al.* A inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho e o impacto causado nas organizações. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2015, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: UEPG, 2015.
- DOLOT, A. The characteristics of Generation Z. **E-mentor**, v. 74, n. 2, p. 44-50, 2018.
- ETTER, M.; RAVASI, D.; COLLEONI, E. Social media and the formation of organizational reputation. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 1, p. 28-52, 2019.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, p. 14-22, 1996.
- FORQUIN, J. C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES, 1., 2003, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2003.
- FUSI, F.; ZHANG, F. Social Media Communication in the Workplace: Evidence From Public Employees' Network. **Review of Public Personnel Administration**, v. 0, n. 0, p. 1-27, 2018.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-36, 1998.
- INDALÉCIO, A. B. **Entre imigrantes e nativos digitais: a percepção docente sobre as novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) e o ensino da educação física**. 2015. 206 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2015.
- KELM, M. S. *et al.* O perfil e perspectivas da geração Z no mercado de trabalho na cidade de Ijuí/RS. *In*: JORNADA DA PESQUISA, 23., 2018, Ijuí, RS. **Anais [...]**. Ijuí, RS: Unijuí, 2018.
- LEVICKAITE, R. Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). **LIMES: Cultural Regionalistics**, v. 3, n. 2, p. 170-183, 2010.
- MENDONÇA, H. Conheça a Geração Z: nativos digitais que impõem desafios às empresas. **El País**, 2015. Disponível em: [http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314\\_489517.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html). Acesso em: 30 abr. 2017.
- MENEZES, N.; MORAIS, M.; RASSI, W. Influência da Geração “Z” na relação de consumo. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2016.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.
- MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, 2012.

- MOHR, K. A. J.; MOHR, E. S. Understanding generation Z students to promote a contemporary learning environment. **Journal on Empowering Teaching Excellence**, v. 1, n. 1, p. 84-94, 2017.
- NANNI, H. C.; CAÑETE, K. V. S. A importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos. *In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA)*, 7., 2012, [S. l.]. **Anais [...]**. [S. l.]: Convibra, 2012.
- NOVAES, T. *et al.* Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. *In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DE PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO*, 16., 2016, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul, 2016.
- PAIS, J. M. O mundo em quadrinhos: o agir da obliquidade. *In: PAIS, J. M.; ALMEIDA, M. I. M. D. (org.). Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais*. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.
- PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. *In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- PISTORI, D. S. S.; SOUZA, F. J.; PEREIRA, N. L. O uso das redes sociais para fins pessoais no ambiente de trabalho: uma pesquisa de opinião. *In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO*, 11., 2014, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2014.
- PRENSKY, M. Digital Natives, Digital Immigrants. **NCB University Press**, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001.
- REIS, E. V.; TOMAÉL, M. I. A geração Z e as plataformas tecnológicas. *In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 6., 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina, 2016.
- SANTANA, A. *et al.* Redes sociais nas organizações e suas novas formas de relacionamento. *In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE*, 13., 2011, Maceió. **Anais [...]**. Maceió, 2011.
- SECOM. **Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Brasília, 2015.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- SOUZA, M. C. **Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- VEEN, W.; VRAKKING, B. **Homo Zappiens: educando na era digital**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ZIVNUSKA, S. *et al.* Social media addiction and social media reactions: the implications for job performance. **The Journal of Social Psychology**, p. 1-15, 2019.

## ARTIGOS

**CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DO DISCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA 4.0****ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS OF THE COURSE OF PRODUCTION ENGINEERING COURSE IN THE INDUSTRY 4.0****CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE LOS DISCENTES DEL CURSO DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA 4.0**

## RESUMO

A Quarta Revolução Industrial traz consigo as potencialidades da evolução da tecnologia da informação e do conhecimento. Esse novo cenário impacta na produção, consumo, organização da sociedade e das relações de trabalho. Este artigo tem por objetivo geral identificar, por meio da percepção docente, as características empreendedoras consideradas como mais importantes para a formação do engenheiro de produção que pretende atuar na indústria 4.0. A abordagem da pesquisa é quantitativa. Quanto aos objetivos, é exploratória descritiva, com levantamento de dados por meio do *Survey*. O objeto de investigação são todos os professores do Curso de Engenharia de Produção de uma IES no estado do Ceará. Conclui-se que as informações e os conhecimentos coletados contribuem para que as IES e os professores superem desafios na promoção da inclusão da temática da Indústria 4.0 dentro da academia e dos conceitos do empreendedor para a formação integral do discente focado na atuação diferenciada no mercado de trabalho.

**Mariana Augusta de Araújo Silva**

*Mestrado em Engenharia de Produção (UFRN). Especialização em Marketing (UnP). Graduação em Administração (UnP). Professora do Centro Universitário Christus. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <marianaaugusta@live.com>.*

**Bryan Abreu Reategui**

*Graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Christus. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <b\_reategui@yahoo.com.br>.*

**Cesar Bündchen Zaccaro de Oliveira**

*Doutor em Engenharia de Processos (UNIT). Professor do Centro Universitário Christus. Fortaleza - CE - BR. E-mail: <cesarbundchen@hotmail.com>.*

**Palavras-chave:** Engenharia de Produção. Práticas pedagógicas. Formação complementar. Empreendedor. Indústria 4.0.

## ABSTRACT

The Fourth Industrial Revolution brings with it the potential of the evolution of information and knowledge technology. This new scenario impacts on production, consumption, organization of society and labor relations. This article aims to identify, through the teacher's perception, the entrepreneurial characteristics considered as most important for the formation of the Production Engineer that intends to work in the industry 4.0. The research approach is quantitative. The objectives are descriptive



exploratory, with data collection through the Survey. The research object is all teachers of the Production Engineering Course of an IES in the state of Ceará, Brazil. It is concluded that the information and knowledge collected contribute to the IES by enabling the teachers to overcome challenges in promoting the inclusion of the theme of Industry 4.0 within the academy and the concepts of the entrepreneur for the integral formation of the student focused on the differentiated performance in the labor market.

**Keywords:** Production Engineering. Pedagogical practices. Complementary training. Entrepreneur. Industry 4.0.

## RESUMEN

La Cuarta Revolución Industrial trae consigo las potencialidades de la revolución de la tecnología de la información y del conocimiento. Ese nuevo panorama impacta en la producción, consumo, organización de la sociedad y de las relaciones de trabajo. Este artículo tiene por objetivo general identificar, a través de la percepción docente, las características emprendedoras consideradas como más importantes para la formación del Ingeniero de Producción que pretende actuar en la industria 4.0. El abordaje de la pesquisa es cuantitativo. Cuanto a los objetivos es exploratorio descriptivo, con levantamientos de datos a través del *Survey*. El objetivo de investigación son todos los profesores del Curso de Ingeniería de Producción de una IES en el estado de Ceará. Se puede concluir que las informaciones y conocimientos recolectados contribuyen para que las IES y los profesores superen desafíos en la promoción de la inclusión de la temática de la Industria 4.0 dentro de la academia y de los conceptos del emprendedor para la formación integral del discente concentrado en la actuación diferenciada en el mercado de trabajo.

**Palabras-clave:** Ingeniería de Producción. Prácticas pedagógicas. Formación complementaria. Aprender. Industria. 4.0.

## 1 INTRODUÇÃO

O Mercado de trabalho sofre influências diretas das mudanças sociais, políticas, econômicas e mercadológicas (PAZ; MACHADO, 2016). Nesse sentido, a transformação que está acontecendo nas relações de consumo e na inserção da tecnologia provoca uma reflexão sobre a posição dos engenheiros de produção no contexto advindo pela Indústria 4.0.

Em virtude dessa reflexão, busca-se aprofundar o pensamento na forma de como capacitar os discentes do curso de Engenharia de Produção para que eles absorvam as melhores oportunidades de trabalho, ao acrescentar em sua formação profissional conhecimentos acerca das questões relacionadas às habilidades empreendedoras.

A indústria 4.0 é um ramo ascendente, o termo é resultado de diversos estágios históricos de revoluções industriais (BALASINGHAM, 2016). Deve-se considerar, portanto, que as mudanças advindas desde a primeira revolução industrial, exigiram que os profissionais desenvolvessem características específicas para acompanhar a evolução de cada tempo no desempenho de suas atividades laborais.

No que tange à Quarta Revolução Industrial, as múltiplas habilidades tratadas no referencial teórico como a capacidade de criar em contextos adversos, são possíveis de serem desenvolvidas junto ao discente, ainda durante o ensino superior, no curso da graduação.

Conforme Bernardi (2016, p. 40), “os currículos foram desenvolvidos a partir dos principais objetivos de aprendizagem que definem o perfil do Engenheiro 4.0.” Ainda cita que, entre eles desenvolve conhecimento técnico, habilidades de Design, habilidades empreendedoras, consciência do contexto, habilidades de relacionamento interpessoal, e habilidade de “aprender a aprender”, ou seja, de como fazer para aprender o que não se sabe.

O Curso de Engenharia de Produção é bastante influenciado pela indústria. Piratelli (2005) ressalta que a Engenharia de Produção foi criada visando à racionalidade econômica aplicada aos sistemas de produção, ao estudo de arranjos físicos em indústrias, à programação da produção. Em

sua forma mais ampla e genérica, resolver os problemas das fábricas, hoje chamadas de “indústria”.

Dessa forma, este artigo tem por objetivo geral identificar, por meio da percepção docente, as características empreendedoras consideradas como mais importantes para a formação do Engenheiro de Produção que pretende atuar na indústria 4.0. Quanto aos objetivos específicos procurou-se verificar se o docente considera que o conceito da Indústria 4.0 é relevante para a formação do aluno de Engenharia de Produção, bem como se é importante a formação empreendedora dentro do Curso de Engenharia de Produção, identificar as atividade(s) complementar(es) que ele considera como mais importante(s) para a formação empreendedora dos discentes e quais as habilidades empreendedoras que ele considera mais ausentes nos discentes.

Para apresentar os fundamentos sobre os quais a pesquisa se apoiou e as bases teóricas utilizadas para dar suporte às análises dos dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o ensino de engenharia no Brasil, sobre as características do empreendedor, sobre a indústria 4.0 e as características que ela demanda de um profissional para atuar com eficácia no contexto da indústria 4.0.

Para o estudo de caso, a metodologia abordada foi uma *survey* que, direcionada para os docentes, proporcionou coletar informações acerca dos objetivos traçados no desenvolvimento do trabalho. Este artigo teve a pretensão de contribuir para que a temática fosse discutida no âmbito acadêmico. A relevância do estudo se dá por meio da busca de elementos importantes que favoreçam o desenvolvimento de ações que complementam o ensino com foco na promoção das habilidades empreendedoras no contexto do mercado de trabalho no âmbito da indústria 4.0.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira seção é constituída pela introdução. Na segunda seção, discute-se a revisão da literatura com os tópicos práticas pedagógicas, formação complementar, empreendedor e Indústria 4.0. A terceira seção descreve o percurso metodológico da pesquisa. Na quarta seção, são realizadas a apresentação e a análise das informações; a quinta seção expõe a conclusão do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A Resolução CNE/CES nº 11/2002 apresenta que o ensino de Engenharia deve estar de acordo com as exigências impostas pela globalização. “Art. 3º - A formação do engenheiro deve ser generalista, humanista, crítica e reflexiva, que o capacite a absorver novas informações e atuar sobre elas, estimulando sua criatividade na identificação e resolução de problemas.” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, p. 1).

Segundo Khan (2013) o modelo de ensino que hoje é aplicado nas escolas e instituições de ensino superior foi fundamentado na Prússia no século XVIII, antes mesmo da Revolução Industrial. Para Silva e Mascarenhas (2016), essa forma de ensinar se assemelha a uma produção padronizada de profissionais, de forma semelhante a uma linha de produção, como se fosse uma fábrica.

Para Burke (2003), as escolas estão condicionando os alunos com conhecimento que eles precisariam ter no passado, sendo que os alunos precisam sair da escola para viver não no passado ou no presente, mas sim, no futuro, com sua imprevisibilidade.

Em paralelo às possibilidades de ensino, com o intuito de diminuir custos, cada vez mais ocorrem movimentos de reengenharia e enxugamento de estruturas de grandes corporações. O *downsizing*, que em português significa “achatamento” se caracteriza por ser “uma da técnica empregada para tornar a empresa ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos.” (FERREIRA, 2004, p. 2). Esse movimento estimula a migração de muitos profissionais que atuavam em postos executivos a irem para o magistério, o que para as instituições de ensino se torna algo “positivo”, pois é absorvida uma parcela de profissionais com experiências mercadológicas que podem contribuir para a formação complementar dos discentes quanto aos aspectos de exigência do mercado de trabalho. Isso provoca no discente a oportunidade de entender o contexto profissional no qual estará inserido após a sua graduação.

As disciplinas da estrutura curricular dos cursos de Engenharia se caracterizam como sendo uma maneira de delimitar o conteúdo abordado a fim de estudar dentro de um determinado ângulo de visão. Porém, esse ângulo muitas vezes pode ser limitado e fragmentado se comparado com a diversidade de informações necessárias a serem processadas no dia a dia.

Segundo Amboni *et al.* (2012, p. 302) “a visão fragmentada do saber começa a ser questionada, por ser insuficiente frente às situações de instabilidade, imprevisibilidade, incerteza, contradições, paradoxos, conflitos e desafios.” Esse olhar fragmentado, passa a fazer parte do perfil profissional do futuro egresso, que, pela complexidade nas relações de trabalho, não gera resultados em um contexto de rede dinâmica e aberta, como será exposto no tópico referente à Indústria 4.0.

## 2.1 PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

O construtivismo diz que o conhecimento é adquirido pela interação do indivíduo com seu meio externo, e ocorre de forma diferente e única. Assim, por meio de diversas atividades, um está continuamente aprendendo algo novo baseado em seu conhecimento atual (MARKHAM; LARMER; RAVITZ, 2008). Explica que os indivíduos constroem o conhecimento por intermédio das interações com seu ambiente, e a construção do conhecimento de cada indivíduo é diferente. Assim, por meio da condução das investigações, conversações ou atividades, um indivíduo está aprendendo a construir um conhecimento novo tendo como base seu conhecimento atual (MARKHAM; LARMER; RAVITZ, 2008).

A educação baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (DELORS, 1998).

A teoria da aprendizagem diz que conhecimento, pensamento, ação e contexto de aprendizagem estão sempre relacionados. Assim, a aprendizagem é, em parte, uma atividade social que ocorre dentro de um contexto cultural, comunitário e relacionada com as experiências anteriores (MARKHAM; LARMER; RAVITZ, 2008).

A preparação dos professores constitui a questão primordial de todas as reformas pedagógicas. Conforme Maslow (1975), os docentes podem ser agrupados em dois grupos: os objetivistas (que se orientam pelas necessidades exteriores do educando) e os subjetivistas (que consideram o educando possuidor de personalidade própria, consciência e criatividade em busca de conhecimento autorrealizador).

O professor não deve mostrar e sim ajudar o aluno a enxergar e a descobrir com ele, além de incentivar e apostar no potencial do aluno, deve escutar com atenção, sem jamais permitir chantagens emocionais. Educar é exigir e não fazer o que o aluno quer. Guimarães (2003) enfatiza que quando ambos, hábitos e conhecimentos, combinados com a motivação, são satisfatórios, o sujeito percebe que foi ele quem causou a mudança desejada.

Para Berbel (2011) as metodologias ativas baseiam-se em formas de desenvolver os processos de aprender, utilizando experiências reais ou simuladas, visando às condições de solucionar, com sucesso, desafios advindos das atividades essenciais da prática social em diferentes contextos. Elas têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que os alunos se inserem na teorização e trazem elementos novos, ainda não considerados nas aulas ou na própria perspectiva do professor.

O estudo de caso é uma delas. O aluno é levado à análise de problemas e à tomada de decisões. É um método caracterizado pelo uso de problemas do mundo real para encorajar os alunos a desenvolver pensamento crítico e habilidades de solução de problemas e a adquirir conhecimento sobre os conceitos essenciais da área em questão (RIBEIRO *et al.*, 2003). “O caso pode ser real, fictício ou adaptado da realidade”, enfatizam Abreu e Masetto (1985, p. 69). Pode ser utilizado antes de um estudo teórico de um tema com a finalidade de estimular os alunos ao estudo.

O método de projetos, segundo Bordenave e Pereira (1982), é uma modalidade que pode associar atividades de ensino, pesquisa e extensão; tem como principal objetivo lutar contra a artificialidade da escola e aproximá-la o mais possível da realidade da vida por meio de 4 fases: 1 intenção – curiosidade e desejo de resolver uma

situação concreta; 2 preparação – estudo e busca dos meios necessários para a solução; 3 execução – aplicação dos meios de trabalho escolhidos e 4 apreciação – avaliação do trabalho realizado. A pesquisa científica também é uma modalidade de atividade bastante estimulada junto aos alunos do ensino superior, que a podem desenvolver como uma iniciação científica, inserindo-se como colaboradores em projetos de professores, entre outras possibilidades, conceitua Berbel (2011).

Em atividades como a visita técnica é preciso fazer as observações previstas e registrar os dados, as informações e as observações, relatam Abreu e Masetto (1985), sempre promovendo o encontro entre o que está sendo estudado e a realidade visitada. Os estágios precisam ter o envolvimento de todas as partes, tanto do aluno quanto da faculdade e da empresa. Todos os envolvidos precisam saber sobre o planejado para explicitar os objetivos da aprendizagem naquele estágio.

A interdisciplinaridade surge, assim, da ideia de que para compreender a complexa realidade, é necessário relacionar os diferentes conteúdos das disciplinas, ou seja, interagir em diferentes áreas do conhecimento à procura de um entendimento mais global e não fragmentado (JAPIASSU, 1976). A interdisciplinaridade envolve a integração e o engajamento de educadores, em um trabalho conjunto de interação de disciplinas do currículo escolar. Japiassu (1976, p. 52) afirma que “trata-se de um gigantesco mas indispensável esforço que muitos pesquisadores realizam para superar o estatuto de fixidez das disciplinas e para fazê-las convergir pelo estabelecimento de elos e de pontes entre os problemas que elas colocam.”

## 2.2 FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Atualmente, o termo “formação complementar” muitas vezes é compreendido pelas IES como parte integrante da matriz curricular no que tange a atividades como: projetos de pesquisa, projetos de extensão, monitorias, participação em congressos, publicações, apresentação de trabalhos em congressos e outros (MASETTO, 2001). Sendo elas, em sua maioria, buscadas pelo discente como forma de completar as horas previstas na matriz curricular.

Em muitos casos, também, não sendo aproveitadas pelo curso superior por não “compreenderem” as áreas delimitadas pelas instituições e suas coordenações de curso, como sendo compatíveis com a área de formação do graduando.

No entanto, os estudantes necessitam da aquisição, tanto de conhecimentos como de habilidades para se inserirem no contexto social. Entende-se competência como a habilidade adquirida com o estudo de determinado assunto, conforme afirma Chiavenato (2003).

Em paralelo, as organizações deste século buscam a competitividade em seu meio de negócio. Neste ambiente, “os fatores de competências de seus profissionais são considerados e valorizados como uma mola propulsora da gestão do empreendimento.” (GUIMARÃES; GOULART, 2011, p. 1). Em consequência disso, é exigida alta capacidade de adaptação e desenvolvimento constantes de novos parâmetros de qualidade, novas exigências e novas competências organizacionais.

As competências gerenciais “são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinada situação para agregar valor à organização e aos indivíduos.” (ODERICH, 2005, p. 90).

A sobrevivência tanto profissional quanto organizacional depende cada vez mais da capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças. Conforme a ABEPRO (1998), o cenário mundial de atuação das empresas está vinculado hoje ao processo de internacionalização e globalização da economia. O binômio produtividade/qualidade tornou-se uma necessidade competitiva de interesse global não apenas de empresas de bens e serviços, mas também de inúmeras nações.

Conforme Masetto (2001, p. 22):

Dessa forma o Ensino Superior é desafiador, pois precisa ser inventado ou reinventado diariamente. E educação é considerar que o mundo social faz parte do cotidiano e, portanto, está presente na vida do acadêmico. Nenhum conteúdo é tão completo a ponto de ignorar as transformações que ocorrem diariamente na sociedade.

Para Berbel (2011, p. 25) “A complexidade crescente dos diversos setores no âmbito mundial, nacional e local tem demandado o desenvolvimento de capacidades humanas de pensar, sentir e agir de modo cada vez mais amplo e profundo, comprometido com as questões do entorno em que se vive.”

Assim, consideramos o perfil a seguir, conhecido como empreendedor, que se destaca com suas características diferenciadas, conforme será explanado na próxima sessão.

### 2.3 O EMPREENDEDOR

Para a Endeavor Brasil (2018), organização líder no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo, o empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo. Sua prática é tema que se desenvolve em forma crescente de estudos nas diversas áreas, principalmente por destacar o perfil do profissional empreendedor como diferenciador.

Por trás dessas invenções, existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que são visionárias, questionam, arriscam, querem algo diferente, fazem acontecer e empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular; apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão e querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos (DORNELAS, 2012, p. 7).

No mundo dos negócios, em que os cenários mudam rapidamente, o perfil empreendedor ganha destaque por desenvolver, entre habilidades essenciais às organizações inovadoras, a capacidade de se adaptar velozmente às mudanças, por meio de atitudes proativas que dão sustentabilidade de

previsão de cenários futuros. Continuando a citar referências sobre as características desse profissional, Fillion (1999), acrescenta a criatividade, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente, destaca-se pela incessante busca do conhecimento, pois acredita que seja esse o combustível para sempre inventar.

Nos últimos anos em diversos países surgiram modelos e experiências que relatam a aplicação de programas promotores do empreendedorismo. Partindo-se do pressuposto de que o empreendedorismo e as competências a ele inerentes não são algo exclusivamente intrínseco ao ser humano, mas que podem ser aprendidas e influenciadas pelo ambiente e estímulos externos, que vão desde os círculos mais restritos da família e amigos até às instituições em que os indivíduos se inserem, e mesmo ao contexto nacional e regional do campo de atuação de cada um (COSTA; CARVALHO, 2011, p. 108).

As habilidades do empreendedor, conforme Dornelas (2012) compreendem três aspectos, nas áreas: técnicas, em que se identificam os quesitos como saber escrever, saber ouvir, captar informações, ser organizado, trabalhar em equipe, *know-how* técnico em sua área; pessoais, compreendidas como capacidade de assumir riscos, ser disciplinado, inovador, líder visionário, persistente, ser voltado para mudanças. Por fim, as gerenciais, que incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, visão sistêmica e ser um bom negociador.

Corroborando, Oliveira (2010) acrescenta habilidades de:

Forças que podem impulsionar as empresas, a citar criatividade e inovação, vantagem tecnológica, os processos

bem sintonizados e a geração otimizada de valor, a obsessão com a qualidade, principalmente dos processos, das informações e das decisões, a cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado, bem como trabalho em equipes multidisciplinares (OLIVEIRA, 2010, p. 117).

Para a obtenção de uma visão globalizada, internacionalizada desse perfil, Peiris Akoorie e Sinha (2012) elaboraram, por meio de um estudo das principais publicações norte-americanas relacionadas ao tema, resumidas na Tabela 1, as fundamentais competências empreendedoras.

Tabela 1 - Competências empreendedoras

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	FREQUÊNCIA %
Foco/Visão/Intenção global	22
Capacidade de rede/Conhecimento	20
Conhecimento Técnico	13
Compromisso	13
Criatividade e Inovação	13
Tomada de risco	12
Atitude	10
Aprendizagem experiencial	10
Pró-atividade	10
Conhecimento Prático	8
Educação	7
Capacidade de identificar oportunidades	7
Autoconfiança e autoeficácia	5
Persistência e perseverança	4

Fonte: (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012, p. 294, tradução nossa).

Sendo listados, em ordem decrescente: foco, visão, intenção global, capacidade de rede, conhecimento, conhecimento técnico, compromisso, habilidades, competências, criatividade e inovação, Tomada de risco, Atitude, aprendizagem experiencial, pró-atividade, Conhecimento experiencial, educação. Essas competências caracterizam profissionais diferenciados, pois, em uma visão macro, permeiam os estímulos para constantes

adaptações ao longo da profissão. Dornelas (2012) considera que o momento atual, nada mais é do que a representação da era do empreendedorismo, pois são os empreendedores e/ou empreendedores corporativos, que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Os empreendedores corporativos ou intra-empresários enxergam nos problemas do dia a dia, oportunidades de crescimento para a empresa, sendo capazes de inovar sistêmica e constantemente, dentro da organização em que trabalha (ENDEAVOR BRASIL, 2018).

Para Penã (2012) a inovação é uma força que vem do empreendedorismo e de sua aplicação. Entender as habilidades, citadas anteriormente, favorece o embasamento da subseção a seguir, em que se identifica o contexto para o qual o desenvolvimento profissional impactará positivamente no que tange às habilidades empreendedoras no exercício da profissão ou na criação de negócios.

## 2.4 INDÚSTRIA 4.0

Atualmente estamos na Quarta Revolução Industrial. Segundo Almeida (2005), o que mais impulsionará essa revolução é, entre outros fatores, um conjunto multidisciplinar de ciências exatas e cognitivas.

A Primeira Revolução Industrial teve como característica a invenção e a utilização das máquinas a vapor na indústria. A Segunda Revolução Industrial teve como principal característica o advento da energia elétrica como facilitadora de processos ou do processo produtivo. A Terceira Revolução Industrial tem como principal característica os avanços da eletrônica digital e da automação de processos produtivos. A Quarta Revolução Industrial possui como característica 4 revoluções em diferentes ramos ao mesmo tempo: biotecnologia, nanotecnologia e inteligência artificial (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016).

Para Moraes e Monteiro (2016), a Indústria 4.0 consiste na produção inteligente dos mais di-

versos recursos. Para isso, geralmente se utiliza o conceito de “*Smart Factory*” ou fábrica inteligente. “*Smart factory*” é uma fábrica que faz produtos inteligentes, em equipamentos inteligentes, em cadeias de abastecimento inteligentes (COELHO, 2016, p. 15). Consiste em um conjunto de facilitadores digitais de sensores que interagem entre si.

A internet das coisas, conforme Magrani (2018, p. 20),

De maneira geral, pode ser entendido como um ambiente de objetos físicos interconectados com a internet por meio de sensores pequenos e embutidos, criando um ecossistema de computação onipresente (ubíqua), voltado para a facilitação do cotidiano das pessoas, introduzindo soluções funcionais nos processos do dia a dia.

Com o grande avanço na inteligência artificial, as próprias máquinas coletam seus dados, transformam em informações, fazem a tomada de decisão mais apropriada e controlam o resultado. Profissionais que possuem empregos padronizados ou repetitivos têm muita chance de serem substituídos por uma máquina no decorrer dos anos.

Segundo Aires, Moreira e Freire (2017), duas das características mais buscadas na Quarta Revolução Industrial compreendem a criatividade e a boa comunicação. Isso se dá, pois a máquina, em sua maioria, não possui uma capacidade de inovar, ou seja, fazer algo para qual não foi programada. Ainda segundo Morais e Monteiro (2016), a fusão das áreas de conhecimento é um aspecto importante a ser tratado quando se fala em Indústria 4.0.

Para Coelho (2016), a indústria terá as seguintes alterações: clientes mais exigentes, produtos inteligentes, novas formas de colaboração, transformação do operacional em digital. Para Coelho (2016), o cliente está cada vez mais interessado nas experiências envolvidas na compra e não somente no produto. Todo o processo de compra, da embalagem até o serviço pós-venda, é um fator qualificador para a efetivação da venda. Essa mudança de paradigma obriga as empresas a contratarem profissionais que se adaptem a mudanças de mercado com maior facilidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é ideal para seu foco está em estudar um comportamento contemporâneo. Ainda segundo Yin (2015), fazer um estudo de caso de forma apropriada significa ter em vista cinco preocupações tradicionais sobre estudos de caso - conduzir a pesquisa de forma rigorosa, evitar confusões com casos de ensino, saber como chegar a conclusões generalizadas quando desejado, gerir cuidadosamente o nível de esforço e compreender a vantagem comparativa da pesquisa de estudo de caso.

O método de coleta escolhido foi o *Survey*, por meio do instrumento de pesquisa, um questionário semiestruturado com sete questões, abertas e fechadas, seguindo a composição das perguntas baseando-se no autor Oliveira (2010).

O universo compreende 130 professores (ativos e inativos) do Curso de Engenharia de Produção de uma Instituição Estadual de Ensino Superior localizada em Fortaleza/CE, constituindo assim, uma pesquisa censitária. Com relação ao retorno dos questionários, enviados por e-mail, aos docentes, obteve-se um retorno de 107 questionários respondidos. Dessa forma, a amostra deste estudo é representativa no nível de 95% de confiança. Para ser válida, tal pesquisa deveria abranger, pelo menos, 98 docentes (erro amostral de 5%), de acordo com a fórmula do cálculo amostral extraída de Medina (2013).

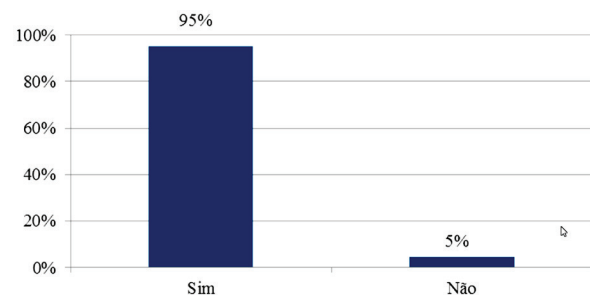
A pesquisa teve sua aplicação durante os meses de agosto e setembro de 2017.

A análise e a compilação dos dados ocorreram por meio do uso do *Microsoft Excel*, em que os dados foram transformados em informação por meio da aplicação de gráficos.

### 4 RESULTADOS

No Gráfico 1, quando perguntados sobre a relevância do conceito da indústria 4.0 na formação do Engenheiro de Produção, a maioria representada por 95% dos entrevistados, responderam que consideram o conceito como relevante para a formação do Engenheiro de Produção.

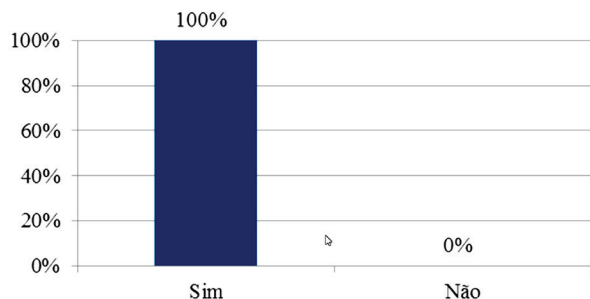
Gráfico 1 - Você considera que o conceito da Indústria 4.0 é relevante para a formação do aluno de Engenharia de Produção?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Entre as justificativas, coletadas por meio das perguntas abertas, os docentes afirmaram que havia grande preocupação de preparar o aluno para o futuro; porém, considerando os conceitos atuais, postos no currículo do curso, como referência. Entre as respostas negativas, a justificativa foi que o aluno é quem deve buscar informações sobre a indústria 4.0.

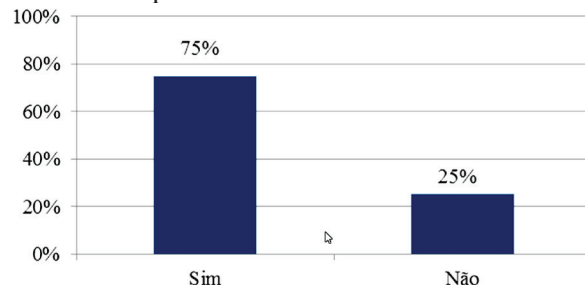
Gráfico 2 - Você considera importante a formação empreendedora dentro do Curso de Engenharia de Produção?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Em relação à formação empreendedora no Curso de Engenharia de Produção (Gráfico 2), 100% do público pesquisado respondeu “sim”, concordando que é importante esse tipo de formação. Os poucos pesquisados que justificaram a resposta, afirmaram que é importante, pois o “empreendedorismo é a disciplina chave do curso”. Alguns afirmaram que diversos alunos apenas fazem o Curso de Engenharia de Produção para ter uma formação empreendedora.

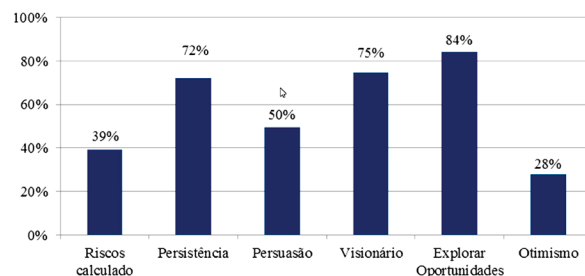
Gráfico 3 - Você fala ou já falou sobre “o empreendedorismo” para seus alunos?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme o Gráfico 3, foi perguntado se o professor fala, ou não, sobre o empreendedorismo para os alunos. 75% dos professores disseram que sim. A justificativa era que, nas disciplinas que ministram, alguns alunos perguntavam se “a disciplina poderia gerar lucro”. Para melhor responder, o professor tinha que elaborar casos em que a disciplina gerasse lucro, explorando uma necessidade do mercado. Os professores que responderam negativo, poucos justificaram, mas quem justificou afirmou que, por não ministrar a disciplina de empreendedorismo, não considerava importante fazer o respectivo *link* com a disciplina, pois consideram que os alunos ainda irão conhecer com outro professor.

Gráfico 4 - Com base nas características empreendedoras, marque as que você considera como mais importantes para a formação do Engenheiro de Produção, que pretende ingressar na indústria 4.0



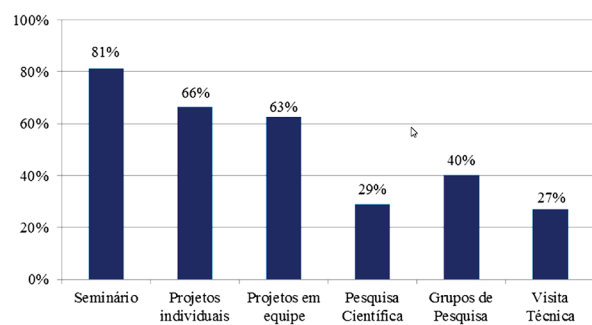
Fonte: dados da pesquisa (2017).

Quando perguntado sobre as características empreendedoras (Gráfico 4), citadas no referencial por Peiris, Akoorie e Sinha (2012) cada professor poderia marcar quantas caracte-



rísticas desejasse. A maioria com 84% escolheu Explorar Oportunidades, seguido com Visi-nário com 75% e Persistência com 72%, como características principais. Poucos entrevistados quiseram propor outra característica, embora 4 professores propusessem como “Sorte” sendo uma característica.

Gráfico 5 - Marque a(s) atividade(s) complementar(es) que você considera mais importante para a formação empreendedora do aluno que pretende ingressar na indústria 4.0?

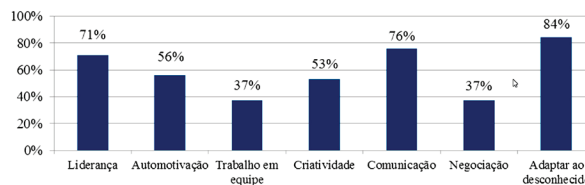


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Sobre as atividades que auxiliam na formação empreendedora (Gráfico 5), o Seminário recebeu uma vantagem significativa com 81% em relação às demais. A justificativa que mais se repetiu foi citada na questão aberta como: “alguém que apresenta um bom seminário e sabe falar bem em público, consegue expor suas ideias da melhor forma”, e isso ajudaria no entendimento acerca da indústria 4.0. Segundo Aires, Moreira e Freire (2017), duas das características mais buscadas na Quarta Revolução Industrial compreendem a criatividade e a boa comunicação.

Projetos individuais com 66% de citações e projetos em equipe com 63% ficaram emparelhados com o número de votos. As justificativas que mais se repetiram, foram que, muitas vezes, ou o “engenheiro irá trabalhar sozinho fazendo tudo” ou “irá trabalhar com um conjunto de pessoas interdisciplinares e terá que coordenar tudo”. Em ambos os casos, essas atividades complementares farão uma grande diferença no mercado da indústria 4.0., pois compreenderia a área do contexto anterior quando relacionadas à criatividade.

Gráfico 6 - Marque as características mais ausentes nos alunos do Curso de Engenharia de Produção que seriam necessárias na indústria 4.0

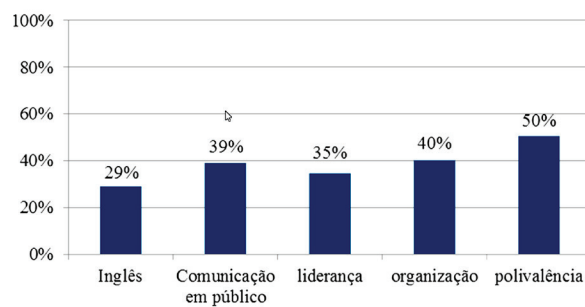


Fonte: dados da pesquisa (2017).

Sobre as características ausentes nos alunos, 4.0 (conforme o gráfico 6), as opções que mais se repetiram foi “Adaptar ao desconhecido” (84%), “Comunicação” (76%) e “Liderança” (71%).

Os entrevistados que responderam à opção “Adaptar ao desconhecido” (84%), justificaram que os alunos possuem receio de fazer trabalhos ou atividades que nunca fizeram antes. Também justificaram que, “quando sugerem uma atividade diferente, como a extracurricular, não recebe uma resposta positiva dos alunos”. Já os entrevistados que escolheram a “Comunicação”, comentaram sobre a dificuldade de muitos alunos em falar bem em público ou expor suas ideias de forma clara ou ética. Por último, os entrevistados que marcaram a “liderança” como característica ausente, justificaram que “muitos alunos confundem liderança com trazer todas as atividades para si mesmo” ou com “mandar todos fazerem sem levar em conta a limitação da equipe”.

Gráfico 7 - Caso precisasse entrevistar um aluno de Engenharia de Produção para uma vaga de emprego em sua empresa. Qual seria a principal característica buscada? Por quê?



Fonte: dados da pesquisa (2017).

No gráfico 7, foi perguntado qual característica os professores buscariam em um aluno caso tivesse uma oferta de emprego em sua empresa. Houve muitas respostas distintas, porém, entre as que mais se repetiram foram: “Polivalência” (50%), “Organização” (40%), “Comunicação em público” (39%), “Liderança” (35%) e “Inglês” (29%).

Os professores que responderam sobre a “polivalência”, justificaram que o aluno deve saber de tudo um pouco. Não adiantaria para eles que os alunos soubessem ou se especializassem somente em uma disciplina ou em uma área da empresa. Ele teria que conhecer todos os processos e, se possível, sugerir melhorias em todos os aspectos.

Entre os professores que responderam sobre a “organização” e a “comunicação em público”, a justificativa foi que o funcionário deve organizar bem as ideias e saber transmiti-las para as outras pessoas.

Aos quesitos, “liderança” e “saber inglês” os professores remeteram essas características como sendo um quesito básico, ou seja, um pré-requisito, e, caso o funcionário não tivesse essas características, não seria levado em conta em uma seleção de emprego.

## 5 CONCLUSÃO

A indústria 4.0 deixou de ser uma idealização ou uma mera especulação futurista. Para a Associação de Engenheiros Brasil-Alemanha (BERNARDI, 2016), a Indústria 4.0 se posicionou definitivamente como tema de chances para a Alemanha, com o relançamento da plataforma Indústria 4.0 em Abril de 2015. A revolução, considerada como quarta revolução industrial, já está acontecendo e mudando a forma de se fazer negócio.

Este artigo teve como objetivo geral identificar, através da percepção docente, as características empreendedoras consideradas como mais importantes para a formação do Engenheiro de Produção que pretende atuar na indústria 4.0.

A formação de profissionais qualificados para atuar no mercado de trabalho, é um dos principais objetivos da educação superior, presente em muitas das missões das Instituições de Ensino Superior, deve acompanhar esse processo revolu-

cionário e desenvolver nos alunos as capacidades técnicas e intelectuais para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais.

Este artigo mostrou que, pela percepção docente, as características empreendedoras de “liderança”, “adaptação ao desconhecido” e “boa comunicação” são as mais buscadas pela Indústria 4.0, e que a “apresentação de seminário”, “projeto individual” e “projeto em equipe” são as metodologias de formação complementar que mais podem contribuir com o desenvolvimento das competências do aluno buscadas pela Indústria 4.0.

Foi identificado que 95% dos docentes consideram que o conceito da Indústria 4.0 é relevante para a formação do discente. Nesse sentido, há o entendimento considerável, do contexto profissional, o que “favorece” a complementação do conteúdo ministrado pelo docente ao contexto mercadológico atual.

Em relação à formação empreendedora, 100% dos docentes a consideram como importante para a diferenciação na formação do engenheiro de produção.

Verifica-se, ainda, que características importantes, mencionadas no referencial teórico, ainda não estão despertadas nos discentes pesquisados. Por meio da percepção do docente, verificou-se que a “adaptação ao desconhecido”, “liderança” e “comunicação”, são as características mais ausentes nos discentes, indo ao desencontro com o que o momento atual necessita para que o profissional tenha sucesso em suas ações.

O desafio está em mesclar fontes diferentes de aprendizados e experiências, bem como adaptar dentro da academia os conceitos advindos da Quarta Revolução Industrial e suas lacunas que ainda existem na formação profissional do graduando, especialmente, no foco deste estudo, o aluno do Curso de Engenharia de Produção.

Com esse advento, as demandas para pesquisa e desenvolvimento oferecerão oportunidades para profissionais tecnicamente capacitados, com formação multidisciplinar para compreender as relações existentes dentro de um contexto de fábrica inteligente.

Todo este aparato tecnológico funcionará sob o comando de seres humanos, ainda que robôs e sistemas autômatos realizem

boa parte das tarefas. E, além das características inerentes ao novo profissional – comunicação interpessoal, flexibilidade e capacidade de trabalho em equipe – há novos atributos e comportamentos a serem trabalhados. Entre eles, estão conhecimento em internet das coisas, multidisciplinaridade e capacidade de criar soluções ao mesmo tempo tecnológicas e sustentáveis. Também se destaca a capacidade de ter senso crítico. É fundamental deter uma capacidade analítica capaz de cruzar e interpretar dados ao mesmo tempo em que se tomam decisões rápidas, muitas delas em tempo real (VDI, 2019, *on-line*).

Neste panorama, recomenda-se que novos estudos sejam realizados a fim de aprofundar o entendimento da relação entre os discentes e os docentes, em seus contextos educacionais. Contribuir com novas ideias para as políticas de ensino a fim de promover a inserção de profissionais dentro de um “novo” mercado, e que estes possam traduzir as demandas advindas da “internet das coisas” em oportunidades para perpetuar o seu sucesso profissional, tanto para o lado pessoal como para o benefício da comunidade a que ele pertencer. Estudar, sempre, métodos de ensino que reforcem essas habilidades no discente do Curso de Engenharia de Produção, bem como, se antever os desafios que eles irão enfrentar após a formação, quando se tornarem, por fato e direito, Engenheiros de Produção.

## REFERÊNCIAS

- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Engenharia de Produção: Grande Área e Diretrizes Curriculares**. Documento elaborado nas reuniões do grupo de trabalho de graduação em Engenharia de Produção, promovidas pela ABEPRO e realizadas durante o XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XVII ENEGEP, Gramado, RS, 6 a 9 de outubro de 1997) e durante o III Encontro de Coordenadores de Cursos de Engenharia de Produção (III ENCEP, Itajubá, 27 a 29 de abril de 1998). 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/diretrcurr19981.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2019.
- ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula: práticas e princípios teóricos**. 5. ed. São Paulo: MG Ed. Associados, 1985.
- AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 7.*, 2017, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: CIKI, 2017.
- ALMEIDA, P. R. de. O Brasil e a nanotecnologia: rumo à quarta revolução industrial. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 6, n. 52, set. 2005.
- AMBONI, N. *et al.* Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em Administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p.302-328, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n2/v10n2a05.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2019.
- BALASINGHAM, K. **Industry 4.0: securing the future for german manufacturing companies**. 2016. Dissertação (Mestrado) - University of Twente, Twente, 2016.
- BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudante. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011. Disponível em: [http://www.proiac.uff.br/sites/default/files/documentos/berbel\\_2011.pdf](http://www.proiac.uff.br/sites/default/files/documentos/berbel_2011.pdf). Acesso em: 29 jan. 2019.
- BERNARDI, N. O aluno do agora. **Revista Engenharia Brasil-Alemanha**, São Paulo, p. 40-42, nov. 2016. Disponível em: <http://www.vdibrasil.com/wp-content/uploads/revista-dia-da-engenharia-2016.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento: de Gutemberg**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

- COELHO, P. M. N. **Rumo à Indústria 4.0**. 2016. 62 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. **Portal MEC**, 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES112002.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- COSTA, M. T. G.; CARVALHO, L. C. A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior. **Revista Lusófona de Educação**, v. 19, p. 103-118, 2011. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/2844/2161>. Acesso em: 4 maio 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DELOITTE. **Industry 4.0: challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies**. [S. l.: s. n.], 2014.
- DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1998.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ENDEAVOR BRASIL. **O que é Empreendedorismo: da inspiração à prática**. 2018. Disponível em: [https://endeavor.org.br/sem-categoria/o-que-e-empreendedorismo-da-inspiracao-a-pratica/?gclid=Cj0KCQiAnNXiBRCoARIsAJe\\_1cp-F4mLEute6T7QPQa11MIL3uDcrzDHFk6jB-zliWvXpxC74o8oUdTJUaAg5UEALw\\_wcB](https://endeavor.org.br/sem-categoria/o-que-e-empreendedorismo-da-inspiracao-a-pratica/?gclid=Cj0KCQiAnNXiBRCoARIsAJe_1cp-F4mLEute6T7QPQa11MIL3uDcrzDHFk6jB-zliWvXpxC74o8oUdTJUaAg5UEALw_wcB). Acesso em: 28 dez. 2018.
- FERREIRA, E. C. A sobrevivência no mundo do downsizing. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2004. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_11/copiar.php?arquivo=536-Ferreira%20E.C.A%20sobreviv%EAncia%20no%20mundo%20do%20downsizing.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=536-Ferreira%20E.C.A%20sobreviv%EAncia%20no%20mundo%20do%20downsizing.pdf). Acesso em: 30 jan. 2019.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GUIMARÃES, S. E. R. **Avaliação do estilo motivacional do professor: adaptação e validação de um instrumento**. 2003. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- GUIMARÃES, E. T; GOULART, I. B. Competências dos alunos egressos do Curso superior de tecnologia em Gestão da produção industrial - estudo de caso UNINCOR. **Revista da Universidade de Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 9, n. 2, p. 296-327, ago./dez. 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4002701.pdf>. Acesso em: 1 jan. 2019.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KHAN, S. **Um mundo, uma escolar: a educação reiventada**. Rio de Janeiro: Intrinseca LTDA, 2013.
- MAGRANI, E. **A internet das coisas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- MARKHAM, T.; LARMER, J.; RAVITZ, J. (org.). **Aprendizagem baseada em projetos: guia para professores de ensino fundamental e médio**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MASETTO, M. T. **Aulas vivas: tese e prática de Livre Docência**. 2 ed. São Paulo: MG Ed. Assoc., 2001.

- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. *In*: BALÇÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-366.
- MCKINSEY. **Industry 4.0 at McKinsey's model factories: get ready for the disruptive wave**. [S. l.: s. n.], 2016.
- MEDINA, C. **Qual o é tamanho da amostra que eu preciso?** 2013. Disponível em: <http://www.netquest.com/br/blog/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso/>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- MORAIS, R. R. de; MONTEIRO, R. A indústria 4.0 e o impacto na área de operações: Um ensaio. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5., 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, 2016.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In*: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PAZ, F. J.; MACHADO, P. S. A importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional: um estudo em organizações do agronegócio de dom pedrito. **Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp**, p. 47-63, 2016. Disponível em <http://trabalhos.29jun.2017.congrega.urcamp.edu.br/index.php/jpgp/article/view/704/1026>. Acesso em: 29 jan. 2019.
- PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M. M.; SINHA, P. International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, New York, v. 10, n.4, p. 279-324, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10843-012-0096-3#>. Acesso em: 5 maio 2013.
- PENÃ, V. Investigating the increasing role of public social networks within the innovation process of large, multi-national corporations. *In*: FOURTH ANNUAL GENERAL BUSINESS CONFERENCE PROCEEDINGS, 4., 2012, Sam Houston State University. College of Business Administration Smith-Hutson Business Building. Huntsville, Texas, USA. Editor: Steve Nenninger. **Proceedings** [...]. Texas, 2012. p. 13-14, 2012.
- PIRATELLI, C. L. A engenharia de produção no Brasil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 33., 2005, Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: ABENGE, 2005. p. 1-12.
- RIBEIRO, L. R. C. *et al.* **Uma experiência com a PBL no ensino de engenharia sob a ótica dos alunos**. São Paulo: COBENGE, 2003.
- SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, K. T. M. da; MASCARENHAS, I. P. Gamificação como experiência de aprendizagem inovadora. Uma pesquisa-ação no curso de administração de empresas da Unichristus em Fortaleza-CE. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2016, Campinas. **Anais** [...]. Campinas: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2016.
- VDI. Associação de Engenheiros Brasil - Alemanha. **Você tem o perfil que a Indústria 4.0 está precisando?** Disponível em: <http://www.vdibrasil.com/ger/perfil-que-industria-4-0-esta-precisando/>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ENSAIOS

### DIÁLOGOS CONSISTENTES EM TEMPOS LÍQUIDOS

#### DIALOGUES CONSISTING IN LIQUID TIMES

### DIÁLOGOS CONSISTENTES EN TEMPOS LÍQUIDOS

## RESUMO

Este ensaio pretende apresentar um texto provocativo e, ao mesmo tempo, ensinar uma reflexão comportamental sobre a situação hodierna dos relacionamentos humanos na gestão empresarial, tendo como fulcro, a espiritualidade cristã e o respeito à dignidade da pessoa humana, nas relações interpessoais, dentro do ambiente de trabalho. Tomamos como referência e fundamentação teórica, a citação bíblica do Evangelho de João capítulo 4 e versículos de 1 a 29. Ali, são abordadas as realidades da cultura líquida e os influxos dessa realidade, na problemática do ser humano como ente de relações. Ajudou-nos a aprofundar o tema o contributo teórico de Bauman (2009) e Ravasi (2014) dentro do paradigma do pensamento líquido e da hermenêutica teológica da fonte bíblica Joanina. O aludido trabalho apresenta de forma humilde e despretensiosa o diálogo de Jesus de Nazaré e uma mulher estrangeira à margem de um poço, onde se desvela o método mais humano de dialogar, acolher e corrigir de um líder amoroso, que vai além da realidade líquida oferecendo um sólido projeto vida interior, para aquela mulher e para a pessoa humana, que se compromete com o bem de seu empreendimento e daqueles que colaboram consigo, em um projeto administrativo e existencial bem sucedido.

**Palavras-chave:** Sociedade líquida. Paradigma do pensamento líquido. Hermenêutica teológica.

## ABSTRACT

This essay intends to present a provocative text and, at the same time, provide a behavioral reflection on the current situation of human relationships in business management, having as its core, Christian spirituality and respect for the dignity of the human person, in interpersonal relationships within workplace. We take as reference and theoretical foundation, the biblical citation of the Gospel of John chapter 4 and verses 1 to 29. There, we address the realities of net culture and the influxes of this reality, in the problematic of the human being as a relationship. It helped to deepen the theme of the theoretical contribution of Bauman (2009) and Ravasi (2014) within the paradigm of liquid thought and theological hermeneutics of the

**Sóstenes Luna**  
*Doutor em Teologia pela  
Universidade Gregoriana de  
Roma. Colaborador da inclusão  
social do Centro Universitário  
Christus (Unichristus).  
Fortaleza - CE - BR. E-mail:  
<p.sostenesluna@gmail.com>.*

biblical Johannine source. The aforementioned work presents in a humble and unpretentious manner the dialogue of Jesus of Nazareth and a foreign woman at the edge of a well, where the most humane method of dialoguing, welcoming and correcting a loving leader is revealed, which goes beyond the liquid reality offering a solid inner life project for that woman and for the human person who commits herself to the good of her enterprise and those who collaborate with her in a successful administrative and existential project.

**Keywords:** Liquid society. Paradigm of liquid thought. Theological hermeneutics.

## RESUMEN

Este ensayo se trata de un texto provocativo y, al mismo tiempo, una reflexión conductual sobre la situación hodierna de las relaciones humanas en la gestión empresarial, tiendo como aporte, la espiritualidad cristiana y el respecto a la dignidad de la persona humana, en las relaciones interpersonales, dentro del ambiente de trabajo. Cogemos como referencia y fundamentación teórica, la citación bíblica del Evangelio de Juan, capítulo 4 y versículos de 1 a 29. Son abordadas las realidades de la cultura líquida y los influjos de esta realidad, en la problemática del ser humano como ente de relaciones. Nos ayudó a profundizar el tema la contribución teórica de Bauman (2009) y Ravasi (2014) dentro del paradigma del pensamiento líquido y de la hermenéutica teológica de la fuente bíblica Joanina. El presente trabajo presenta de forma humilde y presuntuosa el dialogo de Jesús y una mujer extranjera a la margen de un pozo, donde se desvela el método más humano de dialogar, acoger y corregir de un líder amoroso, que está más allá de la realidad líquida ofreciendo un sólido proyecto de vida interior para aquella mujer y para la persona humana, que se compromete con el bien de su emprendimiento y de aquellos que colaboran consigo, en un proyecto administrativo y existencial bien sucedido.

**Palabras-clave:** Sociedad líquida. Paradigma del pensamiento líquido. Hermenéutica teológica.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das páginas bíblicas mais contagiantes do ponto de vista literário e comportamental é o texto do Evangelho de João (BÍBLIA, João, 4, 1-29). A peça bíblica a que nos referimos é o famoso texto do diálogo de Jesus de Nazaré com a samaritana, à beira do Poço de Jacó.

O leitor deve estar se perguntando: porque aprofundar um texto bíblico em uma revista sobre gestão? Respondo-lhe com mansidão e humildade (BÍBLIA, Mateus, 11, 29). Fala-se muito da cultura líquida e que vivemos em um tempo, que tudo deve ser fluido e flexível. Não há espaço para o sólido e as relações humanas tornam-se, cada vez, mais superficiais e voláteis. O texto do diálogo de Jesus com a Mulher da Samaria será a fonte primária para o nosso artigo, colocando-nos diante da realidade de um Jesus gestor de emoções, com convicções consistentes sobre a inclusão da mulher no âmbito social.

‘Jesus’ é mestre do diálogo. Com a capacidade ‘Divina’ de conhecer o interior da pessoa e com a sabedoria do ‘Espírito Santo’ penetra no mais íntimo da alma, revelando-lhe a verdade que liberta e transforma a vida humana. Faz-se necessário ter um encontro pessoal com Jesus e beber de seus ensinamentos; por isso, nossa fonte primária, para as ideias que aqui serão defendidas são as Sagradas Escrituras.

Usaremos também o pensamento de Bauman (2009) para tentar aprofundar a problemática da “Modernidade líquida” e nos apoiaremos no texto do italiano Ravasi (2014) sobre a reflexão da fonte evangélica joanina. Nossa pretensão nesse modesto texto é provocar no leitor um desejo de “avançar para águas mais profundas” (BÍBLIA, Lucas, 5, 4) defrontando-se com o tema da “vida líquida” e acreditando em projetos dialogados e consistentes.

## 2 O ENCONTRO

Convidamos o leitor a fazer uma viagem imaginária conosco a uma das regiões mais bucolicas do globo. Vamos até a Palestina! Entre os

montes Garizim e Ebal<sup>1</sup> começa um estreito vale, onde hoje se situa a cidade de Naplusa ou Nablus<sup>2</sup>, a antiga Siquém ou Sicar. Essa cidade se funde com estes montes e constata-se que, na primavera, o verde, a exuberância do colorido estacional e muitas nascentes de águas fazem do local posto aprazível. Ali, ainda que, com divergências precisas sobre o local, da parte de alguns historiadores existe um poço denominado “Poço de Jacó”<sup>3</sup>, está localizado perto do caminho que vai de Jerusalém a Naplusa. Esse seria o local do paradigmático encontro entre Jesus de Nazaré e a Samaritana.

Narra o texto que os Fariseus ficaram sabendo que Jesus tinha mais discípulos que João Batista e que muitos seguiam seus ensinamentos (BÍBLIA, João, 1, 1-2), causando a fúria e a inveja da parte dos Fariseus. Jesus então decidiu ir de Jerusalém até a Galileia e teria que atravessar a Samaria. É interessante perceber que os Judeus não tinham uma boa relação com os samaritanos. Ao chegar a Siquém, próximo ao terreno que Jacó deu a seu filho José (BÍBLIA, Gênesis, 33, 18-20), encontra-se o “Poço de Jacó”. Jesus, cansado da viagem, sentou-se à beira do poço, para refrescar-se: a narração bíblica diz que era “meio dia” (BÍBLIA, João, 4, 6). O teólogo italiano Gianfranco Ravasi em seu opúsculo ‘Procurar a verdade’, constata:

‘Quaerens me sedisti lassus...’, ‘sentaste-te, cansado, para me procurares...’, canta-

rá o célebre hino ‘*Dies irae*’<sup>4</sup> fazendo memória daquele momento em que, no poço de Jacob, aos pés do monte Garizim, ainda hoje sagrado para a comunidade ‘heterodoxa’ dos samaritanos, Jesus fez uma paragem para dialogar com aquela mulher com uma vida sentimental bastante movimentada (RAVASI, 2014, p. 36).

E confere-lhe o grande segredo da fé, possuir o ‘Dom de Deus’.

Fazendo uma análise à luz da gestão, percebemos que todo administrador deve estar sereno, diante das críticas e das inúmeras dificuldades que o processo de gerir possa causar. Deve saber defrontar-se com ânimo “o dia da ira”, sem deixar-se abater pelo cansaço e pela fadiga. Importante ter a certeza de que sua consciência o conduz para um bom caminho. E que, mesmo diante das inúmeras dificuldades para trabalhar com honestidade e clareza haverá sempre em meio ao caminho um ‘poço’ simbólico, onde possamos parar e nos refrescar.

Voltando ao contexto bíblico, a narração nos diz que chegou uma mulher da Samaria para buscar água (BÍBLIA, João, 4, 7). Aqui temos o encontro de duas pessoas: Jesus e a Mulher samaritana. O novo Adão e a Antiga Eva. Queremos instigar o leitor a uns pormenores do texto que, *a priori*, podem passar despercebidos:

- a) Jesus sai do centro (Jerusalém) e volta à Galileia, região à margem. Toma distância das problemáticas ideológicas e das pessoas contrárias a propagação do Reino de Deus e de sua missão salvífica, por meio da reação invejosa dos fariseus e dos doutores da lei;
- b) Jesus caminha – O bom administrador deve estar sempre em busca de caminhar com o seu grupo. Deve procurar conhecer novos horizontes e buscar renovar suas energias e forças, que o árduo exercício do serviço de gerir possa provocar;
- c) a certa altura da viagem, Jesus descansa à beira de um ‘poço’. Esse descanso e pa-

1 Moisés mandou que após os israelitas atravessassem o rio Jordão, deveriam ir aos montes Ebal e Garizim e que as tribos de Simeão, Levi, Judá, Issacar, José e Benjamim permanecessem nas encostas do Monte Garizim, pronunciando as bênçãos para aqueles que guardassem a lei de Deus (BÍBLIA, Deuteronômio, 11, 29; BÍBLIA, Deuteronômio, 27,12-13).

2 Naplusa ou Nablus é uma importante cidade da Cisjordânia, com 134.100 habitantes (2006), preponderantemente palestinos, embora haja cerca de 300 samaritanos. É um centro comercial e cultural palestino. Situada a aproximadamente 63 quilômetros ao norte de Jerusalém, está em uma posição estratégica, entre o Monte Ebal e o Monte Gerizim, lugares sagrados para diferentes religiões. Nablus foi a primeira capital do Reino de Israel a antiga Siquém ou Sicar (NABLUS GUIDE, 2019).

3 Poço de Jacó, também conhecido como Fonte de Jacó e Poço de Sicar, é um poço profundo escavado na rocha sólida que tem sido associado à tradição religiosa com Jacó por cerca de dois milênios. Está situado a uma curta distância do sítio arqueológico de Tell Balata, que é considerado como o local de Siquém bíblica. O poço atualmente encontra-se dentro do complexo de um mosteiro ortodoxo oriental de mesmo nome, na cidade de Naplusa, na Cisjordânia. Cf. Horne (1856, p. 50-51), Bromiley (1982, p. 955) Hastings and Driver (2004, p. 535-537).

4 ‘Dia de ira’, famoso texto em latim, do século XIII, atribui-se tal escrito a Tomás de Celano. Sua inspiração bíblica vem do texto de Sofonias 1,15-16. Foi fonte primária para Mozart em seu famoso Requiem (acusativo de requies = descanso, em português.) (DOTRO; HELDER, 2006, p. 140-141).



rada é a antecipação de um encontro. Jesus se encontra com uma mulher e ainda mais samaritana. Rompe duas fronteiras contra a discriminação e exclusão social de sua Época: fala com uma samaritana (estrangeira) e do sexo feminino. Os judeus eram inimigos dos samaritanos e os homens não se dirigiam às mulheres nesse contexto sociocultural;

- d) é muito importante perceber a hora em que Jesus se encontra com a samaritana à beira do poço: ‘meio dia’. ‘Meio dia’ é a hora em que o sol está mais cálido e brilhante; ninguém vai buscar água no poço a essa hora. Porque essa mulher foi justamente buscar água no poço nesse horário?

Deixamos essa pergunta, para instigar o leitor a continuar adentrando nas ideias que nos fazem entender a metodologia de Jesus de Nazaré, a partir das fontes Evangélicas e da Tradição da Igreja.

### 3 O DIÁLOGO

O Capítulo 4 do Evangelho de João, precisamente no versículo 6, diz que Jesus, cansado, sentou-se tranquilamente à beira do poço e que chegou uma mulher samaritana para tirar água.

Jesus, então, lhe disse: “– Dá-me de beber!” A mulher responde: “– Tu que és Judeu pede-me a mim, que sou samaritana?” (BÍBLIA, João, 4, 6).

Importante perceber na conversa, que Jesus toma a iniciativa e introduz o diálogo, aproxima-se da mulher por meio da palavra, ele rompe a barreira da exclusão e do machismo imperante em seu tempo e derruba o muro da separação cultural e religiosa.

O Diálogo continua; Jesus disse: “– Se conhecesses o ‘*dom de Deus*’ e quem é que te pede de beber, tu que pedirias a ‘Ele’ e ‘Ele’ te daria água viva.” (BÍBLIA, João, 4, 6).

Observemos no conteúdo do diálogo, o teor da gestão dos sentimentos utilizado por Jesus, que *a priori* demarca em sua conversação que necessita da mulher pedindo-lhe água. Podemos perceber que o tema a ser abordado toca a fé e as emoções, mas não fica isento de razão e da verdade existencial que

a pessoa humana vive. A iniciativa do diálogo foi de Jesus, mas a mulher reage, sai de sua zona de conforto e anonimato, conversa com Jesus.

A fala de Jesus inicia-se com o conhecimento do ‘*Dom de Deus*’. A palavra ‘dom’ vem do “*charis*” grego, que significa ‘Graça’. Aprofundando ainda mais, deparamo-nos com o substantivo ‘carisma’ e com o adjetivo ‘carismático’. Então, Jesus provocava a mulher samaritana a conhecer o verdadeiro Deus, a sua graça e o os seus dons e deixar de lado as idolatrias e os falsos deuses.

Afirma Ravasi (2014, p. 36-37): “A revelação de Cristo começa por tirar partido da água daquele poço, mas para se alargar em um discurso mais elevado e emocionante.”

A samaritana continua o diálogo dizendo: “– Senhor não tens com tirar água do o poço; é muito fundo, onde vais conseguir essa água viva? Por acaso, és mais poderoso que nosso Pai Jacó, que nos deu esse poço e sua água serviu a seus filhos e a seus rebanhos?” (BÍBLIA, João, 4).

Jesus lhe responde: “o que bebe desta água do poço, volta a ter sede; mas, o que bebe da água que eu darei, nunca mais terá sede, porque a água que eu darei, se converterá dentro da pessoa em um manancial que a levará à vida eterna.” (BÍBLIA, João, 4).

Percebamos que, já em tempos remotos, há mais de dois milênios, Jesus toca no argumento da ‘vida líquida’. Bauman (2009, p. 7) afirma que “a ‘vida líquida’ é uma forma de vida que tende a ser levada adiante, em uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam em um tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir.” Em seu diálogo, Jesus contraria a ‘vida líquida’ afirmando que a água que Ele nos oferece, não é passageira, mas que dura até a vida eterna, fazendo-nos acreditar em experiências fortes e duradouras. Oliveira (2012) afirma que:

Em consequência da enorme individualização da sociedade líquida, o indivíduo procura na sociedade e no mercado, além de em todas suas relações sociais, a felicidade no sentido de satisfação do prazer pessoal, perdendo todo e qualquer sentido de solidariedade e compreensão do

outro, modificando e desvirtuando a noção de moral (OLIVEIRA, 2012, p. 30).

Nesse contexto líquido em que vivemos: de que água você necessita? Não seria o momento de também experimentar da ‘Água da Palavra de Deus’, que sacia nossa sede pelo absoluto, que preenche os nossos vazios existenciais? A samaritana diz a Jesus: “- Senhor dá-me dessa água, para que eu não tenha que vir aqui saciar-me.” (BÍBLIA, João, 4).

Jesus provoca-a: “- Vai buscar o teu marido e volta aqui.” Ela respondeu: “- Eu não tenho marido”. Jesus lhe disse: “- Tens razão de dizer que não tens marido; porque, já tiveste cinco e o que tens agora não é teu marido. Nisso falaste a verdade.” (BÍBLIA, João, 4).

A verdade constatada por Cristo perturba a vida e a compreensão da religião que aquela mulher praticava. O Senhor vai ao mais profundo da essência do ser. Toca de forma sólida o que está liquefeito e turvo pelas realidades de relacionamentos afetivos deturpados pela coisificação da pessoa. Cugini (2008) declara a ação em viver junto, como uma característica das novas relações afetivas da modernidade líquida, a qual, também, envolve o sentido da família; pois se a constituição familiar era, até a modernidade, um pilar fundamental da sociedade e os filhos, a consistência dessa relação, no mundo líquido pós-moderno, não é assim. Se nada tem substância, se tudo é fluido e os valores, assim chamados espirituais, nem têm mais força no novo contexto cultural, isso afeta também a estrutura familiar, comprometendo-a (CUGINI, 2008, p. 159-178).

Jesus revela a essa mulher a sua grande fragilidade afetiva, sua inconstância e liquidez. Bauman (2009, p. 15) diz que “graças à almejada infinidade de experiências mundanas ainda por vir, a eternidade talvez não deixe saudade, talvez nem se chegue a notar sua perda.” Essa mulher teve a graça de encontrar-se pessoalmente com Jesus e deixar-se tocar por ele. Será que você também não necessita dialogar com Jesus? Só há uma forma para esse diálogo acontecer: por meio da oração. O gestor que reza, se errar ao menos terá o fulcro de que errou, ancorado pela busca do justo discernimento e o do desejo sólido de querer acertar (BAUMAN, 2003, p. 49-55).

## 4 A CONSTATAÇÃO

A mulher samaritana diante das revelações de Jesus chega a uma constatação: “- Senhor, vejo que és um profeta. Nossos pais adoravam nesse monte. Vocês judeus dizem que é em Jerusalém que devemos prestar culto.” (BÍBLIA, João, 4).

Aqui, percebe-se claramente que o autor faz a passagem da dimensão moral para a espiritual. A samaritana constata que a sede por Deus e em sua adoração, encontra-se a fonte da fé e da experiência religiosa, de que o nosso interior necessita. Tratando da compreensão cultural, a partir da forma de vivenciar a fé: para os samaritanos, seria a adoração no Monte Garezim e para os Judeus a adoração no Templo de Jerusalém. Foi necessário Jesus revelar o mais profundo do drama existencial daquela mulher, provocando-a a deixar seus falsos deuses e reconhecer em Jesus o Messias. De forma explícita, a mulher tinha uma vida sentimental tumultuada, que nos conduz à interpretação e à associação de seus tantos maridos, aos *pseudo-deuses* que os samaritanos adoravam.

Continuando a narração evangélica, Jesus diz:

- Crê, mulher, - chegará a hora que nem neste monte e nem em Jerusalém se dará culto ao Pai. Vocês cultuam o que não conhecem, nós damos culto ao que conhecemos, porque a salvação procede dos Judeus. Porém, chegará a hora, e já chegou, a que os que dão culto autêntico adorarão ao Pai em Espírito e verdade, porque esses são os adoradores que buscam o Pai. Deus é Espírito e os que o adoram devem fazê-lo em espírito e verdade (BÍBLIA, João, 4).

Jesus toca na problemática do conhecimento de Deus e provoca a samaritana a fazer uma experiência espiritual com Deus, a partir do encontro com Ele na beira do poço. Revela-lhe o autêntico culto e a motiva a deixar aquela vida de idolatria optando por viver para Deus. Nos tempos atuais, a pessoa humana vive “a ‘síndrome consumista’ a que a cultura contemporânea se rende cada vez mais, e que tem como centro, uma enfática negação do preceito de ‘retardar a satisfação’” (BAUMAN, 2009, p. 83).

Aquela mulher bíblica buscou em seus tantos maridos uma satisfação imediata de viver seus sentimentos, deixando-se conduzir por uma falsa experiência de amor. Jesus, porém, mostrou-lhe que, em Deus e na sólida experiência do amor desinteressado, encontra-se a verdadeira via para a felicidade e para uma refutação da cultura do consumo e do descarte dos nossos tempos.

## 5 CONCLUSÃO

O texto da hodierna página evangélica revela-nos a identidade de Jesus. Ele é o messias, ou seja, o Cristo, e que a mulher, ao se deparar com essa constatação, larga fora o seu cântaro e sai anunciando a todos que se encontrou com alguém, que disse tudo o que ela tinha feito (BÍBLIA, João, 4, 26-29).

O encontro pessoal com Jesus transforma a vida e a história de quem se deixar tocar por Ele. Imaginemos a atmosfera de uma empresa que consigne exorcizar a inveja entre os seus colaboradores, a fofoca, a luxúria, a preguiça, os ciúmes, a competição desmedida, a falta de interesse e de coletividade<sup>5</sup>? Certamente, com esses atributos, as relações humanas seriam bem mais sólidas e consistentes.

A rocha que é Cristo e o fundamento de seu ensinamento, fazem-nos perceber que suas palavras não passam e que, por mais confusos que sejam os tempos, haverá sempre espaço para o amor. Encontrar-se com Jesus no campo da gestão, é optar por um mecanismo de busca da verdade e da ética que pressupõe qualquer ação que prejudique ao próximo.

Reconhecer que Jesus pode dar-nos o que necessitamos, será o antídoto para combater qualquer tipo de gestão que oprima ou descarte o ser humano. O líder humilde é aquele capaz de agregar junto de si os valores mais altos da dignidade do ser humano. Quais são os cântaros que devemos deixar, para ousarmos em uma gestão inovadora e sempre mais voltada para o Evangelho?

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro Zahar, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BÍBLIA, Português. **Bíblia de Jerusalém**. São Paulo: Paulus, 2002.

CUGINI, P. Identidade, afetividade e a mudanças relacionais na modernidade líquida na teoria de Zygmunt Bauman. **Revista Diálogos Possíveis**, Bahia, v. 17, n. 2, p. 159-178, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://revistas.faculdadesocial.edu.br/index.php/dialogospossiveis>. Acesso em: 4. abr. 2019.

DOTRO, Ricardo Pascual; HELDER, Geraldo Garcia. **Dicionário de Liturgia**. São Paulo: Loyola, 2006.

FRANCISCO, Papa. **Exortação Apostólica: Gaudete et Exsultate**. Roma: Libreria Vaticana, 2018.

NABLUS GUIDE. **Welcome to Nablus Guide**. Disponível em: <http://www.nablusguide.com/>. Acesso em: 4. abr. 2019.

OLIVEIRA, L. P. Zygmunt Bauman: a sociedade contemporânea e a sociologia na modernidade líquida. **Revista Sem Aspas**, Araraquara, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 25-36, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/semaspas/article/view/6970>. Acesso em: 4. abr. 2019.

RAVASI, Gianfranco. **Procurar a verdade**. Lisboa: Paulus, 2014.

5 Cf. Francisco (2018, p. 97). Aqui Francisco consegue individualizar todas as inclinações que desviam o ser humano da harmonia e integração com os outros.

## LINHA EDITORIAL

**FOCO E ESCOPO** – A Revista de Gestão em Análise – ReGeA – tem como missão a publicação dos resultados de pesquisas científicas com o foco de fomentar e disseminar o conhecimento em administração e ciências contábeis, pautada em ética e compromisso orientados para a inovação dos saberes junto à comunidade acadêmica e à sociedade interessada em geral. Os trabalhos que constituem o periódico são de âmbitos nacional e internacional, versando acerca de diversos domínios do conhecimento em instituições privadas e públicas, notadamente: gestão empreendedora e estratégica; gestão da informação e inovação; gestão de marketing, produção e logística; gestão socioambiental e sustentabilidade; comportamento organizacional; direito empresarial; gestão financeira e contábil alinhadas à governança corporativa.

## POLÍTICAS DE SEÇÃO

- **Artigos** - Textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas].
- **Ensaio** - Exposições feitas a partir de estudos apurados, críticos e conclusivos, sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].
- **Casos de Ensino** - Relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO PELOS

**PARES** – Dá-se a conhecer que o processo de avaliação dos estudos submetidos à publicação na ReGeA consiste em duas etapas: inicialmente tem-se a triagem realizada pela editora-chefe, que examina a adequação do trabalho à linha editorial da revista e seu potencial para publicação; posteriormente, a avaliação por pares, por meio de sistema *blind review*, que consiste na avaliação de dois pareceristas *ad hoc*, especialistas duplo-cega que, ao apreciarem os trabalhos, fazem comentários e, se for o caso, oferecem sugestões de melhoria. Depois de aprovados, os trabalhos são submetidos à edição final, a qual consiste na fase de normalização e revisão linguística (ortográfica, gramatical e textual).

## PERIODICIDADE – QUADRIMESTRAL

**POLÍTICA DE ACESSO LIVRE** - Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

**ARQUIVAMENTO** - Esta revista utiliza o sistema LOCKSS para criar um sistema de arquivo distribuído entre as bibliotecas participantes e permite às mesmas criar arquivos permanentes da revista para a preservação e restauração.

## EDITORIAL LINE

**FOCUS AND SCOPE** – The mission of the Journal of Management Analysis - ReGeA – is the publication of scientific research results with the purpose of promoting and disseminating the knowledge in Administration and Accounting, guided by ethics and commitment oriented by the innovation of knowledge in the academic community and the society in general. The national and international papers that make part of the journal deal with various fields of knowledge in private and public institutions, in particular: entrepreneurial and strategic management; information management and innovation; marketing management, production and logistics; social-environmental management and sustainability; organizational behavior; business law; financial and accounting management aligned to corporate governance.

## SECTION POLICIES

- **ARTICLES** – Texts for the promotion of scientific research results, technological research and theoretical studies (minimum=12; maximum=22 pages).
- **ESSAY** – Exhibitions of issues made from established studies, critical and conclusive, in which is highlighted the originality of the thinking of the author (minimum 8; maximum = 13 pages).
- **CASE STUDY** – Actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas (minimum=8; maximum=13).

**PEER REVIEW PROCESS** – The evaluation process of the submitted articles and other contributions for publication in ReGeA consists of two steps: first the screening performed by the chief editor, which examines the adequacy of the work to the magazine's editorial line and its potential for publication; later, peer review, through a blind review system, which is the evaluation of two ad hoc, double-blind experts, when considering the work, make comments and, where appropriate, offer suggestions for improvement. Once approved, the work will undergo the final editing, which consists of the standardization and the linguistic revision.

## PUBLICATION FREQUENCY - QUARTERLY

**OPEN ACCESS POLICY** – This journal will provide immediate open access to its content, abiding by the principle of providing free public scientific knowledge with the purpose of contributing to a greater democratization of worldly knowledge.

**ARCHIVING** – This journal will use the LOCKSS system in order to create an archiving system which can be made available among participating libraries allowing them to create a permanent archive of the Journal for future preservation and eventual restoration.

## LÍNEA EDITORIAL

**ENFOQUE Y ALCANCE** – La *Revista de Gestão em Análise – ReGeA* tiene como misión publicar los resultados de investigaciones científicas con el enfoque de fomentar y disseminar el conocimiento en administración y ciencias contables, basada en ética y compromiso orientado para la innovación de los saberes junto a la comunidad académica y a la sociedad interesada, en general. Los trabajos que constituyen el periódico son de ámbitos nacional e internacional, examinando muchos dominios del conocimiento en instituciones privadas y públicas, en especial: gestión emprendedora e estratégica; gestión de la información e innovación; gestión de marketing, producción y logística; gestión socio ambiental y sustentabilidad; comportamiento organizacional; derecho empresarial; gestión financiera y contable aplicada a la administración corporativa.

## POLÍTICAS DE SECCIÓN

- **Artículos** – Textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos [mínimo 12 páginas y máximo 22 páginas].
- **Ensayos** – Trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].
- **Casos de enseñanza** – Relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas [mínimo 8 páginas y máximo 13 páginas].

## PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

– Se informa que el proceso de evaluación de los estudios sometidos para publicación en *ReGeA* se constituye por dos etapas: inicialmente, la editora de la revista hace una selección previa, examinando la adecuación del trabajo a las áreas temáticas del periódico y el potencial del artículo para publicación; ulteriormente, hay la evaluación por pares, por medio del sistema de *blind review*, cuando dos evaluadores *ad hoc*, especialistas en la materia, analizan los trabajos, haciéndole comentarios y, si lo entiendan necesario, ofreciendo sugerencias para su mejoría. Una vez aprobados, los trabajos son sometidos a la edición final, o sea, al proceso de normalización y de revisión lingüística (ortográfica, gramatical y textual).

## FRECUENCIA DE PUBLICACIÓN – CUADRIMESTRE

**POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO** – Esta revista ofrece libre acceso inmediato a su contenido, de acuerdo con el principio de propiciar al público acceso gratuito al conocimiento científico proporciona una más grande democratización mundial del conocimiento.

**ARCHIVAR** – Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de archivos distribuido entre las bibliotecas participantes, lo que les permite la creación de archivos permanentes de la revista para preservación y restauración.

## LIGNE ÉDITORIALE

**DOMAINES DE CONCENTRATION** – La **Revista de Gestão em Análise – ReGeA** a comme mission de publier les résultats de recherches scientifiques avec l’objectif de promouvoir et de diffuser les connaissances en administration et sciences comptables, basée sur l’éthique et le compromis orienté vers l’innovation des connaissances auprès de la communauté académique et la société intéressée, en général. Les travaux qui constituent le périodique nous parviennent de différentes régions du Brésil et d’autres pays du monde et examinent plusieurs domaines de la matière dans des institutions publiques et privées, spécialement: gestion d’entrepreneur et stratégique; gestion de l’information et de l’innovation; gestion de marketing, production et logistique; gestion socio-environnementale et durabilité; comportement organisationnel; droit commercial; gestion financière et comptable appliquée à l’administration corporative

## POLITIQUES DE SECTION

- **Articles** – Textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherche technologique et études théoriques [minimum de 12 pages et maximum de 22 pages].
- **Essais** – Travaux écrits à partir d’études aprofondies, critiques et conclusives à propos d’un certain thème, soulignant l’originalité des idées de l’auteur [minimum de 8 pages et maximum de 13 pages].
- **Etudes de cas** – Rapports de cas avec l’objectif de consolider la méthode d’étude de cas comme outil d’enseignement et d’apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés [minimum 8 pages et maximum 13 pages].

## PROCEDURE D’EVALUATION PAR LES PAIRS

– Nous vous informons que la procédure d’évaluation des manuscrits soumis pour publication dans la *ReGeA* comprend deux étapes: la Rédactrice en chef fait un premier tri et examine si le travail est approprié aux thématiques du périodique, ainsi que potentiel du travail pour être publié; ultérieurement, le travail est évalué par les pairs, à travers le système de *blind review*, quand deux évaluateurs *ad hoc*, spécialistes dans la matière, analysent le travail, soumettent des commentaires et, s’ils leur semble nécessaire, des suggestions pour l’améliorer. Une fois approuvés, les travaux sont soumis à une relecture finale, qui comprend la normalisation et la révision linguistique (ortographe, grammaire et texte).

## PERIODICITE DE PUBLICATION – QUADRIMESTRAL

**POLITIQUE DE LIBRE ACCES** – Cette revue offre libre accès immédiat à son contenu, selon le principe de fournir au publique l’accès gratuit aux connaissances scientifiques pour assurer une plus grande démocratisation mondiale des connaissances.

**ARCHIVES** – Cette revue utilise le système LOCKSS pour créer un système d’archives distribué entre les bibliothèques participantes, ce qui permet la création d’archives permanents de la revue pour sa préservation et restauration.

## DIRETRIZES PARA AUTORES

Aceitam-se colaborações do Brasil e do exterior, podendo os textos completos ser submetidos nos idiomas português ou inglês. Recomenda-se demonstrar uma linguagem clara e objetiva e seguir as normas editoriais que regem esse periódico. As submissões eletrônicas dos trabalhos devem ser encaminhadas para o editor da ReGeA, exclusivamente, no seguinte endereço: **http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index**, em arquivo [doc], em conjunto com o documento de Declaração de Cessão de Direitos Autorais. Por meio do Portal, os autores podem submeter o trabalho e acompanhar o status do mesmo durante todo o processo editorial. Essa forma de submissão garante maior rapidez e segurança na submissão do seu manuscrito, agilizando o processo de avaliação. As pesquisas devem relatar os resultados de estudos em andamento ou já concluídos, conforme o estilo de trabalhos informados a seguir:

- **ARTIGOS** – textos destinados a divulgar resultados de pesquisa científica, pesquisa tecnológica e estudos teóricos;
- **ENSAIOS** – exposições feitas a partir de estudos acurados, críticos e conclusivos sobre determinado assunto, nos quais se destaca a originalidade do pensamento do autor;
- **CASOS** – relatos de casos reais de empresas com o propósito de consolidar o método de caso como ferramenta de ensino e aprendizado, proporcionando estímulo aos estudos, pesquisas e debates nas áreas citadas.

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Os trabalhos devem ser encaminhados à Redação da Revista Gestão em Análise – ReGeA – conforme orientações de submissão contidas na Linha Editorial deste periódico. É indispensável que os autores verifiquem a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão rejeitadas.

1. Os textos poderão ser apresentados em português, espanhol ou em inglês. Os trabalhos escritos em inglês devem conter o título, o resumo e as palavras-chave em língua portuguesa.

2. Os textos em língua portuguesa deverão ser redigidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR 6022:2018, e NBR 14724:2011. Para os artigos em inglês, se utilizará a norma ISO equivalente.

3. Características Técnicas:

- formato de papel = A4;
- editor de texto: Word for Windows 6.0 ou posterior;
- margens: superior e esquerda de 3 cm, direita e inferior de 2 cm;
- fonte: Times News Roman, corpo 12, entrelinhas 1,5;
- número de páginas: ARTIGO [no mínimo 12 e no máximo 22 laudas]; ENSAIO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas]; e CASO [no mínimo 08 e no máximo 13 laudas].

4. Características Específicas:

- o título e o subtítulo (se houver) do texto devem ser apresentados em português e em inglês;
- o título e o subtítulo (se houver) devem expressar de forma clara a ideia do trabalho;
- resumo e abstract: redigidos de acordo com a NBR6028 ou norma ISO equivalente com no máximo **150 palavras**. O resumo deve ressaltar o objetivo, o método, os resultados e as conclusões;
- as palavras-chave e *key-words*: devem contar de três a cinco palavras-chave;
- o conteúdo dos artigos e ensaios deve apresentar, sempre que possível: introdução; revisão da literatura; metodologia; resultados; conclusões (com recomendações de estudo) e referências;
- o conteúdo dos casos deve contemplar, sempre que possível: introdução; contexto com caracterização do mercado; apresentação da empresa; as ações empreendidas pela empresa; o dilema e as



argumentações com respectivas evidências; as notas de ensino contemplando os objetivos educacionais, as questões para discussão/decisão; o referencial teórico que embasa o texto e, finalmente, as referências.

5. As citações no corpo do texto deverão ser redigidas de acordo com a norma ABNT NBR 10520 ou norma ISO equivalente.

6. O uso de notas, citações, gráficos, tabelas, figuras, quadros ou fotografias deve ser limitado ao mínimo indispensável; esses textos devem ser apresentados conforme norma ABNT NBR 14724, de 2011, em tamanho 10. As imagens devem estar em jpg. A ReGeA não se responsabiliza por imagens de baixa qualidade inseridas no trabalho.

7. As Referências deverão seguir o sistema autor-data, conforme norma ABNT NBR 6023, de 2018, ou norma ISO equivalente.

### **INEDITISMO – EXCLUSIVIDADE – DIREITOS AUTORAIS**

Os trabalhos submetidos à publicação na ReGeA devem ser inéditos, além de não poderem estar em avaliação paralela em outra revista (Nota – Os trabalhos podem ter sido apresentados em congressos anteriormente, desde que referenciados). As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores, declaradas por meio de documento – Declaração de Originalidade e Cessão de Direitos Autorais. Outrossim, a cessão de direitos autorais é feita a título gratuito e não exclusivo, passando a ReGeA a deter os direitos de publicação do material, exceto quando houver a indicação específica de outros detentores de direitos autorais. Em caso de dúvidas, ficamos à disposição para esclarecimentos.

**Ressalva:** Para as pesquisas provenientes de trabalhos apresentados em congressos e simpósios científicos que forem submetidas à edição especial de fast track, é obrigatório aos autores indicarem a origem do artigo e as respectivas referências do evento.

**IMPORTANTE:** As informações de autoria devem ser científicas apenas no corpo do e-mail, contendo os seguintes dados: nome(s) do(s) autor (es), afiliação; e-mail, cidade, estado, país de cada autor e título do trabalho. Para garantir o anonimato no processo de avaliação do trabalho, o(s) autor (es) não deve(m) identificar-se no corpo do estudo. Caso seja identificado, o trabalho ficará automaticamente fora do processo de avaliação. A Equipe Editorial da ReGeA segue as sugestões contidas no Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD.

**NOTA:** Revise minuciosamente o trabalho com relação às normas da ReGeA, à correção da língua portuguesa ou outro idioma e aos itens que devem compor a sua submissão. Verifique se o arquivo apresenta sua identificação. Trabalhos com documentação incompleta ou não atendendo às orientações das normas adotadas pela Revista não serão avaliados. O(s) autor(es) serão comunicados na ocasião da confirmação de recebimento.

## AUTHOR GUIDELINES

Collaborations of Brazil and abroad are accepted. The full texts can be submitted in Portuguese or in English. It is recommended to establish clear and objective language and follow the editorial rules governing this journal. Electronic submission of articles will only be accepted at the following address: **[http:// periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/ index](http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index)**, in a file with the document file format [doc], together with the Copyright Assignment Form. Through the Portal the authors can submit articles and track their status throughout the editorial process. This way the submission ensures a quick and safe submission of your manuscript, streamlining the evaluation of the process.

The studies should report the results of research, in progress or completed, in conformation with the writing genres listed below:

- **ARTICLES** – texts for the promotion of the research results of scientific, technological and theoretical studies;
- **ESSAY** – accurate, critical and conclusive exposure of issues from studies on a given subject, in which is highlighted the originality of thinking of the author;
- **CASE STUDY** – actual case reports of companies with the purpose of consolidating the case method as a teaching and learning tool, providing stimulus for studies, research and debate in the mentioned areas.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

Entries must be submitted to the Journal of Management Analysis - ReGeA – in accordance with the submission guidelines contained in the Editorial Line of this Journal. It is essential that the authors verify the conformity of submission for all the items listed below. Submissions that are not in accordance with the rules will be rejected.

1. The texts may be submitted in Portuguese, Spanish or in English. The articles written in English should contain the title, abstract and key-words in Portuguese.

2. The texts in Portuguese must be written according to the standards of presentation of articles and academic papers as established by the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) - NBR 6022: 2018 and NBR 14724: 2011. For articles in English, the equivalent ISO standard will be used.

### 3. Technical Characteristics

- = A4 paper size;
- text editor: Word for Windows 6.0 or later;
- margins: top and left 3 cm, right, bottom 2 cm;
- Source: Times New Roman, size 12, 1.5 line
- The number of pages: ARTICLE (minimum=12; maximum=22 pages); ESSAY (minimum 8; maximum = 23 pages); and CASE (minimum=8; maximum=13 pages).

### 4. Specific Features:

- the title and subtitle (if any) of the text should be presented in Portuguese and in English;
- the title and subtitle (if any) should express clearly the idea of the work;
- summary and abstract: written according to the NBR6028 or equivalent ISO standard with a maximum of **150 words**. The abstract should outline the purpose, method, results and conclusions;
- key-words: there must be from three to five key-words;
- the content of articles and essays shall, wherever possible, include introduction; literature review; methodology; results; conclusions (with recommendations of study) and references;
- the contents of the cases should include, where possible: introduction; context with characterization of the market; presentation of the company; the actions undertaken by the company; the dilemma and the arguments with supporting evidence; the notes of education contemplating the educational objectives, matters for discussion / decision; the theoretical framework that supports the text and, finally, references.

5. The citations in the text should be written in accordance with the ABNT NBR 10520 or equivalent ISO standard.

6. The use of notes, quotes, charts, tables, figures, charts or photographs should be limited to a minimum; these texts must be submitted according to ABNT NBR 14724, 2011 in size 10. Images must be in jpg. The ReGeA is not responsible for poor quality images inserted at work.

7. References should follow the author-date system, according to ABNT NBR 6023, 2018, or equivalent ISO standard.

### **ORIGINALITY - EXCLUSIVE – COPYRIGHT**

The papers submitted for publication in ReGeA must be original, and can not be in parallel review in another journal (Note - The work may have been previously presented at conferences, provided they were referenced).

The signed declarations are the sole and exclusive responsibility of the authors as declared through document - Declaration of Originality and Assignment of Copyright. Furthermore, the assignment of copyright is made on a free non-exclusive basis, from the ReGeA which holds the rights to publish the material, except when there is a specific indication of othercopyright holders. In case someone should need any kind of clarification, we remain at the disposal for answering any eventual questions.

**Exception:** For the researches originated from papers presented at scientific congresses and symposia that are submitted to the special fast track issue it's required that authors indicate the origin of the article and the references of the event.

**IMPORTANT:** Information on the author should be conveyed only in the e-mail body, containing the following data: name (s) (s) of author (s), affiliation; e-mail, city, state, country of each author and title of the work. The work should be attached to the same e-mail. To ensure anonymity in the

process of evaluation of the work, the author (s) (s) should not (m) be identified in the study of the body. If identified, the work will be automatically out of the evaluation process. The Editorial Team of ReGeA follows the suggestions contained in the Manual of Good Practices of Scientific Publication ANPAD.

**NOTE:** The works should be thoroughly reviewed in order to see whether they have been organized in accordance with the standards of ReGeA, the correction of the Portuguese language or languages should be carefully certified. There must be a strict care about the adequate identification of the author before submissions are handed in. Works with incomplete documentation or not meeting the guidelines of the standards adopted by the magazine will not be evaluated. The author(s) shall be duly informed upon receipt of the submissions.

## DIRECTRICES PARA AUTORES/AS

Se aceptan colaboraciones desde Brasil y del extranjero, y los trabajos pueden ser sometidos en portugués, en español o en inglés. Se recomienda hacer uso de lenguaje claro y objetivo y seguir las normas editoriales aplicables a este periódico. Las sumisiones electrónicas de los trabajos deben ser enviadas al editor de la ReGeA, exclusivamente por medio del sitio web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en archivo [doc], juntamente con el documento de Declaración de Cesión de Derechos Autorales. Por medio del sitio web, los autores pueden someter su trabajo y observar su status durante todo el proceso editorial. Esa forma de sumisión garantiza que el procesamiento de su manuscrito sea más rápido y más seguro, agilizando también el proceso de evaluación. Las investigaciones deben relatar los resultados de estudios en desarrollo o ya concluidos, de acuerdo con los estilos abajo descritos:

- **ARTÍCULOS** – textos destinados a difundir resultados de investigación científica, investigación tecnológica y estudios teóricos
- **ENSAYOS** – trabajos hechos a partir de estudios apurados, críticos y conclusivos acerca de determinado tema, en que se destaca la originalidad del pensamiento del autor.
- **CASOS DE ENSEÑANZA** – relatos de casos reales de empresas con el propósito de consolidar el método de estudio de casos como herramienta de enseñanza y aprendizaje, propiciando estímulo a los estudios, a la investigación y al debate en las áreas mencionadas.
- 

## INSTRUCCIONES A LOS AUTORES

Los trabajos deben ser enviados a la oficina de la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, de acuerdo con las directrices de sumisión de este periódico. Es indispensable que los autores verifiquen que sus sumisiones dan cumplimiento a todos los ítems enumerados abajo. Las sumisiones que no respeten las normas serán rechazadas.

1. Los textos podrán ser presentados en portugués, español o inglés. Los trabajos en español o en inglés deben incluir también el título, el resumen y las palabras-clave en portugués.

2. Los textos en portugués deberán ser escritos en conformidad con las normas de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2018, y NBR 14724:2011. Para los artículos en inglés, se utilizará la norma ISO equivalente.

3. Características técnicas:

- Formato del papel: A4;
- Editor de texto: Word for Windows 6.0 o más reciente;
- Márgenes: superior e izquierda de 3 cm, derecha e inferior de 2 cm;
- Tipo de letra: Times New Roman, de talla 12, espacio entre líneas 1,5;
- Número de páginas: ARTÍCULO [mínimo 12 y máximo 22 páginas]; ENSAYO [mínimo 8 y máximo 13 páginas]; y CASO [mínimo 8 y máximo 13 páginas].

4. Características específicas:

- El título y el subtítulo (si existir) del texto deben ser presentados en portugués y en inglés;
- El título y el subtítulo deben expresar de manera clara las ideas del trabajo;
- El resumen y el *abstract* deben ser escritos de acuerdo con la normativa NBR6028 o la norma ISO equivalente, en **150 palabras** o menos. El resumen debe resaltar el objetivo, el método, los resultados y las conclusiones;
- Deben ser apuntadas entre tres y cinco palabras-clave, que deben ser traducidas también al inglés y apuntadas como *keywords*;
- El contenido de los artículos y ensayos debe presentar, siempre que sea posible: introducción; revisión de la literatura; metodología; resultados; conclusiones (incluyendo recomendaciones de estudio) y referencias;
- El contenido de los casos debe incluir, siempre que sea posible: introducción,

contexto y caracterización del mercado; presentación de la empresa; las acciones emprendidas por dicha empresa; el dilema y las argumentaciones con las respectivas evidencias; las notas de enseñanza, contemplando los objetivos educacionales, las cuestiones para discusión/decisión; el referencial teórico que fundamenta el texto y, finalmente, las referencias.

5. Las citas a lo largo del texto deberán ser hechas de acuerdo con la normativa ABNT NBR 10520 o la norma ISO equivalente.

6. El uso de notas, citas, gráficos, tablas, figuras, cuadros o fotografías debe ser limitado a lo que sea indispensable; esos textos deben ser presentados en conformidad con la norma ABNT NBR 14724, de 2011, en talla 10. Las imágenes deben estar en jpg. La revista no es responsable por imágenes de baja calidad insertada en el trabajo.

7. Las referencias deberán seguir el sistema autor-data, en conformidad con la normativa ABNT NBR 6023, de 2018, o la normativa ISO equivalente.

### ARTÍCULOS INÉDITOS – EXCLUSIVIDAD – DERECHOS AUTORALES

Los trabajos sometidos a publicación en ReGeA deben ser inéditos, además de no deber estar en evaluación paralela en otro periódico (Nota: los trabajos pueden haber sido presentados en congresos anteriormente, desde que eso esté claramente apuntado). El material presentado es de total y exclusiva responsabilidad de los autores, que deben declararlo por medio del documento – *Declaración de Originalidad y Cesión de Derechos Autorales*. Además, la cesión de derechos autorales es hecha a título gratuito y no exclusivo, por lo que la ReGeA pasa a detener los derechos de publicación del material, excepto cuando haya indicación específica de otros detenedores de derechos autorales. Quedamos a su disposición para aclarar la situación, en caso de duda.

**Observación:** para las investigaciones que provengan de trabajos presentados en congresos y simposios científicos que hayan sido sometidas a la edición especial de *fast track*, es obligatorio a los autores que indique la origen del artículo y las respectivas referencias del evento.

**IMPORTANTE:** Las informaciones de autoría deben ser apuntadas solamente en el correo electrónico, conteniendo: nombre(s) del(os) autor(es), institución a la cual pertenece(n), correo electrónico, ciudad, estado, país de cada autor y título del trabajo. Para garantizar el anonimato en el proceso de evaluación, el(los) autor(es) no debe(n) estar identificado(s) en el texto del trabajo. Caso contenga identificación, el trabajo quedará automáticamente fuera del proceso de evaluación. El Equipo Editorial de la ReGeA sigue las sugerencias del *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manual de Buenas Prácticas de la Publicación Científica de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

**NOTA:** Le sugerimos revisar minuciosamente su trabajo con relación a las normas de la ReGeA, a la corrección del idioma y a los ítems que deben estar presentes en su sumisión. Verifique si en archivo está identificado. Trabajos cuya documentación esté incompleta o no esté en conformidad con las normas de la revista no serán evaluados. A el(los) autor(es) será confirmada la recepción del archivo.

## DIRECTIVES AUX AUTEURS

Nous recevons des collaborations depuis le Brésil et l'étranger, et les travaux peuvent être soumis en portugais, en français, en espagnol ou en anglais. Nous vous recommandons d'utiliser un langage clair et objectif et de suivre les normes éditoriales applicables à ce périodique.

Les soumissions électroniques des travaux doivent être envoyées à la Rédactrice en chef de la ReGeA exclusivement à travers notre site web <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/index>>, en format [doc], avec le document Déclaration de cession de droits d'auteur. A travers le site web, les auteurs peuvent soumettre leur manuscrit et accompagner son status pendant tout le processus éditorial. Cette forme de soumission assure que le travail soit traité plus rapidement et de manière plus sûre.

Les recherches doivent rapporter les résultats d'études en développement ou déjà terminées, selon les styles :

- **ARTICLES** – textes pour la promotion de résultats de recherches scientifiques, recherches technologiques et études théoriques.
- **ESSAIS** – travaux écrits à partir d'études approfondies, critiques et conclusives à propos d'un certain thème, soulignant l'originalité des idées de l'auteur.
- **CAS** – rapports de cas avec l'objectif de consolider la méthode d'étude de cas comme outil d'enseignement et d'apprentissage, ce qui stimule les études, la recherche et le débat dans les domaines susmentionnés.
- 

## INSTRUCTIONS AUX AUTEURS

Les manuscrits doivent être envoyés à la *Revista Gestão em Análise – ReGeA*, selon les directrices de soumissions de ce périodique, il est indispensable que les auteurs vérifient que leurs soumissions se conforment à tous les points suivants. Les soumissions qui ne respectent pas ces normes seront rejetées.

1. Les textes peuvent être présentés en portugais, en espagnol ou en anglais. Les manuscrits en français, en espagnol ou en anglais doivent aussi comprendre le titre, le résumé et les mots clés en portugais.

2. Les textes en portugais doivent être écrits en conformité avec les normes de la *Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT) – NBR 6022:2018 et NBR 14724:2011. Pour les articles en français, les normes ISO équivalentes seront utilisées.

3. Caractéristiques techniques :

- a) Format du papier : A4 ;
- b) Software de traitement de texte: Word for Windows 6.0 ou plus récent ;
- c) Marges : supérieure et gauche de 3 cm, droite et inférieure de 2cm ;
- d) Police : Times New Roman, taille 12, espace entre lignes 1,5 ;
- e) Nombre de pages : ARTICLE [minimum 12 et maximum 22 pages] ; ESSAI [minimum 8 et maximum 13 pages] ; et CAS [minimum 8 et maximum 13 pages].

4. Caractéristiques spécifiques :

- a) Le titre et (si cela est le cas) le sous-titre du texte doivent être présentés en français et en portugais ;
- b) Le titre et le sous-titre doivent exprimer de manière claire les idées du travail ;
- c) Le résumé doit être écrit selon la norme NBR6028 ou la norme ISO équivalente, en **150 mots** ou moins. Le résumé doit souligner l'objectif, la méthode, les résultats et les conclusions ;
- d) Les auteurs doivent indiquer entre trois et cinq mots clés, qui doivent aussi être traduits à l'anglais et indiqués comme *keywords* ;
- e) Le contenu des articles et des essais doit présenter, dès que possible: introduction; révision de la littérature; méthode; résultats; conclusions (incluant des recommandations de lecture et étude) et références ;
- f) Le contenu des cas doit inclure, dès que possible : introduction, contexte et

caractérisation du marché; présentation de l'entreprise; les actions de l'entreprise; le dilemme et les arguments avec leurs respectives évidences ; les notes de classes, incluant les objectifs pédagogiques; le référentiel théorique sur lequel le texte est basé et, finalement, les références.

5. Les citations au large du texte doivent être faites selon la norme ABNT NBR 10520 ou la norme ISO équivalente.

6. L'utilisation de notes, citations, graphiques, tableaux, illustrations, schémas et photographies doit être limitée à ce qui est indispensable ; ces textes doivent être présentés selon la norme ABNT NBR 14724, de 2011, en taille 10. Les images doivent être en format [jpg]. La revue n'est pas responsable pour des images en basse qualité incluses dans le travail.

7. Les références doivent suivre le système auteur-date, selon la norme ABNT NBR 6023, de 2018, ou la norme ISO équivalente.

### ARTICLES INEDITS – EXCLUSIVITE – DROITS D'AUTEUR

Les travaux soumis pour publication dans *ReGeA* doivent être inédits et ne doivent pas être en évaluation parallèle par un autre périodique (Attention: les manuscrits peuvent avoir été présentés à des congrès, pourvu que ceci est clairement indiqué.)

Le matériel présenté est de responsabilité totale et exclusive des auteurs, qui le doivent déclarer à travers le document – *Déclaration d'originalité et de cession de droits d'auteur*. En outre, la cession des droits d'auteur se fait de manière gratuite et non exclusive, dès lors la ReGeA détiendra les droits de publication du matériel, sauf indication spécifique des autres détenteurs des droits d'auteur. Nous restons à votre disposition pour répondre à des questions sur le sujet.

**Observation:** pour les recherches qui proviennent de travaux présentés à des congrès ou symposiums scientifiques qui ont été soumis à l'édition spéciale de *fast track*, il est obligatoire que les auteurs indiquent l'origine de l'article et les respectives références de l'événement.

**IMPORTANT:** Les informations des auteurs doivent être indiquées seulement dans le courriel électronique, contenant: prénom et nom, institution à laquelle ils appartient, adresse électronique, ville, état, pays de chaque auteur et titre du travail. Pour assurer l'anonymat pendant la procédure d'évaluation, l'identité des auteurs ne doit pas être indiquée dans le texte du travail. Si le manuscrit contient une identification, le travail sera automatiquement rejeté. L'équipe éditoriale de la ReGeA suit les suggestions du *Manual de Boas Práticas da Publicação Científica da ANPAD* (Manuel de bonnes pratiques de la publication scientifique de l'Association nationale de troisième cycle universitaire et de recherche en administration).

**NOTE:** Nous vous suggérons de réviser minutieusement votre travail selon les règles de la ReGeA, les normes linguistiques et les informations qui doivent être présentes dans votre soumission. Merci de vérifier si le dossier est identifié. Les manuscrits dont la documentation est incomplète ou qui ne son pas présentés en conformité avec les normes de la revue ne seront pas évalués. Nous confirmer ons aux auteurs la réception de leurs fichiers.

