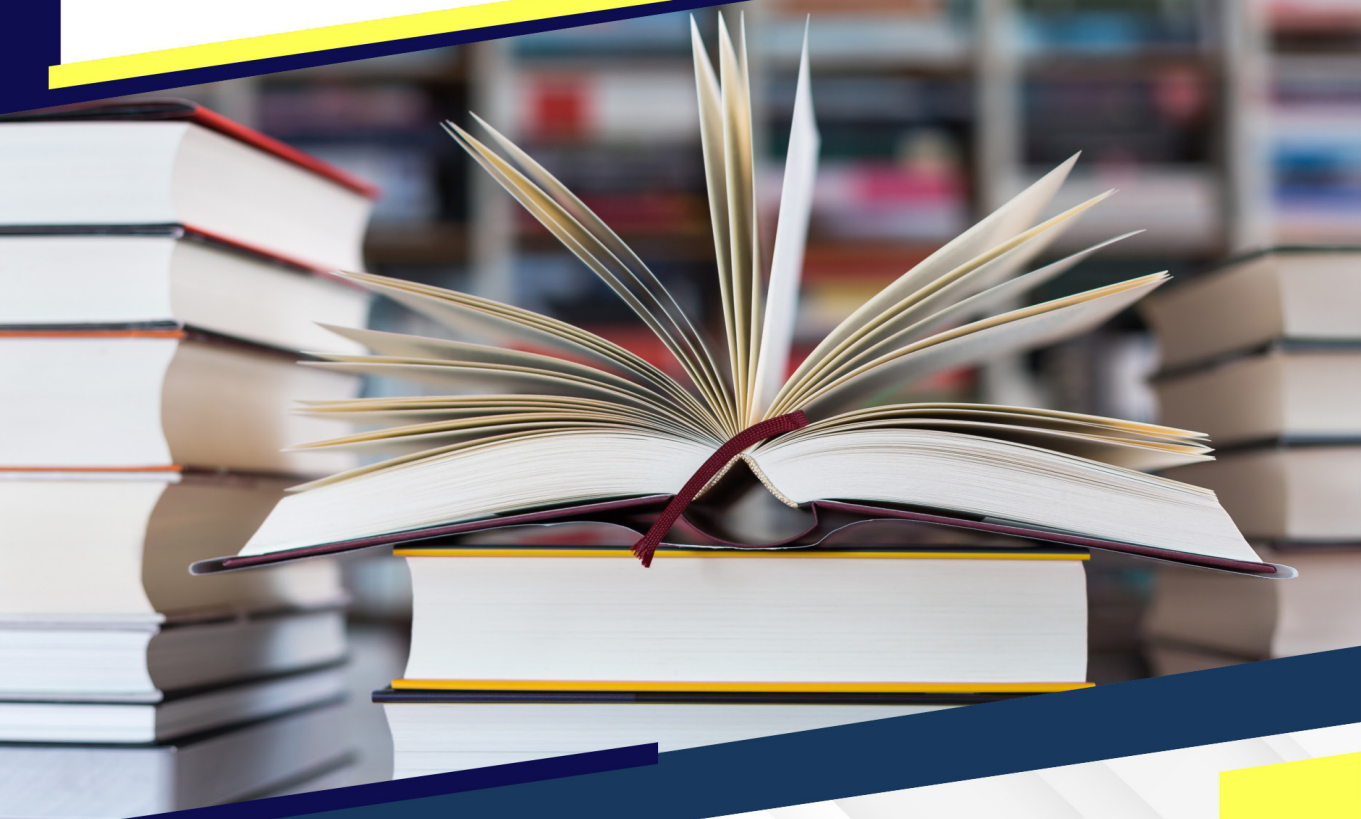


Alainy Rosado Leitão  
Fabrício Brito do Amaral  
Organização

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUI  
CAMPUS CLÓVIS MOURA  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
I CICLO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI - CCM



# ABORDAGENS ACADÊMICAS SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO

Alainy Rosado Leitão  
Fabrício Brito do Amaral  
(Orgs.)

# **ABORDAGENS ACADÊMICAS SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO**



FUESPI  
2020



# UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI

**Nouga Cardoso Batista**  
Reitor

**Evandro Alberto de Sousa**  
Vice-Reitor

**Nayana Pinheiro Machado de Freitas Coelho**  
Pró-Reitora de Ensino de Graduação

**Gustavo Oliveira de Meira Gusmão**  
Pró-Reitor Adj. de Ensino de Graduação

**Ailma do Nascimento Silva**  
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

**Pedro Antônio Soares Júnior**  
Pró-Reitor de Administração e  
Recursos Humanos

**Rosineide Candeia de Araújo**  
Pró-Reitora Adj. de Administração e  
Recursos Humanos

**Raimundo Isídio de Sousa**  
Pró-Reitor de Planejamento e Finanças

**Joseane de Carvalho Leão**  
Pró-Reitora Adj. de Planejamento e Finanças

**Eliene Maria Viana de Figueirêdo Pierote**  
Pró-Reitora de Extensão, Assuntos Estudantis  
e Comunitários

**Marcelo de Sousa Neto**  
Editora da Universidade Estadual do Piauí



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI**



**José Wellington Barroso de Araújo Dias** Governador do Estado  
**Maria Regina Sousa** Vice-governadora do Estado  
**Nouga Cardoso Batista** Reitor  
**Evandro Alberto de Sousa** Vice-Reitor  
**Nayana Pinheiro Machado de Freitas Coelho** Pró-Reitora de Ensino de Graduação  
**Gustavo Oliveira de Meira Gusmão** Pró-Reitor Adj. de Ensino de Graduação  
**Ailma do Nascimento Silva** Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação  
**Pedro Antônio Soares Júnior** Pró-Reitor de Administração e Recursos Humanos  
**Rosineide Candeia de Araújo** Pró-Reitora Adj. de Administração e Recursos Humanos  
**Raimundo Isídio de Sousa** Pró-Reitor de Planejamento e Finanças  
**Joseane de Carvalho Leão** Pró-Reitora Adj. de Planejamento e Finanças  
**Eliene Maria Viana de Figueirêdo Pierote** Pró-Reitora de Extensão, Assuntos Estudantis e Comunitários  
**Marcelo de Sousa Neto** Editora da Universidade Estadual do Piauí  
**Autores** Revisão

A154 Abordagens acadêmicas sobre a produção científica em administração e educação / Organização de Alainy Rosado Leitão e Fabricio Brito do Amaral. – Teresina : EdUESPI, 2020.

E-book

ISBN: 978-65-990292-5-7

1. Produção científica – Universidade Estadual do Piauí (UESPI). 2. Administração. 3. Educação. I. Leitão, Alainy Rosado (Org.). II. Amaral, Fabricio do (Org.). III. Título. Título.

CDD: 001.42

Ficha Catalográfica elaborada pelo Serviço de Catalogação da Universidade Estadual do Piauí - UESPI  
Ana Angélica Pereira Teixeira (Bibliotecária) CRB 3<sup>ª</sup>/1217

**Fundação Editora da Universidade Estadual do Piauí - F U E S P I**  
UESPI (Campus Poeta Torquato Neto)  
Rua João Cabral • n. 2231 • Pirajá • Teresina-PI  
Todos os Direitos Reservados



**Universidade  
Estadual do Piauí**

## **Coordenadores do Projeto de Pesquisa**

Me. Alainy Rosado Leitão  
Dr. Fabrício Brito do Amaral

## **Pesquisadores do Projeto**

Me. Alainy Rosado Leitão – UESPI/ UNINOVAFAPI  
Dr. Fabrício Brito do Amaral - UESPI  
Me. Kerle Dantas – UESPI  
Dra. Laura Melo Barros Bona Miranda – UESPI  
Me. Márcio Luciano Pereira Batista – UESPI  
Dr. Ricardo Vernieri de Alencar – UESPI  
Dra. Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos - UESPI

## **Comitê Científico**

Me. Alainy Rosado Leitão – UESPI/ UNINOVAFAPI  
Dra. Eliene Maria Viana de Figueirêdo Pierote - UESPI  
Dr. Fabrício Brito do Amaral - UESPI  
Me. Joilza Rodrigues Cunha Leitão – UESPI  
Me. Kerle Dantas – UESPI  
Dra. Laura Melo Barros Bona Miranda – UESPI  
Dr. Macell Cunha Leitão – UNINOVAFAPI  
Me. Márcio Luciano Pereira Batista – UESPI  
Dr. Ricardo Vernieri de Alencar – UESPI  
Dra. Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos - UESPI

# SUMÁRIO

MENSAGEM DA COORDENAÇÃO DO PROJETO.....	8
APRESENTAÇÃO .....	10
<b>PARTE I - TRANSCRIÇÕES DO II CICLO DE PALESTRAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI CCM PARA INCENTIVO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>	
PALESTRA 1-FORMA DE SABERES -IMPACTOS NA PESQUISA CIENTÍFICA E NO COMPORTAMENTO HUMANO .....	13
Alainy Rosado Leitão	
PALESTRA 2-ARTIGO CIENTÍFICO: O PASSO A PASSO PARA ESCREVER E PUBLICAR.....	34
Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos	
PALESTRA 3 -ABORDAGEM DE PESQUISA QUALITATIVA NA CONSTRUÇÃO DO TCC DE GRADUAÇÃO .....	50
Ricardo Vernieri de Alencar	
PALESTRA 4-COMO INICIAR UMA PESQUISA CIENTÍFICA .....	62
Márcio Luciano Pereira Batista	
PALESTRA 5-APRESENTAÇÃO ORAL DE ARTIGO CIENTÍFICO.....	76
Kerle Dantas	
PALESTRA 6-TENDÊNCIAS NAS PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO 2018-2020 .....	88
Laura Melo	

## **PARTE II - ARTIGOS CIENTÍFICOS**

<b>CICLO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O CAMPO DA EDUCAÇÃO.....</b>	<b>111</b>
Alainy Rosado Leitão	
Joilza Rodrigues Cunha Leitão	
<b>DIDÁTICA NO ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>121</b>
Alainy Rosado Leitão	
<b>DIDÁTICA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA NO ENSINO SUPERIOR.....</b>	<b>132</b>
Joilza Rodrigues Cunha Leitão	
Magali Sampaio de Castro	
<b>SISTEMAS EDUCACIONAIS: A RELAÇÃO ESTADO, SOCIEDADE E UNIVERSIDADE.....</b>	<b>142</b>
Magali Sampaio de Castro	
<b>A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPI-CMRV COM ÊNFASE EM ESTUDOS CONTRIBUTIVOS PARA A CIDADE DE PARNAÍBA.....</b>	<b>153</b>
Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo	
Maria Fernanda Brito do Amaral	
Fabrício Brito do Amaral	
<b>SOBRE O(A)S AUTORE(A)S.....</b>	<b>177</b>

# MENSAGEM DA COORDENAÇÃO DO PROJETO

A ideia deste projeto teve início quando começamos a discutir com os colegas docentes do curso de Administração da UESPI–Campus Clóvis Moura, os obstáculos que a maioria dos estudantes enfrentam para construir seus TCC’s (trabalhos de conclusão de curso) e sempre chegávamos as mesmas conclusões:

- a. Eles geralmente não possuem um plano de estudo fora do quadro de horário da IES e com isto não estudam de forma focada os conteúdos das disciplinas que são apresentados pelos professores em sala de aula;
- a. Não costumam fazer leituras sistemáticas das fontes bibliográficas, tanto dos constantes nos planos de disciplinas quanto dos sugeridos pelos professores e;
- a. Não possuem o hábito de escrever: seja fichando os conteúdos das possíveis leituras ou mesmo praticando a escrita na produção de trabalhos acadêmicos ou oriundos de programas de incentivo à produção científica da IES, como o PIBIC, dentre outros.
- a. Com isto, quando chegam no último período do curso, não estão devidamente preparados para construir e defenderem seus TCC’s em banca, bem como não há tempo suficiente para estes e seus professores orientadores suprirem essas deficiências!

A solução que encontramos para amenizar todo esse quadro de dificuldades da maioria dos alunos e, conseqüentemente dos docentes, foi elaborarmos, eu e o Professor Dr. Fabrício Amaral, dois projetos acadêmicos: um na Pró Reitoria de Extensão (PREX), intitulado: “CICLO DE PALESTRAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI CCM PARA INCENTIVO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA”, que realiza ciclos de palestras para incentivo à produção científica (já estamos na 3ª edição, sendo a 2ª edição já devidamente cadastrada na PREX) e, outro na Pró Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROP), intitulado: “CICLO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI CCM”, voltado diretamente para a prática da produção científica, culminando na publicação dos trabalhos: sejam dos TCC’s dos alunos ou até mesmo dos conteúdos produzidos pelos próprios docentes!

Este livro é justamente o resultado deste segundo projeto, o qual nós estamos publicando aqui: as transcrições das seis palestras que foram ministradas no período de 29/05/2020 a 26/06/2020 através do II CICLO



DE PALESTRAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI CCM PARA INCENTIVO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA e mais cinco artigos científicos que tratam, tanto de temas da Administração quanto da Educação.

Neste histórico de teoria e prática da produção científica, encontramos uma ferramenta que fará a diferença nos dois projetos: a Plataforma ESCRITHA! Que automatiza a produção científica, padronizando a forma de orientar a construção dos TCC's, passando pelo fornecimento variado e abrangente das fontes bibliográficas, até chegar na entrega dos trabalhos devidamente formatados dentro do padrão das normas: nacional e internacional! Esta Plataforma atende a basicamente três usuários: a IES; o Professor Orientador e; o Pesquisador (Orientando). Da parte da IES, ela subsidia o acompanhamento e a supervisão do trabalho dos Orientadores junto aos seus respectivos Orientandos; da parte do Professor Orientador, ela dá todo o suporte de ferramentas para que a orientação seja pontual, precisa e totalmente automatizada e; da parte do Pesquisador (Orientando), ela oferece uma trajetória de quatro ciclos que, devidamente percorridos, oferecerá uma produção com qualidade e segurança científica.

Nosso propósito nestes projetos é tornar o Curso de Administração da UESPI – Campus Clóvis Moura, referência na produção científica: não só na quantidade, mas na qualidade das suas publicações, servindo de exemplo para os demais Campus da IES, bem como para a comunidade acadêmica piauiense e, quem sabe, do nosso País!

Aproveitamos a oportunidade para agradecer, não somente ao meu parceiro nestes projetos, o Professor Dr. Fabrício Brito do Amaral, que também exerce a função de Coordenador do Curso de Administração do nosso Campus, mais também, a todos os colegas que compõem o quadro docente do nosso Curso e também participam ativamente destes projetos, não somente como Palestrantes do Projeto de Extensão, mas como Pesquisadores deste Projeto de Pesquisa. São eles: Professor Me. Kerle Dantas; Professora Dra. Laura Melo Barros Bona Miranda; Professor Me. Márcio Luciano Pereira Batista; Professor Dr. Ricardo Vernieri de Alencar e; Professora Dra. Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos.

Atenciosamente,

Professor Me. Alainy Rosado Leitão  
Professor do Curso de Administração UESPI CCM  
Coordenador do Projeto de Pesquisa

# APRESENTAÇÃO

A produção do conhecimento científico é uma das contribuições mais importantes que as universidades podem oferecer para o desenvolvimento de uma sociedade. Para tanto, é necessário percorrer um longo e criterioso processo de sistematização do conhecimento, até que se possa criar uma nova tecnologia, um novo saber. De acordo com Córdula (2015), o conhecimento científico, para ser construído precisa partir de pressupostos estabelecidos historicamente pela comunidade científica, tomando como base a análise dos fenômenos de forma imparcial e sistemática, seguindo a metodologia estabelecida. As reflexões sobre a produção do conhecimento científico tem sido discutidas pelas mentes mais brilhantes que a humanidade já conheceu, e como professor e pesquisador, poder contribuir com o debate relacionado à geração de conhecimento é algo extremamente gratificante.

Este livro, que é fruto do trabalho árduo dos professores do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí – Campus Clovis Moura, se inclui no processo de evolução científica transformador de sociedades, na medida em que se constitui em um importante ponto de inflexão ao proporcionar novos olhares e novos insights a este tema. Nessa lógica, objetivamos com esta produção, aprofundar a discussão que vem sendo realizada na academia e oferecer novos caminhos que os pesquisadores possam trilhar com mais eficiência e eficácia na busca pelo conhecimento.

A estrutura dos capítulos está organizada em duas partes fundamentais, sendo a primeira relacionada a palestras realizadas pelos docentes do referido curso e a segunda compostas por artigos científicos. A primeira parte é composta por seis capítulos que tratam das teorias que ajudam o pesquisador a entender como funcionam as engrenagens da produção científica, destacando quais impactos as diferentes forma de saberes impõe na pesquisa científica e no comportamento humano; as etapas e as principais regras de ouro para se escrever uma artigo científico memorável; a abordagem qualitativa na produção de trabalhos de conclusão de curso; os passos iniciais de uma pesquisa; a apresentação oral de artigos científicos; e as tendências nas pesquisas em Administração nos últimos anos.

Na segunda parte trazemos cinco artigos produzidos pelos professores do curso de Administração UESPI-CCM e de outras instituições de ensino superior, que abordam temas relacionados às áreas da Administração e da Educação. Enquanto a primeira parte desta obra destaca as principais teorias, esta segunda parte, por meio dos artigos científicos, demonstra na prática, como se produz conhecimento em uma comunidade acadêmica. Os artigos, que foram selecionados por sua excelência, abordam importantes questões

relacionadas às Políticas Educacionais e as Contribuições para o Campo da Educação; à didática e estratégias metodológicas do ensino superior; à relação entre estado, sociedade e universidade; e por fim, uma pesquisa sobre a produção científica do curso de Administração da UFPI-CMRV.

A leitura desta obra é fundamental tanto para os pesquisadores iniciantes quanto aos mais experientes, uma vez que relaciona de forma simples e objetiva a dinâmica entre teoria e prática na efetiva elaboração de um trabalho científico de qualidade. Desta forma, é com muita alegria e satisfação que convido você leitor, a desvendar os mistérios do universo da pesquisa e desmistificar de uma vez por todas, os conceitos que se encontram na essência da produção dos novos saberes.

Atenciosamente,

Professor Dr. Fabrício Brito do Amaral  
Coordenador e Professor do Curso de Administração UESPI CCM  
Coordenador do Projeto de Pesquisa

## **PARTE I**

# **TRANSCRIÇÕES DO II CICLO DE PALESTRAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UESPI CCM PARA INCENTIVO À PRODUÇÃO CIENTÍFICA**

# PALESTRA 1

## FORMA DE SABERES - IMPACTOS NA PESQUISA CIENTÍFICA E NO COMPORTAMENTO HUMANO

Alainy Rosado Leitão

### Contextualização do Tema

Qual seria a contextualização do nosso tema? A pergunta que vocês podem estar fazendo sobre o nosso tema, **Forma de Saberes - Impactos na Pesquisa Científica e no Comportamento Humano**, é: qual seria o objetivo principal dessa abordagem para que possamos, digamos assim, ficar unidos? Eu faço uma dinâmica que se chama dinâmica do Norte. Quando faço palestras presenciais, eu peço às pessoas para levantarem o braço para o alto, fecharem os olhos e apontarem para o Norte da sua cidade (ou o que elas acham que é o Norte da cidade). Peço para todo mundo ficar parado e depois peço para abrirem os olhos. Observamos que cada um está apontando para um sentido diferente do outro, cada um acha que o Norte é para um determinado caminho. Depois, eu pego meu celular, que tem um aplicativo de uma bússola em que eu identifico, do ponto de vista científico, usando uma ferramenta da ciência, qual, de fato, é o Norte do planeta, e que é o Norte também da cidade de cada um. E apontamos de olhos abertos, todo mundo, para o Norte que o aplicativo da bússola indicou. Depois, eu peço para todo mundo fechar os olhos novamente e para apontarem para o Norte que nós combinamos; em seguida, peço para abrirem os olhos e congelarem a imagem. Todo mundo fica igualmente apontando para aquele Norte que foi combinado.

Qual é a mensagem dessa dinâmica? São duas. Primeiro: usamos a ciência e a ferramenta da ciência para podermos solucionar as dúvidas que as pessoas têm. Cada uma, através do senso comum, da sua experiência, aponta para um Norte diferente. Dizemos que cada um tem a sua verdade, a verdade do senso comum, e quando usamos a ciência e a ferramenta da ciência, conseguimos chegar em um entendimento, um acordo que todo mundo se sente confortável em seguir. É interessante que essa é a primeira mensagem, que a ciência nos ajuda a tirar as dúvidas sobre aquilo que queremos solucionar. A segunda mensagem dessa dinâmica é que, do ponto

de vista pessoal, é importante que combinemos antes com as pessoas com as quais nos relacionamos, para todo mundo seguir o mesmo sentido, o mesmo Norte. Muitas vezes estamos na nossa casa, no nosso trabalho, na sala de aula com os nossos colegas, e às vezes cada um acha que o Norte é para um sentido, enquanto você precisa sentar, combinar e acertar esse Norte com todo mundo.

Volto à pergunta: qual é o objetivo dessa abordagem? É darmos um sentido e significado ao conhecimento. É interessante esse nosso objetivo. Por quê? Vocês estão literalmente estudando um curso, a grande maioria esmagadora está fazendo um curso de administração. Não chamamos mais de administração de empresas, só de administração, porque qualquer tipo de coisa podemos gerir, podemos administrar. O que vocês vão fazer com esse conhecimento? Qual o sentido que vocês vão dar para o conhecimento sobre a ciência da administração? Isso vale para os demais cursos que vocês estão fazendo além do curso de administração: direito, medicina, psicologia, recursos humanos, matemática. Qual o sentido e o significado que vocês vão dar para esse conhecimento? É muito importante que vocês observem o que, de fato, vocês estão absorvendo de conhecimento e o que vocês vão fazer com esse conhecimento. Nossa abordagem tem esse objetivo de despertar vocês para isso.

Aqui, faço uma reflexão interessante, que quando temos a compreensão do sentir e do significado do conhecimento, isso nos dá o que chamamos de autonomia acadêmica. E o que seria autonomia acadêmica? Desde a educação básica, do ensino fundamental, do médio, é interessante, quando observamos os alunos, que os pais, os professores, os coordenadores pedagógicos, acadêmicos, diretores de escolas, não precisam estar supervisionando aqueles alunos. Eles já têm desde criança, desde o berço, uma certa autonomia acadêmica, ou seja, eles estudam sistematicamente todo dia, independentemente das aulas, dos professores etc. E, sobretudo, esses alunos estudam sistematicamente, possuem um quadro de horário das disciplinas de segunda a sexta-feira, mas eles possuem também um quadro de horário em casa ou no trabalho, fora da instituição de ensino superior, onde eles têm uma carga horária que se dedicam a estudar fora do ambiente físico ou institucional. Isso é autonomia acadêmica.

A mensagem importante para vocês é: estudem o tempo todo. Quando saímos de um paradigma, de uma gaiola pequena, onde temos o nosso mundo, com o conhecimento que estudamos e aprendemos, saímos daquela gaiolinha e vamos para uma gaiola maior. Ou seja, o que eu quero dizer com isso é que a autonomia acadêmica é também limitada, porque você nunca vai parar de aprender, de estudar, de absorver novos conhecimentos.

## Pensamento Complexo

Vamos entrar agora no pensamento complexo. Temos aqui um livro do Edgar Morin, que é um filósofo francês, que diz que para qualquer coisa que formos fazer na vida, seja pessoal ou profissional, temos que ter o pensamento complexo. E o que seria o pensamento complexo? Vamos começar com um exemplo prático na educação. Estamos aqui na sala de aula virtual e, para podermos contextualizar o que estamos fazendo hoje na educação, seja no nosso TCC, seja no nosso curso em si, precisamos ter uma visão micro e uma visão macro da educação.

A visão micro chega até a gestão municipal, ou seja, vai da sala de aula da escola, da universidade, do contexto do seu bairro, da região que você mora no seu município, até chegar na sua gestão municipal. Isso é chamado de micropolítica educacional. E temos a macropolítica educacional, que envolve a gestão estadual, federal, a sociedade brasileira como um todo e o contexto mundial. Observe hoje que nós estamos em uma pandemia mundial, nós estamos em um regime de quarentena imposto pelos governadores e prefeitos, cada um em seus municípios. E hoje, estamos utilizando uma ferramenta virtual, uma sala de aula virtual, uma chamada *online* ao vivo presencial à distância, de forma que estamos aqui por conta do contexto mundial.

Isso é o pensamento complexo: é entendermos que não estamos na nossa cidade, na nossa casa, na nossa sala de aula; nós estamos vivendo no planeta Terra, onde nós precisamos ter uma visão holística, que é um termo muito utilizado na ciência da administração. Com a noção de pensamento complexo, Edgar Morin refere-se à capacidade de interligar diferentes dimensões do real, se tratando de uma estratégia de pensamento que não seja nem redutora a nível da nossa sala de aula, nem totalizante. Ou seja, voltada para o contexto mundial, mas que seja a capacidade reflexiva, isto é, capacidade de pensamento complexo. O importante não é só termos uma estratégia redutora ou totalizante, mas, sobretudo, reflexiva, crítica. Nós precisamos ter uma visão holística, que é a estratégia do pensamento complexo, fazer uma reflexão em cima dessa visão holística, fazer uma crítica e buscar soluções em cima desse pensamento complexo. Vamos abordar esses diferentes enfoques dos saberes humanos e dos impactos da produção científica no comportamento humano. Para isso, precisamos ter essa reflexão, essa abordagem complexa.

### Da verdade ao conhecimento

Pinóquio foi construído e criado por Gepeto, um marceneiro pobre que não tinha e queria ter filhos. Mas, sobretudo, Pinóquio é a representatividade da mentira. Cito como exemplo, pois veremos que a verdade não chega a ser uma mentira. Não é proposital, mas pode ser uma ilusão. Vamos entender isso.

Colocamos essa saga da verdade ao comportamento, o homem buscando a verdade por onde ele passa, até chegar no seu comportamento atual, da forma de se comportar buscando essa verdade.

O que buscamos na verdade? O que a humanidade busca? Essa questão já foi respondida, mas vamos contextualizar para a consistência da resposta. Tem uma história sobre a metáfora do alienígena, que chega aqui no planeta Terra e procura falar com o líder que representa todos os humanos. Ele pergunta: “O que você quer saber? O que você busca? O que a humanidade busca?”. O que todo mundo busca, na verdade, é a verdade. E por que buscamos a verdade? Mais à frente vamos entender as grandes perguntas existenciais que nunca foram respondidas e que, na verdade, novas perguntas foram feitas e também não foram respondidas.

Do ponto de vista científico, o nosso universo tem 13,8 bilhões de anos e o nosso sistema solar, incluindo a Terra, tem 4,5 bilhões de anos. Desses 4,5 bilhões de anos, em 1 bilhão de anos não havia vida no planeta Terra e em 3 bilhões de anos só haviam seres unicelulares; dos últimos 500 milhões de anos para cá, desenvolveu-se a vida simples, a complexa e a complexa inteligente. De 8 a 10 bilhões de anos atrás, as espécies humanas, segundo a antropologia e a ciência, surgiram; de 200 a 350 mil anos para cá, surgiu a espécie Sapiens, que é a nossa espécie de humanos. Existiram outras espécies, mas a nossa dominou o planeta Terra de 200 a 350 mil anos para cá, e somente 400 mil anos atrás surgiu a ciência.

Percebam que a máscara está caindo, que a ciência é relativamente muito nova no mundo, existindo apenas de 400 anos para cá. Foi nos últimos 100 anos que praticamente toda a revolução científica aconteceu juntamente à prova da ciência de novas tecnologias. Ainda sobre o que buscamos: o Homo Sapiens surgiu de 200 a 350 anos para cá, e há 70 mil anos, houve o que chamamos de Revolução Cognitiva. Isso é dito por Harari em seu livro *Sapiens* e, além disso, podemos pensar, como exemplo, em uma arte que é o seriado *Westworld*, que retrata essa questão da Revolução Cognitiva. O que foi a Revolução Cognitiva? O homem, além da memória e do improvisado, passou a ter autoconsciência, passou a enterrar os mortos, passou a entender que ele existia no planeta Terra. Essa autoconsciência iniciou, de fato, a história na humanidade. Os seres humanos começaram a escrever nas cavernas, começaram a entender que tinham consciência da própria existência. Há 12 mil anos, nós tivemos a Revolução Agrícola. Alvin Toffler fala sobre isso, que o homem deixou de ser nômade e passou a ser sedentário por conta da agricultura.

Tivemos quatro ondas interessantes nos últimos 100 anos apenas: a revolução da tecnologia, que foram as grandes invenções que os cientistas e inventores fizeram; a revolução da informação, na época do surgimento e



massificação dos computadores pessoais, dos PC's (*Personal Computers*); a revolução do conhecimento há pouco tempo, de 30 a 40 anos para cá, que quebrou o paradigma de tempo e de idade para se voltar a estudar. Ou seja, eu entro na sala de aula, tem garoto de 20, 18, 25, 22 anos, mas tem também adultos de 45, 50, 60 anos. Quebrou-se o paradigma de idade e de tempo para se estudar, pois precisamos estudar sistematicamente. Temos agora a revolução da virtualidade. Eu diria que a tecnologia, se fosse ter uma palavra-chave, era necessidade de evoluir. Seria a palavra evolução, pois o homem não só queria sobreviver com a Revolução Agrícola, ele queria evoluir. A palavra-chave da revolução da informação é a busca do conhecimento; a palavra-chave da revolução do conhecimento é o empreendedorismo, porque justamente o conhecimento é para você agir. Não adianta ter um conhecimento e não tomar atitude com esse conhecimento. É como ter um baú de moedas de ouro no fundo do oceano, em um local inacessível – não serve para nada, não vale nada. O conhecimento na nossa cabeça serve para tomarmos uma atitude, para agirmos. A palavra-chave da revolução da virtualidade, que é o que também estamos vivendo hoje, é a interatividade, que é o que estamos fazendo através de uma ferramenta virtual.

Harari coloca o que está por trás de tudo isso. Eu chamo a atenção para a maioria esmagadora de estudantes de administração que nós temos um total de 14 teorias administrativas que estudamos no curso de administração, e todas essas teorias que foram criadas propõem o modelo de gestão nas organizações. O que está por trás desse modelo é a busca do controle do comportamento humano. Nós paramos de criar teorias, como acontece nas ciências exatas, como a física e a matemática, por exemplo, e universalizamos os conceitos e ferramentas da gestão, que hoje estão na ISO em Genebra. A cada quatro, cinco anos, esses conceitos e ferramentas são atualizados, mas nós paramos de criar teorias. Elas ficavam o tempo todo defasadas, porque sempre havia mudanças do comportamento humano; mas a busca das teorias sempre foi controlar o comportamento humano.

Harari coloca que as espécies de macacos, dependendo delas, só conseguem ter um líder, um alfa a cada 30 ou 50 membros e, quando se ultrapassa essa quantia de membros, é criado um novo grupo. Se você colocar 50 mil macacos dopados em um estádio de futebol, quando eles acordarem vai haver uma verdadeira guerra entre eles, porque eles só conseguem sobreviver em grupos de 30 ou 50 membros. No caso dos humanos, segundo Harari, nós criamos a ficção para poder controlar o maior número de membros, porque os pesquisadores, os antropólogos, os que pesquisam a história da evolução da humanidade, sempre encontraram sítios arqueológicos com, no máximo, 150 membros. E foi a ficção que fez com que pudéssemos viver em um país como o Brasil, de 210 milhões de habitantes, todos convivendo pacificamente dentro

desse território. Através de qual ficção? A ficção da nossa bandeira, do nosso Hino Nacional, da nossa Constituição, das organizações públicas e privadas, da Constituição Estadual e Municipal.

O que é a Microsoft? É uma empresa que tem um registro na Junta Comercial nos Estados Unidos, como a nossa empresa, por exemplo, a DATAmérica, uma instituição de ensino superior. É uma ficção. O homem criou essa ficção para acreditar que aquilo existe para controlar o seu comportamento. Como administradores, é importante que entendam que nós, quando estamos administrando a empresa, liderando pessoas, estamos, na verdade, buscando controlar seu comportamento de alguma forma para atingir, juntos, nossos objetivos. Na verdade, o que buscamos é a verdade. E a grande pergunta é: o que é, de fato, a verdade? Quando buscamos a verdade – logo falaremos sobre o seu conceito – pensamos, primeiro: quais são as perguntas existenciais que nunca foram respondidas? Qual a origem do universo? Apesar de existir uma teoria, ela não responde a todas as perguntas. Qual a origem da vida? De onde viemos? Quem somos, de fato? Para onde vamos? Qual o sentido da vida? Existe vida após a morte? São muitas perguntas existenciais.

Existe um filme sobre a história de Stephen Hawking, *Teoria do Tudo*, que também recomendo que assistam. No livro *Uma Breve História do Tempo: do Big Bang aos Buracos Negros*, ele diz algo interessante: o homem tinha, do ponto de vista científico, 12 perguntas existenciais que não conseguíamos responder, mas, com a evolução da ciência, conseguimos ir para 52 perguntas. Ou seja, não respondemos as 12 perguntas e ainda aumentamos esse número para 52 perguntas não respondidas. Por exemplo, por que o cosmo é escuro? É uma pergunta que os cientistas não sabem responder, virou uma pergunta existencial. A verdade é isso que buscamos sobre a nossa espécie.

Ainda vamos conceituar verdade, inclusive do ponto de vista filosófico, mas existe um filósofo chamado Kierkegaard que diz que quando buscamos a verdade é porque estamos angustiados. As angústias nos fazem buscar a verdade, e a verdade provoca angústias. Ele diz que temos três tipos de angústias – que, na verdade, são quatro, fazendo analogia com Os Mosqueteiros que a história conta que são três, mas, na verdade, são quatro. E assim são as angústias que Kierkegaard nos mostra. A primeira angústia que Kierkegaard aponta para nós, humanos, é a chamada angústia estética, que é quando tentamos superar nossas angústias experimentando sensações. Qualquer coisa que você busque para experimentar sensações – uma viagem dos seus sonhos que você queira fazer, aquisição de algum imóvel, de algum patrimônio, um relacionamento com uma pessoa, um restaurante que queira ir, uma comida – qualquer experiência que você queira ter na vida que busca sensações, essa busca é chamada de uma angústia estética.

A segunda angústia é a ética, que é a busca por uma vida correta. Todas as pessoas de bem querem sempre fazer tudo da maneira correta, e Kierkegaard coloca que não conseguimos ser corretos e certinhos o tempo todo, não conseguimos ter uma ética moral o tempo inteiro, nem com nós mesmos nem com as pessoas com quem convivemos. Isso é hipocrisia. A terceira é a religiosa ou mística, caso você não seja crente. Caso seja ateu, por exemplo, pode ser angústia mística. Essa angústia é você buscar um pertencimento a uma doutrina e às vezes ter dúvidas acerca dela. Por mais que sejamos religiosos ou não, nós às vezes temos essa dúvida se realmente existe alguém superior que esteja nos protegendo, esteja nos olhando, se, de fato, quando morreremos vai ter vida ou não após a morte. Essa angústia religiosa, essas dúvidas que temos quando colocamos a cabeça no travesseiro à noite, é outra angústia que possuímos na vida. E, por último, é a angústia que é você. Você mesmo é a sua angústia, porque você existe, você não pediu para nascer e está vivendo essa vida, goste dela ou não. Achando a vida hostil ou não, você vive, está respirando, então você é a própria angústia.

São essas angústias que nos fazem buscar a verdade, e essa verdade nos provoca também angústia. Por esse motivo estamos na academia, na ciência, para buscarmos a verdade de forma científica, para que nos sintamos mais “seguros” para poder responder a essas angústias. Vamos agora para o comportamento, mas ainda faremos o fechamento e o relato do conceito de verdade. Uma pergunta que pode surgir é: de onde emana nosso comportamento? É uma pergunta que achamos simples de responder – aí vem o pensamento complexo de Edgard Morin. Achamos que o nosso comportamento vem da nossa criação familiar, da nossa educação escolar, da comunidade em que vivemos, da igreja da qual participamos. Mas podemos observar que o comportamento foi algo construído historicamente. O nosso comportamento é o resultado de muita coisa que está por trás disso, vindo de muito tempo atrás. É preciso que tenhamos como acadêmicos, como cientistas, como pesquisadores, essa noção.

Harari tem uma frase que diz: “O ser humano é a única espécie que está sempre mudando o comportamento sem mudar a genética.” Ele dá o exemplo das abelhas. As abelhas existem há milhões de anos e fazem exatamente a mesma coisa: fazem mel, fazem cera e têm um *modus operandi* igual durante muito tempo. Pondé coloca: “Os sentimentos humanos são os mesmos ao longo da sua existência. O que muda é a forma como interpretamos e, conseqüentemente, como agimos em cima deles.” O que é interessante colocar é que a humanidade, a cada geração, muda de comportamento sem mudar a genética. Quer dizer, estamos mudando. A geração do meu avô, dos meus pais, a minha geração, a geração dos meus filhos, a geração dos meus netos muda de comportamento independentemente de mudar a genética. Isso é um

impacto muito grande, inclusive para nós administradores, porque foi isso que fez com que houvesse uma unificação dos conceitos e ferramentas de gestão para podermos administrar as empresas. Eles foram universalmente padronizados no mundo.

Por trás do nosso comportamento estão as nossas crenças e valores. Por trás das nossas crenças e valores estão as formas de pensar. E, durante a evolução do pensamento ocidental, do século V, VI antes de Cristo, até hoje, dentro dos filósofos pré-socráticos até hoje, a pós-modernidade, nós tivemos cinco formas de pensar. Já falaremos delas. Por trás das formas de pensar estão os saberes humanos, estão as formas de conhecimento que nós inventamos. O homem inventou seis formas de revelar a verdade. Uma delas é o pensamento científico. Existem outras formas de revelar a verdade que, inclusive, não podemos menosprezar, pois todas elas têm o seu valor muito importante. O que está por trás dos saberes humanos é essa busca da verdade.

A busca da verdade nos fez criar os saberes humanos, os saberes humanos criaram a nossa forma de pensar, a nossa forma de pensar criou nossas crenças e valores, e nossas crenças e valores geraram o nosso comportamento. E, muitas vezes, o nosso comportamento é um tanto quanto ilusório, para não dizer mentiroso ou hipócrita. O eixo da saga da verdade ao comportamento é justamente a nossa forma de pensar. Quais são os saberes humanos? É o mitológico, que são as mitologias romanas e gregas principalmente. Na verdade, a mitologia surgiu porque o homem não sabia explicar os fenômenos da natureza, e ele criou lendas e mitos para poder justificar a existência desses fenômenos. Depois vem o pensamento místico que são as religiões que foram criadas, as doutrinas, as crenças religiosas, para poder também nos revelar a verdade. Durante muito tempo, a humanidade aceitou as explicações religiosas do que acontecia no mundo, de forma, inclusive, dogmática, porque o pensamento científico foi o rompimento do dogmatismo religioso.

O pensamento artístico é muito importante, é a forma de revelar também a verdade, a música, a dança, o teatro, a literatura. Tudo que compõe o pensamento artístico também foi uma forma que o homem criou para revelar a verdade. O senso comum, que é justamente o conhecimento acumulado e repassado de geração em geração, somente a espécie humana é capaz de fazer. Porque você tem um cachorro na sua casa, um poodle, e você ensina e o adentra para que ele faça algumas coisas. Quando ele tem um filho, ele não repassa o que aprendeu com o dono para o filho dele. Será preciso ensinar aquilo e também adentrar o filho do seu poodle. Então, o homem é o único animal que passa o conhecimento de geração em geração e isso é através do próprio senso comum, em que cada um tem o seu conhecimento próprio para passar de geração em geração.

Vem o conhecimento científico, que é o nosso, e há também o conhecimento filosófico, que é como se fosse a mãe de todos os outros conhecimentos, no sentido de inspirar. Porque o pensamento filosófico, sobretudo, é reflexivo e crítico, para daí surgirem dúvidas e podermos transformar isso em teorias, em respostas científicas.

Os saberes humanos criaram nossa forma de pensar, que são cinco: 1) o pensamento arcaico, que é o pensamento ainda baseado na mitologia; 2) o pensamento socrático-platônico – o Sócrates não escreveu nada, vivia questionando os jovens em Atenas e, de repente, foi preso por conta disso e sentenciado à pena de morte. Depois, Platão escreveu o que Sócrates pensava. Sócrates pensava que existiam dois mundos: o mundo que ele chamava de mundo das trevas, o mundo da vida, do dia a dia, do sofrimento, em que a gente tinha que trabalhar, suar para ganhar o pão de cada dia. E o mundo verdadeiro, o mundo da mente, das ideias, da razão, onde, através da razão, do pensamento lógico, racional, você poderia revelar a verdade. Isso constituiu o pensamento socrático-platônico; 3) o pensamento judaico-cristão, quando Santo Agostinho pegou esse paradigma do socrático-platônico e disse “De fato, existem dois mundos: o mundo do corpo e o mundo da mente, do espírito”. Então, o corpo é instintivo, tem suas pulsões, tem os seus instintos e ele é pecador, o corpo é o pecado do homem por causa dos seus instintos, das suas pulsões, mas a mente e o espírito são a parte divina. Essa parte divina controla o nosso corpo através da razão, através da lógica, da mente e do espírito. O pensamento judaico-cristão criado por Santo Agostinho coloca que nesse mundo não vamos ser felizes. Esse mundo é hostil e, por conta disso, nesse mundo você não consegue ser feliz. Mas se você seguir uma doutrina religiosa, seguir os mandamentos e as leis religiosas, após a morte você pode ter um lugar no céu, onde você vai ser feliz. Então, esse é o pensamento judaico-cristão. As religiões, de um modo geral, trabalham dentro desse paradigma; 4) o pensamento moderno, que muita gente não entende e pensa que moderno tem a ver somente com tecnologia, mas a tecnologia sempre existiu. O pensamento moderno foi o que rompeu com o dogmatismo religioso, dando luz ao pensamento científico e à ciência. A pós-modernidade foi a quebra das utopias, a chamada pós-verdade, e mais à frente vamos focar nesses dois pensamentos: pensamento moderno e pensamento pós-moderno.

Observação: quando uma pessoa é mística, é uma pessoa religiosa. Aqui, no quinto saber, o saber científico, ela tende a ter uma forma de pensar judaico-cristã e a ter uma crença dogmática e resiliente. Veja como a forma de pensar impacta no pensamento, impacta na crença e valor, e impacta no comportamento. Se você é uma pessoa religiosa, você tem uma forma de pensar judaico-cristã, você tem uma crença dogmática. O que é dogmatismo? Aceitar as coisas através da fé, enquanto que no pensamento científico é

preciso provar aquilo através de um método científico. Exemplo: se você é uma pessoa científica, que tem um pensamento científico – que é o nosso caso, o caso de estudantes e acadêmicos –, você tem um saber científico, você tem uma forma de pensar moderna, já rompida por dogmatismo, e você tem lá embaixo uma razão, uma crença e valor racional cético, a partir dos quais você duvida das coisas para poder buscar, de forma científica, uma solução. É muito importante essa compreensão de que o seu comportamento não é algo de curto prazo, e sim de longo prazo, que ele vem lá da busca da verdade pela humanidade, onde ela criou saberes humanos que resultaram em forma de pensar, em crenças e valores que vão impactar no seu comportamento.

O que vem antes da verdade e o que vem depois do comportamento? Antes da verdade vem as angústias, são elas que nos fazem buscar a verdade. O que vem depois do comportamento são justamente as consequências. Nós temos dois comportamentos: o que resulta em uma relação intrapessoal, de você com você mesmo, e a relação interpessoal, de você com as outras pessoas. Dependendo da forma como você se comporta com você mesmo e com as pessoas, vai gerar consequências na sua vida pessoal e profissional.

Temos comportamento humano como resultado da nossa busca constante pela verdade através dos saberes humanos, o que resulta em nossas crenças e valores desenvolvidos pela evolução da nossa forma de pensar. Agora vamos não só falar o conceito de verdade, mas também tratar do eixo da saga da verdade ao comportamento, que é justamente a nossa forma de pensar, o paradigma da forma de pensar humana. Cinco formas de pensar têm somente um paradigma: verdade, moral e o sentido. Ou seja, o homem sempre buscou a verdade; em cima dessa verdade, ele cria normas e procedimentos que são a moral e, em cima dessa moral, busca um sentido e um significado para a sua vida.

Todas essas cinco formas de pensar tiveram exatamente esse mesmo paradigma: a verdade, a moral e o sentido. Nietzsche, sobre a verdade, diz que a arte – a novela, a literatura, a dança – é mais coerente do que a ciência. Porque a arte mente e assume que está mentindo, e a ciência mente e diz que o que ela faz é a verdade. O homem precisa da ilusão e sua maior ilusão é a ideia de verdade. Nietzsche coloca que o conceito de verdade é uma necessidade psicológica humana por duração. Por que por duração? Quando você cria uma verdade, ela dura por um certo tempo e você cria e acredita naquilo para se sentir psicologicamente seguro. Quer dizer, se você não acreditar em certas crenças e valores, você se sente inseguro para existir, para viver, se sente psicologicamente frágil, então você precisa acreditar em alguma coisa para que se sinta psicologicamente seguro. Porém, aquela verdade, na qual você se agarra para acreditar, pode em algum momento ser desconstruída. Por esse motivo que é uma necessidade psicológica por duração.

## Formas de Saberes X Verdade

Façamos uma comparação entre os saberes humanos e a verdade para que possam entender um pouco da fragilidade dessa verdade que buscamos, inclusive através do método científico. A mitologia não buscava a verdade, dizia que a natureza nunca seria 100% revelada e criava lendas e histórias para justificar os fenômenos. Muitos autores erroneamente defendem que o pensamento mitológico é a infância do pensamento da humanidade. Mas não é. O pensamento mitológico é muito rico, porque eles, na verdade, não acreditavam naqueles mitos, apenas criavam os mitos para poder justificar a existência de fenômenos que eles não conheciam. Marcelo Gleiser afirma atualmente em seus livros que ele já aceita que a ciência não vai revelar toda a verdade. Por mais que a gente evolua, ela não vai revelar toda a verdade. Vocês podem pensar: “Professor Alainy está desconstruindo a verdade e está desconstruindo o próprio pensamento científico”, mas estou fazendo isso propositalmente. Vamos chegar ao fundo do poço, mas depois vamos emergir.

O misticismo, que são as religiões, afirma que a verdade é dogmática. Então, ou você acredita em Deus, por exemplo, ou não. Isso vai depender da sua fé religiosa. A verdade no misticismo é totalmente dogmática. O pensamento artístico, o saber artístico, assume que a verdade é uma ilusão e diz que a arte imita a vida. O interessante é que a recíproca é verdadeira: a vida também imita a arte. Existe essa correlação intrínseca. No senso comum cada um tem a sua verdade, ela é plural. Quando na dinâmica do Norte pedimos para levantarem o braço e apontarem para onde acham que fica o Norte do seu município, cada um aponta para um sentido. Quando pegamos a bússola do celular, encontramos o Norte correto. Então, no senso comum, cada um tem a sua verdade.

Nessa pandemia que vivemos, acerca da quarentena, do isolamento social, existe uma briga de narrativas: uns defendendo a quarentena, outros não. Na verdade, por que desse conflito de opiniões? Muito simples: porque a ciência ainda não compreende e não sabe a solução sobre o Covid-19. Nós não temos a vacina, estamos aprendendo sobre a doença, então não temos as respostas que a ciência poderia nos dar para tirar as devidas dúvidas. Somente no futuro vamos ter, de forma clara, o que está acontecendo no presente sobre essa pandemia. O científico, a verdade, está sempre em construção. É aí que está a beleza da própria ciência, porque um dia você publica algo provando uma coisa, revelando uma verdade, mas alguém pode pesquisar em cima da sua pesquisa e revelar uma outra verdade ou uma verdade mais ampliada. É como diz Marcelo Gleiser, vai depender dos instrumentos de medição, sejam eles micro ou macro. E o pensamento filosófico não busca a verdade, mas sim

questionar, refletir e criticar a própria verdade para que novos paradigmas sejam criados o tempo todo. Isso é para mostrar para vocês a forma de saberes humanos para revelar a verdade, e que essa verdade é muito frágil.

Chegamos agora no fundo do poço e, por isso, trouxe Marcelo Gleiser para emergirmos. Ele fala que o fato de aceitarmos que a verdade nunca será revelada porque a ciência não responderá tudo não deve ser motivo para desestimular os cientistas e pesquisadores. Ao contrário, foi com a nossa curiosidade intrínseca que atingimos o atual nível de desenvolvimento tecnológico. Precisamos de máquinas, instrumentos cada vez mais avançados, para enxergarmos os micros e macro fenômenos da natureza. Nos livros *A Criação Imperfeita* e *Ilha do Conhecimento* ele faz uma metáfora mostrando o conhecimento como sendo uma ilha e o oceano como sendo o desconhecido. Ele coloca que quanto mais a gente aumenta a ilha, mais cresce o conhecimento; mas também crescem as bordas do oceano, cresce o desconhecido. Quanto mais sabemos, mais percebemos que não sabemos. Essa é a metáfora da Ilha do Conhecimento. É importante que entendamos que nós não podemos parar de estudar, de pesquisar, de aprofundar, porque a nossa angústia pela busca da verdade sempre vai existir, a nossa curiosidade sempre vai existir, e só precisamos ter tolerância de que a natureza nunca será revelada 100%, de fato.

### **Foco no Comportamento: Modernidade X Pós Modernidade**

Vamos para um foco um pouco sociológico, do comportamento na modernidade e na pós-modernidade. E, falando nessas duas formas de pensar, não podemos deixar de falar em Zygmunt Bauman, polonês erradicado inglês, que morreu recentemente, com quase 80 anos. Deixo, como sugestão, o livro *O Mal-estar da Pós-Modernidade e Modernidade x Pós-Modernidade*. E vamos agora explicar o que são essas duas formas humanas de pensar.

Quais são as características da modernidade? A modernidade veio com o advento das seguintes revoluções: Declaração da Independência dos Estados Unidos, em 1776, que enalteceu a democracia e liberdades individuais; a Revolução Francesa, em 1789, que enalteceu a política e a sociedade. É muito bacana estudar a Revolução Francesa e o papel de Napoleão Bonaparte de derrubar as monarquias na Europa, inclusive trazendo a família portuguesa para o Brasil, onde criou-se os estados-nação, deixando um pouco os estados monárquicos dos reis, baseados inclusive em crenças religiosas. Em 1840, tivemos a Revolução Industrial, que estudamos também em administração, quando se enalteceu a economia e a produtividade. O que na verdade caracterizou o pensamento moderno foi o rompimento da razão com o dogmatismo religioso, ou seja, o surgimento da ciência – estamos com 400 anos de ciência atualmente.



Essa forma de pensar moderna tem suas características. As características dos laços sociais da modernidade são modelos padronizados: laços sociais da família, do trabalho, da igreja, da sociedade. Na sociedade moderna, a família era uma família bem concreta na cabeça de todo mundo: o pai, a mãe e os filhos, de uma forma muito consistente esse laço familiar. No trabalho, a mesma coisa: o diretor, o gerente, o setor, o departamento, e assim por diante. Na igreja, você tem o padre ou o pastor, o fiel, a população de um modo geral. Na sociedade você tem o governo constituído pelos três poderes e o povo. Assim, tinha-se os laços sociais como modelos bem padronizados. Era de fácil identificação como aquele laço social funcionava, operava na sociedade. Os princípios de gestão eram muito confiáveis. Esses princípios são o que é necessário existir para que haja gestão em uma organização, seja no laço familiar, no trabalho, na igreja ou na própria sociedade. É preciso ter hierarquia, autoridade, divisão do trabalho, delegação de poderes e lideranças. Esses princípios de gestão funcionavam muito bem na sociedade moderna. Todos esses laços sociais se davam de forma verticalizada e com verdades absolutas. Existia uma hierarquia, uma divisão de trabalho, uma autoridade muito bem definida na sociedade moderna, as relações eram verticalizadas e as verdades absolutas.

Na pós-modernidade, esses modelos diversificados de laços sociais – família, trabalho, igreja e sociedade – passaram a ter modelos totalmente diversificados. Nós temos hoje uma família que não é mais constituída só pelo pai, a mãe e os filhos. Nós temos um modelo de família muito diversificado. Os princípios de gestão entraram no processo de desconstrução. Isso é algo importante para nós administradores entendermos, porque, por exemplo, autoridade, hierarquia e divisão do trabalho saíram de uma estrutura que era piramidal híbrida ou matricial para uma rede interna de equipes, que é o que os americanos chamam de *downsizing*, que é um achatamento. É pegar as extremidades, tanto na verticalidade como na horizontalidade, achatar e criar uma rede interna de equipes para facilitar a gestão, acabando com a autoridade, a hierarquia e a divisão do trabalho. Hoje você entra em uma empresa com essa estrutura organizacional baseada na rede interna de equipes, não tem paredes, é só um vão com todas as mesas, supervisores, todo mundo junto trabalhando no mesmo ambiente. Isso está acontecendo atualmente no *home office*, todo mundo em sua casa, nas suas redes sociais.

A delegação de poderes dentro dos princípios de gestão passou agora pelo que chamamos de empoderamento, o *empowerment*. Empoderamento se constitui da seguinte maneira: quem recebe uma delegação de poder passa a ter autonomia para decidir, sem precisar recorrer ao poder central. E a liderança era justificada por três lideranças: a liderança chamada de traço de personalidade, em que a pessoa liderava se era fisicamente ou intelectualmente

mais forte; o estilo de liderança autocrático democrático e liberal, que se tratava da teoria situacional de liderança em que você administrador deveria usar o estilo autocrático democrático liberal dependendo de quem você estaria liderando, da equipe que estaria liderando. Por último, nós temos agora a que quebrou esses paradigmas, que é a liderança servidora, de James Hunter, que começou com ele através do livro *O Monge e o Executivo: Uma História sobre a essência da liderança*. Nele, ele coloca que nós devemos servir os nossos liderados nas suas necessidades, e não nos seus caprichos.

James Hunter diz que a liderança pode ser exercida através do poder ou através da autoridade. O poder é dado, tomado ou herdado, mas a autoridade é a moral, é construída nas relações com as pessoas onde a confiança é a base de tudo. Na pós-modernidade houve a queda das utopias, o homem voltou a fazer parte da natureza. Na modernidade achava que poderia transformar a natureza, que estava fora dele, mas criou modelos socioeconômicos que destruíram e deterioraram o meio ambiente. Hoje, na pós-modernidade, fala-se em autossustentabilidade, em criar modelos autossustentáveis, incluindo de volta o homem à própria natureza, reafirmando que, de fato, fazemos parte dela.

Mais do que tudo, as relações dos nossos laços sociais, seja na família, no trabalho, na igreja ou na sociedade, deixaram de ser verticais e passaram a ser horizontais. Uma relação horizontalizada significa que eu estou aqui ministrando essa palestra para vocês, mas tem alguém aí que está sabendo e tem mais autoridade do que eu para falar sobre esse assunto. Então, estamos todos horizontais, no mesmo patamar de igualdade e temos que respeitar todo mundo, tanto do ponto de vista de crença, de gênero, de pensamento, para que possamos trabalhar da maneira mais harmônica possível.

O que está por trás de tudo isso? Deixo três livros de Harari como sugestão, que só no Brasil tiveram 1 milhão e 200 mil publicações: *Sapiens*, que fala do passado; *Homo Deus*, que fala do futuro; e *21 Lições para o Século XXI*, que fala do presente, esta justamente a criação da ficção para controle do nosso comportamento. Sugiro essa leitura, pois acredito que se consumirem esses três livros, como administradores, que também servem para todo e qualquer profissional, irão entender muito bem o comportamento humano. É muito importante, pois nós, administradores, precisamos entender isso para podermos ser bons administradores, bons gestores.

### **Pesquisa: O modelo científico para solucionar problemas**

Já falamos que o pensamento científico, método científico, revela a verdade seguindo o rigor científico. Temos, no Brasil, um modelo educacional bem distinto, bem claro, que, inclusive, se difere de alguns outros países. Temos a educação básica, ensino superior e a pós-graduação. Na educação

básica, começamos na creche, depois temos três segmentos que são: do 1º ao 5º ano; do 6º ao 9º ano; e ensino médio ou técnico. A segunda etapa é o ensino superior, que pode ser feito tanto através dos cursos tecnólogos, que são cursos rápidos de dois a três anos; cursos de graduação, que podem ser bacharelado ou licenciatura; e a pós-graduação, que pode ser *lato sensu*, que é o que chamamos de especialização, ou *stricto sensu*, que é o mestrado e doutorado.

Com relação ao tempo médio escolar no Brasil, para sairmos da creche e chegarmos ao pós-doutorado, vamos chegar, sem parar de estudar, conciliando trabalho com estudo, à idade de saída de 32 anos aproximadamente, como pós-doutores em administração, 33 em direito e 34 em medicina. Já um curso de tecnólogo tira as disciplinas que são um tanto quanto periféricas, focando somente nas profissionalizantes; assim, ele encurta o tempo, então pode-se chegar com 28 anos a pós-doutor. Na Europa, nos Estados Unidos, existe uma outra formatação em que é possível terminar mais cedo os estudos, mas seria uma outra abordagem. A importância do modelo educacional brasileiro é que, atualmente, se pesquisarem no site do MEC, a idade média escolar do brasileiro é de 9,3 anos. Ou seja, se somar todo o tempo que todo mundo estudou e dividir pela quantidade da população, vamos ter 9,3 anos. A média dos Estados Unidos é 18 anos, do Japão é 22 anos. Isso impacta muito na nossa produtividade e na nossa economia. Significa dizer que os países centrais, como os Estados Unidos e Japão, têm um nível de produtividade da sua classe trabalhadora bem superior ao Brasil, e a justificativa nada mais é do que o tempo médio escolar do brasileiro.

É muito importante estudarmos e, assim, contribuir para o crescimento do nosso país. Independentemente do nível escolar que você se encontre, nós somos todos pesquisadores. Desde crianças, quando entramos na escola, já estamos vivenciando o saber científico, o pensamento científico, já estamos vivenciando a fórmula ou a forma de resolver problemas através do pensamento científico. Existem escolas, por exemplo, a Escola da Ponte em Portugal, que é um exemplo disso, em que as crianças começam a pesquisar desde os primeiros anos da sua idade escolar, desde a educação básica e o ensino fundamental já começam a ser pesquisadores. É importante entender que cada um é um pesquisador, ter a consciência de que todos são pesquisadores que buscam solucionar problemas da maneira científica. Quando você se formar, for para o mercado de trabalho e encontrar um problema na empresa em que esteja trabalhando, esse problema vai ser resolvido de uma forma científica.

Então, você é um pesquisador. Ao fazer uma pesquisa, é necessário fazer um projeto de pesquisa. O projeto de pesquisa nada mais é do que um planejamento, porque mostra como o problema pretende ser resolvido seguindo o método científico. Eva Maria Lakatos, em seu livro *Fundamentos*

da *Metodologia Científica* – um dos mais conhecidos – explica isso de maneira simples, como fazer o planejamento da sua pesquisa, que chamamos de projeto de pesquisa. O TCC é o seu Trabalho de Conclusão de Curso, que nada mais é do que um relatório da pesquisa em que a solução do problema é apresentada. Elabora-se o planejamento da pesquisa, executa-se a pesquisa e se tabula essa pesquisa de forma quantitativa ou qualitativa, como pesquisa de campo ou através de pesquisa bibliográfica. O relatório feito a partir disso é o TCC, o Trabalho de Conclusão de Curso. Os tipos de TCC são: *lato sensu*, no qual você pode fazer uma monografia ou um artigo científico; e *stricto sensu*, que consiste em uma dissertação para quem faz o mestrado e uma tese para quem faz doutorado.

### Sete virtudes capitais no mundo pós-digital

O mundo pós-digital é o mundo em que vivemos hoje, inclusive da pandemia, ou logo o que chamaremos de “novo normal”. Não teremos uma vida normal, e sim um “novo normal”, que será diferente do que era antes. Precisamos entender quais são as sete virtudes capitais desse mundo em que estamos vivendo hoje.

- O real é virtual
- A liberdade é conectada
- A força é adaptável
- A perfeição é rápida
- O impulso é consciente
- O raciocínio é emotivo
- A perenidade é inovadora

Essas virtudes são contraditórias, são paradoxais, mas também são harmônicas. A primeira virtude capital desse mundo é que o real está sendo virtual, porque temos um universo ilimitado para explorarmos. As relações estão sendo virtuais, tanto das empresas quanto das pessoas. A liberdade deveria ser desconectada, mas é conectada, porque estamos vivendo um momento que chamamos da passagem da infraestrutura para a extra estrutura.

A infraestrutura é física. Para uma palestra com 500 alunos, precisaríamos de um auditório, de um espaço físico; no virtual, todos estão na extra estrutura, cada um na sua casa, no seu aparelho celular ou no seu computador assistindo à palestra. A força entendemos ser inflexível, dura; mas ela é adaptável, porque oferece o máximo de possibilidades que possamos ter no mundo virtual. A perfeição é rápida, pois quando você sabe algo, executa aquilo rapidamente, que é o que está acontecendo hoje no mundo em que vivemos. Quando se tem competência para resolver problemas, você reúne suas habilidades e resolve aquele problema de forma imediata, por isso a perfeição é rápida.

Por que que o impulso é consciente? Pensamos que o impulso é algo que fazemos de forma inconsciente, porque a nossa decisão hoje é baseada no que acreditamos, na credibilidade. Se você vai comprar um produto e está lá uma empresa de renome, imediatamente você toma um impulso consciente para poder efetuar aquele pagamento, porque você acredita naquela instituição, naquela empresa, na seriedade que ela oferece para você. Por que que o raciocínio é emotivo? Steve Jobs, o fundador da Apple, já dizia que o relacionamento está sendo maior do que o produto. O que ele chama de *high touch* e *high tech*, ou seja, a nossa relação com vocês, a confiança que construímos, o relacionamento de amizade, de respeito, junto à autoridade que adquirimos com vocês, é maior do que um produto que possamos vender. Por isso o raciocínio é emotivo.

A perenidade é inovadora justamente porque algo que nunca vai deixar de mudar é a necessidade de inovar, a inovação como foco principal das organizações. Agora, dois exemplos do que estamos vivendo hoje. Temos recentemente publicado no Portal do Piauí as 10 maiores fortunas individuais do Piauí. Temos, em primeiro lugar, João Claudino, falecido com 89 anos em Teresina, com mais de 60 anos de trabalho para construir seu patrimônio individualmente. Mas temos um piauiense, da região Sul do Piauí, Whindersson Nunes, Youtuber, que é a nona fortuna do estado do Piauí, e ele só está há seis anos no mercado profissional – 10% do tempo que João Claudino trabalhou. Vejam que estamos vivendo em um mundo em que se tem uma ferramenta, que é o celular, conhecimento ou habilidade e competência, e que não é preciso muito tempo para você atingir qualquer objetivo que queira.

A cada 10 pessoas mais ricas no mundo, temos quatro que utilizam a web, a rede, para poder adquirir essa fortuna. Por exemplo, Bill Gates está sempre circulando entre primeiro e segundo colocado. O seu produto, o Windows, quando comprado, constitui-se em 15% de parte física do produto e 85% de parte virtual, que é o que está dentro para utilização como ferramenta. Assim, Bill Gates é hoje um dos caras mais ricos do mundo. Das 10 maiores fortunas individuais do mundo, quatro são voltadas totalmente para a rede, para a internet. As outras também dependem da própria rede para poder manter as suas fortunas.

### **Nova Quebra de Paradigmas**

Vivemos hoje uma necessidade pós-digital, no novo normal, pós-pandemia, de uma nova quebra de paradigmas. Vejamos o que alguns pensadores estão dizendo sobre essa quebra de paradigmas. Peter Diamandis, reitor da Universidade da NASA – *Singularity University* (Universidade da Singularidade) –, diz que já somos digitais, porque daqui 20 anos quase 50% das categorias profissionais serão automatizadas, ou seja, substituídas por

robôs ou por inteligência artificial. Estamos vendo todas as profissões sendo substituídas. Surge uma grande pergunta: quais são as habilidades genéricas que temos que ter para enfrentarmos a realidade de que daqui 20 anos quase 50% das profissões serão automatizadas?

São quatro as habilidades genéricas que precisamos ter: a intrapessoal, que é de você com você mesmo, isto é, se você é uma pessoa bem resolvida, que tem equilíbrio emocional para lidar com estresse, com as angústias da vida. Essa é a relação que você tem com você mesmo, a intrapessoal. Temos a interpessoal, que é de você com as outras pessoas. É necessário ter essa capacidade de liderar, de receber poderes e delegar poderes para as pessoas, de ter uma relação interpessoal que seja leve, suave, para poder liderar as pessoas. A terceira habilidade humana é a criatividade. Existe curso só voltado para a criatividade, pois é algo importante para se manter no mercado, encontrar soluções criativas para resolução de problemas. E, por último, a própria inteligência artificial, que chamamos de adaptabilidade, que diz respeito a aprender as novas tecnologias, dominá-las e utilizá-las, que é o mais importante. O mais importante de tudo, na verdade, a grande habilidade que é preciso ter é a de ser humano, porque as máquinas nunca conseguirão ser humanas. Essa é sua maior habilidade: ser humano.

### **O que já (Re)Aprendemos com a Pandemia?**

Para finalizar, o que já aprendemos com a pandemia? O que aprendemos com algo que ainda não passou? O que está ruim pode piorar. No caso da economia do nosso país, estávamos em uma situação difícil e quando começávamos a sair do fundo do poço, de repente, tudo piorou ainda mais. Temos que enfrentar essa realidade.

Seremos e devemos ser mais digitais. Estamos hoje, segundo os órgãos de empresas no Brasil todo, com 11 milhões de pessoas em *home office*, trabalhando remotamente. E temos 100 mil gerentes que estão gerenciando essas 11 milhões de pessoas. Hoje, a grande pergunta é: o que esses gerentes estavam fazendo que não estavam gerenciando essas pessoas antes em *home office*? Essa pergunta é pertinente, pois quando acabar a pandemia e voltarmos para o novo normal, certamente a grande maioria esmagadora de quem está hoje trabalhando *home office* vai permanecer. É uma mudança que estamos aprendendo que vai acontecer.

A importância da informação, do conhecimento e da educação. A pandemia está mostrando que o melhor remédio para qualquer crise, para qualquer situação humana, inclusive a nível mundial, é a informação, o conhecimento e a educação. E por mais que tenhamos informação, conhecimento e educação, não existe receita pronta para combatermos a crise, temos que construir essa solução. Aí vem a importância da produção

científica, porque hoje todos os laboratórios no mundo estão buscando a vacina para combate ao Covid-19. Na verdade, não existe receita pronta, temos que construir isso, por isso a importância da produção científica. Uma boa dica para isso é testarmos, avaliarmos e testarmos novamente, até encontrarmos o caminho. A produção científica é algo que temos que criar o hábito, o hábito de sermos pesquisadores. Isso é muito importante.

A inovação e tecnologia sempre serão bem-vindas. São coisas que estamos aprendendo e reaprendendo, ou seja, é a ciência em ação. Um exemplo: a plataforma de gestão *online*. Hoje em dia, com esses 11 milhões de pessoas que estão trabalhando em *home office*, já estão sendo criadas plataformas de gestão *online* para poder saber como controlar o trabalho dessas pessoas em casa. Isso é algo que a tecnologia está nos oferecendo através da ação da ciência, ou da ciência em ação.

O que pode realmente nos salvar? A solidariedade, a confiança e a cooperação. Ou seja, a utopia passa a ser real. É utopia solidariedade, confiança e cooperação? Não. Isso precisa ser, de fato, praticado para podermos nos salvar das situações que hoje o mundo nos impõe.

### Referencial Teórico:

BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

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

BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

DIAMONDIS, Peter.; KOTLER, Steven. *Abundância: o Futuro é Melhor do Que Você Imagina*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

FORBES, Jorge; RIOLFI, Claudia Rosa. *Psicanálise: a clínica do Real*. [S.l: s.n.], 2014. p. 487-510.

GLEISER, Marcelo. *Criação Imperfeita: cosmo, vida e o código oculto da natureza*. Rio de Janeiro: Record, 2010.

GLEISER, Marcelo. *A Ilha do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Record, 2014.

HARARI, Yuval Noah. *Homo Deus: Um Breve História do Amanhã*. Tradução de Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2016. 448 p.

- HARARI, Yuval Noah. *Sapiens – Uma Breve História da Humanidade*. Tradução de Janaína Marcoantonio. 29. Ed. Porto Alegre: L&PM, 2018. 443 p.
- HARARI, Yuval Noah. *21 Lições do Século XXI*. Tradução de Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. 432 p.
- HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p.
- MARTINS, André. *O Mais Potente dos Afetos: Spinoza e Nietzsche*. São Paulo: Martins Fontes – WMF, 2009.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. 3. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- NANNE, Kaike. Data Science como a Nova Ciência Social. *Café Filosófico CPFL*. Tv Cultura. Campinas, 22 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.institutocpfl.org.br/2019/05/22/gravacao-data-science-como-a-nova-ciencia-social-definitiva-com-kaike-nanne/>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- NIETZSCHE, Friedrich. *O Nascimento da Tragédia*. Tradução de J. Guinsburg. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- NIETZSCHE, Friedrich. *A Gaia Ciência*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Além do Bem e do Mal*. Tradução de Paulo César de Souza. 2. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Assim falou Zaratustra*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003. (Coleção A obra-prima de cada autor, v. 22).
- PONDÉ, Luís Felipe. *Filosofia para corajosos*. São Paulo: Planeta, 2016.
- STEPHEN, W. Hawking. *Uma Breve História do Tempo: The Big Bang aos Buracos Negros*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2015. 256p.



TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, Alvin. *Previsões e Premissas*. Rio de Janeiro: Record, 1983.

TOFFLER, Alvin. *O Choque do Futuro*. 5. Ed. São Paulo: Record, 1994.

## PALESTRA 2

# ARTIGO CIENTÍFICO: O PASSO A PASSO PARA ESCREVER E PUBLICAR

Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos

Neste capítulo, pretende-se ajudar pesquisadores apresentando um conjunto de sugestões e recomendações sobre a estrutura de um artigo científico. Provavelmente, este documento seja mais útil a estudantes de graduação, pois estão numa fase inicial. Dessa forma, além de fazer algumas considerações iniciais sobre a definição e os tipos de artigos, apresenta-se a estrutura ideal de um artigo, contemplando os elementos básicos que cada elemento dessa estrutura deve abordar. Por fim, explana-se sobre formatação e publicação.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o artigo científico é definido como: “uma publicação com autoria declarada, que apresenta e discute ideias, métodos, técnicas, processos e resultados nas diversas áreas do conhecimento” (ABNT, 2003). Seguindo essa linha de raciocínio, percebe-se que um artigo científico é um documento publicado no qual seu autor se declara como autor. Portanto, tal obra pertence ao autor e foi realizada para compartilhar, apresentar, discutir ideias, métodos, técnicas, processos e resultados. Ademais, tal definição explicita a possibilidade de se escrever artigo nas mais diversas áreas do conhecimento: saúde, humanas, tecnologia e ciências sociais.

Quanto aos tipos, a norma 6022 da ABNT apresenta dois tipos de artigos, sendo esses: de revisão ou originais. O artigo de revisão refere-se a um tipo de publicação que resume, analisa ou discute informações que já foram publicadas. Já o artigo original é um tipo de publicação que apresenta temas ou abordagens originais, ou seja, que ainda não foram apresentadas ou publicadas.

Entre os artigos conceituais, pode-se citar o estudo bibliométrico que tem como objetivo traçar um panorama geral e gerar clareza sobre um determinado tema. O artigo bibliométrico aponta a relevância, o interesse, os autores, as universidades e as teorias utilizadas, permitindo que o pesquisador, em fase inicial, compreenda sobre o tema escolhido em profundidade. Portanto, uma forma indicada de começar a jornada de pesquisa para alunos de graduação.

Após abordar o conceito e os tipos de um artigo científico, talvez você esteja se perguntado, por que escrever um artigo científico? Pois bem, existem inúmeras justificativas para escrever um artigo científico. Está relacionado com propósito, com missão de vida, pois, em primeiro lugar, escreve-se para compartilhar conhecimento, para dividir o que se sabe, para contribuir com a sociedade através do seu conhecimento, para ajudar os indivíduos, a sociedade e as empresa a melhorarem. Adicionalmente, uma pesquisa pode ser que uma pesquisa identificar uma forma de inovação ou uma estratégia de gestão de pessoas ou de organização da empresa, da área de vendas. Dessa forma, apresentar o resultado encontrado representa um outro motivo para escrever e publicar.

A dedicação à academia, carreira docente, demanda pesquisa e publicações em periódicos e eventos. Assim, você garante validação e crédito pela descoberta, ou seja, na hora que você compartilha o conhecimento e publica em revista, evento ou periódico, logicamente você passa a ter um certificado de que aquele seu conhecimento é válido, que é um conhecimento que pode ser utilizado em outros lugares e que você, por exemplo, pode dar uma aula sobre o seu conhecimento. Para seguir carreira acadêmica, será necessário escrever e submeter artigos para eventos. Os eventos podem ser nacionais e internacionais, possivelmente, você viaja para apresentar esses artigos, conhece muitas pessoas e se junta a parceiros de pesquisa, e, conseqüentemente, cria uma rede. Então, essa também é uma grande vantagem: viajar, conhecer outros lugares, compartilhar o seu conhecimento, ter parceiros de pesquisas em outros estados do Brasil ou outros países.

Ademais, a jornada natural da carreira acadêmica é especialização, mestrado, doutorado, e pós doutorado. O processo seletivo para esses cursos envolve uma prova de títulos, na qual seus artigos, publicados, vão valer pontos. Então, é necessário que tenha artigos para conseguir entrar nessa carreira e o seu primeiro artigo pode ser o que você produz na graduação, no TCC ou nos trabalhos de conclusão de curso das disciplinas. Seguindo esse pensamento, as IESs possuem regras para elaboração do TCC e, em várias, a artigo é um dos tipos de TCC. O artigo, também, pode ser um trabalho final de disciplina.

Outro ponto importante é o sentimento pessoal de estar contribuindo. Já imaginou ver as empresas da sua cidade utilizando um método que você pesquisou e publicou em um artigo? Ou ver os órgãos públicos do seu município te pedindo para fazer palestras sobre aquela teoria que você desenvolveu? Isso é fantástico e é assim que se constrói um legado, é assim que deixa-se uma marca por onde se passa.

Tem muita vantagem em escrever e publicar em eventos e periódicos. Esse documento aborda a classificação dos periódicos e eventos, pois isso tem um sistema próprio de pontuação. Se você escreve vários artigos, junte-os em um livro, publique esse livro e o coloque à venda, você também pode ganhar dinheiro a partir do que escreveu.

Lembre-se sempre do leitor, do editor e dos revisores, pois esses são os atores que vão ler e/ou aprovar seu artigo. Nesse sentido, faça parcerias seu orientador, professores e colegas, pois podem te ajudar a deslanchar, dá o pontapé inicial e adentrar nessa jornada pesquisa – escrita - publicação. Uma dica: inicie.

Segunda dica: documente, salve tudo que você lê, tenha uma pasta no computador, em casa ou no celular, com todos os documentos, todos os artigos, todas as monografias, todos os livros que você leu. A terceira dica é: cada vez que ler um livro, um artigo ou uma monografia, documente, coloque o título, a data, autores, e as principais ideias. Por fim registre: como eu posso utilizar esse conhecimento? Assim, você já vai organizando o seu material, pois se deixar para a última hora, vai dar aquela sensação de “Eu não consigo”. E isso não é verdade, todo mundo consegue, só é preciso entender, se dedicar e, claro, precisa de leitura também; mas todos podem conseguir.

Sobre a redação do artigo, lembre-se que a informação é veiculada em frases completas, que tem começo, meio e fim, respeitando as regras ortográficas. O parágrafo é um conjunto de frases que tem o objetivo de expressar uma informação. Quando você começa a ler sobre conteúdos, é importante que vá criando os seus próprios parágrafos sobre o tema que você quer falar.

Outro ponto importante, artigo científico, como o próprio nome trás é ciência, portanto, o texto não é reflexo da sua opinião. Os argumentos expostos no texto comprovam-se com evidências. Essas evidências vêm de dados estatísticos, de estudos de caso, de outras pesquisas aplicadas, de outros autores, pois o artigo pode ser dirigido tanto para a academia, para desenvolvimento de novas teorias, para atualização de teorias existentes, como também pode ser um artigo desenvolvido para o mercado.

Você pode escrever um artigo para um blog, para desenvolver sua empresa ou para um evento acadêmico, então para que sua mensagem chegue como seja compreendida pelo receptor, é necessário adaptar a linguagem. Se for para a academia, para investir na carreira acadêmica, caso tenha a pretensão de fazer um mestrado, um doutorado, um concurso público, ser professor de uma universidade pública ou privada, ou mesmo ter uma escola na sua cidade é preciso pensar nessa redação de um modo científico, observando quem é o público-alvo para quem você está escrevendo.

Sobre a estrutura do artigo, é interessante que os itens que compõem a estrutura sejam registrados, desde o início num caderno, ou num arquivo digital, no qual você possa visualizá-la e, na medida em que for pesquisando e escrevendo, alimente os referidos itens. Comece pelo sumário, insira os tópicos e, à medida que for lendo, tendo *insights* e pensamentos, você preenche a estrutura. Coloca no arquivo a estrutura fundamental. Em seguida, faça um *brainstorming*, registre tudo, os itens que deseja escrever em cada uma das seções. Além disso, o sumário serve para planejar a pesquisa, o que tem que pesquisar, as palavras-chave que utilizará.

Ressalta-se que cada autor tem seu método de trabalho, entretanto existem os conteúdos que são fundamentais. Seguir essa estrutura vai evitar que faça repetições, vai permitir melhorar as transições entre parágrafos e seções e ter uma sequência lógica, como começo, meio e fim. A redação do artigo científico é começa do geral e segue para o específico, ou seja, sai do contexto do problema de pesquisa e vai afinando, falando de temas mais específicos, até chegar diretamente no tema.

Um artigo científico não é um romance e nem deve ser um *thriller* de mistério, você deve escrever pensando na sua audiência, em quem você quer que leia. Não é um romance, que é uma história contada com todos os adereços possíveis, mas também não é um mistério, em que o leitor se sente o tempo inteiro vivendo um suspense, no qual não sabe para onde vai, que uma hora fala de uma coisa e outra hora fala de outra. Os alunos de graduação devem ficar atentos, pois aquele temor de escrever 30 páginas e um referencial teórico, pode influenciar na redação. Sabe aqueles artigos em que na introdução aborda-se um tipo de conteúdo, no referencial teórico de outros, os resultados não conversam com os objetivos mencionados na introdução, e as conclusões muito menos?. Falta coerência e é essa que torna o artigo atrativo.

Nesse sentido, para ter essa coerência, o escritor, ou seja, o autor do artigo, precisa contar sua história de forma simples, direta e clara, de forma que o mantenha interessado do início ao final. O sumário ajuda, você sabe exatamente o que vai abordar em cada uma das áreas do artigo, o processo fica muito mais simples, demanda menos tempo, e você consegue focar sua energia nos objetivos.

Escrever envolver dedicação, qualquer um pode, basta foco, dedicação e trabalho, além disso, é necessário esquecer as desculpas: “não fiz por isso, não deu tempo, preciso de mais prazo”. Claro, existem situações em que é necessário pedir mais prazo; entretanto, na maioria dos casos, isso acontece em virtude da falta de planejamento.

O autor escreve para que alguém leia, para publicar, ou para apresentar em um evento. Então, o que o artigo precisa ter? O título é a primeira parte, em seguida autoria, resumo e palavras chave. Continua com introdução,

referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais. O título, o resumo e as palavras chave são fundamentais para atrair o leitor, pois as buscas em periódicos e bases de dado são feitas nesses elementos do artigo.

Uma boa introdução, também, é fundamental. Precisa conter uma justificativa clara, atrativa e convincente. Ademais, analisar o posicionamento do artigo na literatura, ou seja, observar os olhar de outros autores, pois isso é ciência, não é opinativo, e, nesse sentido, precisa-se entender como é abordado um determinado tema na literatura.

O desenvolvimento conceitual e as hipóteses devem ser coerentes com a história. Ou seja, em um artigo quantitativo testam-se as hipóteses. As hipóteses podem ser verdadeiras ou refutadas. Através de análises estatísticas observa-se se as hipóteses, construídas com base na literatura, se confirmam ou não. Isso também tem que ter coerência na redação. Nos artigos qualitativos, desenvolvem-se pressupostos a luz da teoria e estudos anteriores.

Reforçando: é importante colocar todo esse material em uma mesma pasta, seja ela digital ou física; e ter também esse documento no qual você vai escrevendo seus pensamentos, colocando-os também em seu sumário.

### **Delimitação do tema**

Existem os temas e existem os subtemas. É como na carreira, de quem vai ser administrador. Dentro da administração existem todos os temas ligados à gestão, e existem os subtemas, dentre os quais podemos citar: gestão de pessoas, gestão de operações, gestão de marketing, gestão da inovação, e, dentro desta gestão, há uma área específica que também pode ser trabalhada. Então, dentro da administração há o tema: gestão de pessoas. O subtema da gestão de pessoas pode ser recrutamento e seleção de pessoas e, dentro de recrutamento e seleção de pessoas, pode-se falar em técnicas de entrevistas, por exemplo, ou de técnicas de recrutamento e seleção de pessoas. Delimitar o tema é ter um tópico macro e ir esmiuçando, dividindo o assunto até encontrar aquela parte da teoria que lhe interessa para a pesquisa, na área que você quer se tornar uma referência, em que quer desenvolver pesquisas e compartilhar conhecimento.

Vive-se a era de excesso e acesso, na qual as pessoas estão “obesas” de informações e ansiosas por não conseguirem decifrar todas as informações. Além disso, existe mais acesso, porque qualquer pessoa pode acessar a informação de qualquer lugar. Nesse contexto, precisa-se ser especialistas em uma determinada área, ter conhecimento de causa, ser referência quando dizem: “Quando penso nesse assunto, penso no fulano de tal na minha cidade”.

E, ao mesmo tempo, precisa-se ser generalistas, ter um conhecimento geral sobre as formas como as outras áreas se conectam e se misturam com sua especialidade.

Para delimitar um tema, precisa-se entender de um determinado assunto dentro de um contexto e o que esse tema representa no geral. Para dominar, para ter conhecimento, para ser especialista em um determinado tema, é necessário começar fazendo uma revisão de literatura sobre esse tema. Saber exatamente o que tem sido falado, quais são as principais teorias, se esse tema realmente tem relevância, se é um tema que chama a atenção das pessoas ou está conectado com as tendências.

Para desenvolver um tema também é importante estudar as diferentes teorias, é essencial ler artigos seminais e publicações recentes. Artigos seminais são artigos antigos e fundamentais, esses representam a raiz da área, pode um artigo da década de 50, um livro antigo ou aquele autor que se tornou muito relevante na área. É preciso entender dos artigos seminais e também das publicações recentes para compreender um tema. Recomenda-se entrar no Google Acadêmico, fazer uma pesquisa para buscar artigos publicados em revistas que tenham um Qualis, dissertações e teses. Também pode entrar no Periódicos Capes e fazer a busca do tema.

Na graduação, sugere-se a leitura do resumo e considerações finais de 30 trabalhos acadêmicos. Se o tema e a metodologia lhe interessarem, salve para ler por inteiro. Esse método irá abrir horizontes, gerar muitos pensamentos, permitir muitas reflexões que vão exatamente ajudar a delimitar o tema. Depois disso, observe nas considerações finais ou conclusão as sugestões de pesquisas futuras, pois todo bom artigo tem, nessa parte, o autor aponta sugestões de pesquisas futuras. É bem provável que você encontre o seu problema de pesquisa, que pode ser até replicar ou refazer aquele estudo em um outro contexto, outra cidade ou, por exemplo, você vai ver que o estudo foi feito na área de hospitais e aproveitar para aplicá-lo na área de clínicas, com as devidas adaptações. Outras vezes, o problema vem quando se está no processo de delimitação do tema. Nesse processo, você estará lendo, por exemplo, algo sobre empreendedorismo e características do perfil empreendedor. Então, começa a falar sobre empresas de sucesso, empresas da área de tecnologia, ou mesmo empresas da área de saúde. Dentro de empresas da área de saúde você encontra um problema: almoxarifado na área de saúde, quais as formas de gerir o almoxarifado e, assim, você encontrou seu problema de pesquisa.

Quando desenvolve-se um tema, é importante estudar diversas teorias, porque existem vários teóricos que falam das mesmas coisas de formas diferentes. Pode-se, por exemplo, falar de comportamento empreendedor, observando, no caso, a teoria de David McClelland, mas também há o conceito

de comportamento empreendedor na visão de outro teórico. E assim você pega um pouco de um, um pouco de outro e junto com seus achados, dá sua contribuição para a ciência.

Algo importante quando se escreve é ter em mente para que escrever. Pode ser para os professores, para a banca avaliadora ou para deixar na biblioteca da universidade, guardado e ninguém nunca ler. Entretanto, você pode dá um passo à frente e transformar aquele TCC em algo para a empresa, transformar em um livro, ou mesmo pensar na próxima pesquisa que fará para o mestrado. Então, para que? Pense qual o objetivo, além do TCC, além de se formar, além de finalizar a disciplina. Algumas dicas em relação a isso: todo periódico, todo evento, tem uma missão, e quando se tem essa missão, as características do periódico e do evento, já é possível direcionar a pesquisa para aquela área que você gosta, vendo a possibilidade de envio para o periódico. Assim, quando você mandar já vai saber o que é, quem são os revisores e sua missão. Daí a importância de identificar a audiência e o objetivo.

Outro ponto é identificar o escopo da revista. Por exemplo, um evento sobre microempreendedorismo. Vou escrever sobre estratégia e enviar? Não, está fora do escopo. Ou então vou escrever sobre CEO? Normalmente, micro e pequena empresa não tem CEO, grandes presidentes. São empresas mais enxutas? Tem que pensar no escopo, na área de abrangência do evento ou do periódico para que você consiga publicar e apresentar em um evento. Acontece mais ou menos assim: apresenta-se o TCC, os professores da banca dão várias ideias para melhorar, faz-se as melhorias e envia para um evento. Caso aprovado, recebe-se mais sugestões de melhoria. Em seguida, envia-se para o periódico e recebe-se mais feedbacks para esse artigo ficar melhor ainda. Uma obra passa por vários momentos exatamente para ser mais relevante na sua área.

## **Estrutura**

Tudo começa pelo título e subtítulo. O subtítulo é opcional, mas muito utilizado; vem depois dos dois pontos, do traço. Embaixo do título aparece o nome dos autores. Pode ser que, dependendo de onde vá publicar, periódico ou evento, isso seja pedido de uma forma diferente, mas normalmente vai vir primeiro o título e o subtítulo e, em seguida, a autoria. Pode ser necessário colocar uma capa, e na capa você vai colocar o título, o subtítulo e os nomes dos autores. Em alguns periódicos ou eventos irão pedir para acrescentar o e-mail e a filiação embaixo dos nomes dos autores (IES na qual o autor é vinculado).



Uma pergunta que os pesquisadores sempre fazem: o título deve ser atrativo, privilegiando a estética, ou deve ser um título informativo, que remeta ao conteúdo? Não tem resposta certa e nem errada, o caminho para uma boa ideia é que o título esteja conectado com o conteúdo, de forma que quem pesquise naquela área encontre o seu texto, porque tem palavras do título que estão indexadas. Outra pergunta comum é: o título, resumo, abstract e palavras-chave devem representar uma boa ideia de um artigo em sua totalidade? Sim. O título, resumo e as palavras-chave devem atrair o leitor, mas também deve facilitar que outros pesquisadores o encontrem. Ressalta-se que quando se faz uma busca no Google Acadêmico ou no Periódico Capes, aquelas palavras serão procuradas no título, no resumo e nas palavras-chave dos trabalhos, por isso, é preciso escolher esses itens de forma apropriada.

Orienta-se que o título deve ser curto, conter cerca de 10 palavras, evitar abreviaturas. Aliás, deve-se evitar abreviatura no título, no resumo e nas palavras-chave. Adicionalmente, sugere-se incluir informação nova no início do título para chamar a atenção do leitor, a ideia é que o título tanto desperte o interesse, como também faça com que a pessoa queira continuar lendo o material. Evite palavras regionais, tais como expressões culturais. Por fim, os títulos podem contemplar o propósito do estudo ou os resultados. Talvez, um resultado extraordinário, que contribui muito naquela área, é interessante no título também.

A autoria é a identificação dos autores. Identifica-se pesquisador pelo nome completo, coloca a sua filiação, não é de pai e mãe, e sim de qual universidade você o pesquisador faz parte. Acrescenta-se a titulação e email para que os leitores possam entrar em contato com o autor. Então, a primeira parte do artigo é: título, subtítulo e autoria. O pesquisador pode se registrar e ter o seu identificador ORCID.

## **Resumo**

Normalmente, o resumo vem em forma de um único parágrafo que tenha até 250 palavras. O resumo deve iniciar com uma breve contextualização, em seguida apresenta-se o objetivo geral, seguido da metodologia, dos principais resultados e da contribuição. Ademais, não se faz citação ou coloca-se nome de outros autores, abreviações ou gráficos no resumo. Ressalta-se que, no resumo, a escrita é no tempo passado.

## Palavras-chave

As palavras-chave são utilizadas como indexadores, sendo um elemento fundamental quando se faz buscas nas bases de dados. Quando se faz uma pesquisa, uma busca de um tema, ela acontece a partir do título, do resumo e das palavras-chave, os resultados mostram as publicações que tenham esses termos.

As palavras-chave devem estar presentes no título ou no resumo, mas pode-se utilizar outras palavras caso sejam similares. Coloca-se um texto com palavras similares para que mais pessoas achem o seu artigo. Palavras com significados similares que aparecem com frequência podem ser utilizadas no título e no resumo. Normalmente, nas palavras-chave estão entre três e seis palavras –mínimo de três, máximo de seis. Entretanto, se for palavra composta, conta como uma apenas.

## Abstract e Keywords

Elaborar o abstract constitui em colocar o seu resumo e as palavras-chave em língua estrangeira. Algumas revistas e eventos poderão solicitar em inglês ou espanhol, ou em outra língua dependendo da origem da revista.

Após abordar capa, título, autoria, resumo, abstract e *keywords*, encerra-se a etapa de elementos pré-textuais. Vamos entrar agora nos elementos textuais.

## Introdução

A introdução vem logo em seguida na estrutura do artigo. Entretanto, essa deve ser elaborada após as outras etapas estarem concluídas. A introdução deve contemplar um posicionamento geral sobre a temática, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos (opcional), metodologia, justificativa e estrutura do artigo como um todo. O problema de pesquisa é apresentado em forma de pergunta, em seguida, é apresentado o objetivo geral do artigo. Ambos podem ter textos semelhantes, porém, o objetivo geral será escrito de forma afirmativa. Exemplo: “A partir do problema de pesquisa apresentado tem-se o objetivo geral deste estudo”.

Há quem ache que não se pode escrever o objetivo duas vezes da mesma forma, mas pode sim! Quando você tem um objetivo de um jeito no resumo, um objetivo de um jeito na introdução e um objetivo de outro jeito na metodologia, está errado, demonstra incoerência. No momento em que definir o objetivo geral, coloque-o da mesma forma no resumo, na introdução, na metodologia, nos resultados e na conclusão. O objetivo geral do texto irá aparecer cinco vezes no artigo, escrito com as mesmas palavras, e isso quer dizer que o seu texto é coerente.

Na introdução, no primeiro parágrafo, o autor expõe a temática do artigo, os detalhes, mostrando o seu posicionamento na literatura, e a partir disso identifica a lacuna de pesquisa. Lacuna de pesquisa, problema de pesquisa, *gap* e questão de pesquisa são formas diferentes de se referir à mesma coisa. Em seguida, apresenta-se o método, os principais resultados e a contribuição, bem como a estrutura geral do trabalho. Os elementos que estão no resumo são incluídos na introdução; entretanto, o resumo pode ter meia página, de 250 a 300 palavras, podendo chegar a 500 palavras em algumas revistas ou eventos e a introdução pode chegar a uma página. Ressalta-se que tanto a introdução, como o resumo são as últimas etapas a serem escritas no artigo. Entretanto, coloca-se a pergunta de pesquisa e o objetivo, no sumário inicial. Assim que você entender da temática e souber qual é o subtema, você vai escrever um parágrafo que irá te conduzir à pergunta de pesquisa.

A introdução deve ser concisa e expandir o resumo sem se estender sobre os demais detalhes. Sugere-se que a introdução tenha seis parágrafos, cada um com no mínimo cinco frases, o que daria mais ou menos seis linhas. Prefira parágrafos pequenos, com começo, meio e fim, pois permitem captar a atenção do leitor. O leitor pode se perder em parágrafos extensos, ademais esteticamente fica feio. Resumindo, a introdução deve ter seis parágrafos, e cada parágrafo deve conter no mínimo seis linhas.

O primeiro parágrafo apresentará a contextualização do tema e conduzirá ao problema de pesquisa do tema. A contextualização deve contemplar a conexão da temática com o macroambiente, olhar de outros autores e lacunas de conhecimento. Apresenta-se a pergunta de pesquisa no terceiro parágrafo, seguido do objetivo geral. Por fim, se faz uma breve explanação sobre os métodos e os dados, expondo também os resultados da pesquisa e a estrutura do trabalho.

Na introdução, o resultado da pesquisa deve ser escrito no verbo passado, pois o estudo já foi feito. Exemplo: “O estudo comprovou”; “essa pesquisa teve como objetivo”.

O penúltimo parágrafo é dedicado à contribuição do estudo. No último parágrafo, você ajuda o leitor, fala sobre a estrutura do texto, ou seja, sobre como o texto está organizado. Exemplo: “Esse texto está organizado em três seções, sendo a primeira dedicada à introdução, a segunda seção dedicada ao referencial teórico e, por fim, apresenta-se a conclusão”. Esse último parágrafo servirá como um guia para o leitor acompanhar a leitura e saber para onde está indo.

A introdução deve ter, no máximo, uma página e meia. O ideal é que feche em uma página, em torno de 35 linhas. Pode passar um pouco para a página dois do artigo, mas isso dependerá do manual da instituição para onde se está escrevendo, o manual das especificações de submissão do periódico ou

do evento. Todas essas questões podem ser adaptadas, mas o básico precisa ser dito. O tamanho e a forma podem mudar um pouco, porque provavelmente para um TCC exige-se 20 páginas, já para revista científica são em torno de 16 páginas. Algumas revistas menores pedem apenas seis páginas. Então, é necessário saber para onde você está escrevendo. Se o artigo tem 20 páginas, para envio para uma revista de seis páginas, é necessário adaptá-lo. Portanto, recapitulando, a introdução deve ter seis parágrafos, na seguinte ordem: primeiro a contextualização, a pergunta, objetivo, o método, a contribuição, e, por último, a estrutura do texto.

Qual a contribuição do artigo? Todo trabalho precisa ter uma contribuição, pode ser no método, na área acadêmica ou no mercado. O ideal é que tenha uma contribuição acadêmica e uma contribuição para o mercado. Escrever por escrever vai ser cansativo. Sua audiência não vai aguentar ler, pois você fez de qualquer jeito. Você vai encarar esse TCC, esse artigo, como se fosse a coisa mais chata do mundo e inventará mil desculpas para não querer escrever. O pesquisador deve se apaixonar pelo trabalho, precisa de um professor, um orientador que também seja apaixonado e tenha profundo conhecimento.

Vale se perguntar também: por que as pessoas vão querer ler esse trabalho? Lembrando que a pesquisa não é um ato total de inovação. Costuma-se dizer que, pesquisadores contribuem com uma gotinha d'água no oceano. As novas pesquisas acrescentam algo ao conhecimento já existente, e essa contribuição incremental deve ficar bem clara no trabalho, no artigo.

***A introdução deve responder as seguintes perguntas:***

1. Do que se trata o estudo? Contextualização.
2. Por que a investigação é feita? Contribuição.
3. O que se sabia sobre o assunto? O que estão dizendo sobre o assunto.
4. Ou melhor, o que não se sabia sobre o assunto e que você vai investigar?

O pesquisador encontra essas respostas à medida que vai lendo, que se dedica. Em cada etapa da vida acadêmica, existe um nível de exigência. Na graduação, trabalha-se com um nível de exigência, no nível de especialização essa exigência aumenta. O mestrado demanda uma contribuição mais relevante para aquela área do conhecimento e o doutorado exigirá contribuição acadêmica prática e metodológica.

Trata-se de um processo no qual você vai aprendendo e se desenvolvendo, e que qualquer pessoa pode percorrer, basta agir da maneira correta, encontrar as pessoas, os mentores que vão te ajudar – orientadores, professores, colegas, pessoas que já passaram por isso. Ao longo do tempo

o pesquisador vai amadurecendo. Agora, se você nem começar, ou se nem tentar fazer isso de uma forma que faça sentido, não vai haver crescimento. Então, precisa-se dá a cara a tapa, errar, aprender, errar, aprender, validar e continuar.

## Revisão de literatura

A revisão de literatura é a parte onde o pesquisador aprofunda o conhecimento. O referencial teórico é definido como “a documentação da revisão de trabalhos (artigos, livros), publicados (ou não), em áreas de interesse específico para o trabalho do pesquisador”. É na revisão de literatura que define-se o problema de pesquisa, conhece o tema, os principais autores, encontra ideias para escrever. O referencial teórico está ligado ao artigo como um todo e embasa o desenvolvimento das hipóteses, nos artigos quantitativos, e proposições, nos artigos qualitativos.

Para que serve uma revisão de literatura? A revisão de literatura tem a finalidade de explicar o que se conhece sobre o tópico que está sendo estudado e mostrar que o pesquisador tem conhecimento sobre o tema em profundidade (SERRA, 2015). Você foca na teoria, lê alguns artigos sobre a temática e descobre como a temática está sendo abordado. Depois, identificam-se as perguntas que não foram respondidas e explica porque precisam ser respondidas.

Qual o objetivo do referencial teórico? Expor os fundamentos do conhecimento. Quem faz um bom referencial teórico não tem mais dificuldade para escrever, porque o que consta no referencial é o que vai ser colocado na introdução, nos resultados para respaldar os resultados encontrados, e são utilizados na conclusão também.

Quando iniciar o referencial teórico? Depois do sumário, vem o referencial. O ideal é encontrar no Google acadêmico ou no periódico Capes artigos que foram publicados em periódicos sobre o seu tema e com a metodologia que quer trabalhar. Leia os resumos e considerações finais desses artigos, em seguida, elabore uma planilha com as seguintes informações: título, autores, objetivos, itens do referencial teórico, metodologia, resultados, sugestões de pesquisas futuras, contribuições e limites dos estudos.

Depois disso, faça resumo do referencial teórico. Esses resultados vão para a discussão dos resultados, onde você contará o resultado do seu trabalho, dizendo, por exemplo, “Segundo o autor A, esse resultado é condizente com o que foi encontrado no seu estudo. Entretanto, ele é divergente do autor B. E, assim, vai agregando novos conhecimentos à ciência, ao observar as similaridades e as diferenças, bem como as observações e contribuições do seu estudo. O autor deve incluir referências clássicas e recentes (não mais de cinco anos).

Demonstre que conhece, entende os fundamentos, mas também os progressos mais recentes do campo. O referencial teórico, num artigo de 20 páginas, deve ter entre oito e dez páginas e um artigo menor terá no mínimo seis páginas.

**A revisão de literatura deve responder as seguintes perguntas:**

1. Quem estudou o tema?
2. Quem são os autores?
3. Quais foram as principais descobertas e resultados encontrados?
4. Quais são as principais opiniões dos autores?
5. O que os autores dizem sobre o tema?
6. Como está o conhecimento sobre o assunto hoje?

## **Metodologia**

A metodologia é semelhante a contar uma história, contar como a pesquisa foi feita, contar o que foi feito, como foi feito, onde foi feito, quando foi feito, por que foi feito e qual instrumento de pesquisa foi utilizado e qual a forma de análise dos dados. A metodologia inclui a abordagem, o método, o instrumento de coleta de dados, a amostra, as variáveis, os procedimentos de análises de dados. O pesquisador precisa registrar todos os detalhes da pesquisa com o objetivo de deixar evidente o percurso para outros pesquisadores replicarem a pesquisa.

O instrumento pode ser o questionário ou *survey*. Pode-se fazer o questionário online pelo *google forms* ou *survey monkey*, *softwares* de questionários.

No entanto, diferentes tipos de artigos têm diferentes requisitos. Por exemplo, o artigo de revisão de bibliografia ou o artigo de revisão não têm metodologia. No bibliométrico, há metodologia. Neste caso, descrever o questionário que você utilizou é fundamental. Aluno de graduação, normalmente, não desenvolve questionário, pois precisa ser validado por uma banca, precisa de pré-teste, de adaptação. Alunos de graduação podem usar questionários que já foram utilizados por outros autores. Muitas vezes, o artigo não inclui o questionário, mas, na metodologia descrevem-se os itens do questionário ou menciona a fonte do questionário. Caso não tenha, você pode mandar um e-mail para o autor dizendo “Gostaria de replicar o seu estudo. Você pode me disponibilizar o seu questionário?”. Normalmente, os autores autorizam e enviam.

É preciso descrever todos os itens do questionário, a forma de mensuração, o tipo de questões e a fonte. É possível adaptar o questionário ao objetivo do estudo. Por exemplo, seu tema é estratégia e marketing. Vamos dizer que você quer ver a estratégia de marketing dentro de uma empresa do

segmento X, na área de administração. Você pega a parte de estratégia do questionário, a parte de marketing e adapta as duas. E você diz, “Os itens tais, tais e tais, foram obtidos no questionário tal. Os itens X, Y e Z, foram obtidos do autor Y.

***A metodologia deve responder as seguintes perguntas:***

1. Por que foi realizado o estudo?
2. Quando foi realizado o estudo?
3. Aonde foi realizado o estudo?
4. Qual o tipo de estudo?
5. Qual a abordagem do estudo?
6. Qual o instrumento utilizado?
7. Qual a forma de coleta de dados?
8. Qual o método de análise de dados?

A metodologia começa com a seguinte frase: “O objetivo desse trabalho é analisar a influência disso naquilo. Para tanto, foi realizado um estudo assim...”. Em seguida, define-se o tipo de estudo e a abordagem da pesquisa.

O objetivo da metodologia em um trabalho é exatamente que outra pessoa leia o seu trabalho, leia a metodologia e diga: posso replicar esse estudo. Então, quanto mais detalhes você colocar, mais você empodera a pessoa que lê a metodologia a replicar o estudo.

### **Discussão dos resultados**

Nos resultados, incluem-se os gráficos, figuras, fotografias, tabelas, todos os elementos descritivos. Nessa etapa do artigo, o autor vai apresentar os resultados de sua pesquisa e compará-la a luz da teoria que embasa a pesquisa. Os resultados aparecem assim: “essa pesquisa comprovou isso”, “esse resultado é semelhante ao resultado do autor X e Y”, “essa pesquisa também comprovou isso e esse resultado é divergente do resultado das pesquisas de X e Y”, observando sempre os autores mencionados e referenciados na revisão de literatura. A discussão dos resultados deve conter uma interpretação dos resultados mais importantes.

***A sessão resultados deve responder as seguintes perguntas:***

1. O que foi encontrado?
2. Quais são os fatos revelados pela investigação?

Ressalta-se a importância das semelhanças, divergências e algo extra que sua possa ter encontrado, incluindo, nessa discussão, tabelas, gráficos, figuras, entre outros.

## Conclusão

Alguns autores não gostam do termo “conclusão”, preferem utilizar o termo “considerações finais”. Esta seção deve conter cinco aspectos:

1. Breve menção ao objetivo do artigo.
2. Declaração sobre as contribuições ou implicações.
3. Análise dos principais resultados face a teoria.
4. Limitações da pesquisa.
5. Sugestões de pesquisas futuras.

Se você ler, escrever o referencial e, mesmo assim, não encontrar um problema de pesquisa, na conclusão de bons artigos, aparece sempre sugestões de pesquisas futuras. Todos esses elementos devem fluir de forma coerente e sem divagações para assuntos paralelos.

*As perguntas-chave para se construir uma boa conclusão são:*

1. O que significam os achados apresentados?
2. Os achados estão de acordo com os resultados de outros autores?
3. O que o estudo acrescenta sobre o assunto?
4. Quais as limitações?
5. Quais as sugestões de pesquisas futuras?

É importante avaliar ou criticar a concordância com os outros autores que você citou nos resultados e apresentar propostas que visem contribuir para a solução dos problemas detectados.

## Referências

Nessa etapa, deve-se listar todos os trabalhos que foram consultados para escrever o artigo.

## Publicação

Para publicar um artigo, é preciso ter dedicação, muito trabalho, autodisciplina, gestão do tempo e entender o periódico. É interessante consultar a página do periódico Capes. É preciso ler as diretrizes, ter parceiros, isso é importantíssimo, ter colegas que leem o seu trabalho, professor, orientador, e submeter o artigo. Quando você submete, mesmo que tenha uma negativa da primeira revisão, o revisor analisa e envia sugestões. O autor pode adaptar e reenviar tanto para a mesma revista como para outra. Artigos de graduação podem ir para revistas B e A. É mais difícil, principalmente na área de administração. Todavia ao submeter um artigo científico à aprovação de uma revista, o autor deve seguir as normas editoriais adotadas pela revista. (FRANÇA et al., 2003).



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003a. 5 p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 9. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2013.

Ferreira, M. (2013a). Comentário Editorial. O processo editorial: Da submissão à rejeição (ou aceite). Revista Ibero-Americana de Estratégia, 12(3), 1-11.

Ferreira, M. (2013b). Comentário Editorial. A construção de hipóteses. Revista de Administração Contemporânea, 12(4), 1-36.

Ferreira, M. (2015). Pesquisa em Administração e Ciências Sociais. Rio de Janeiro: LTC.

Serra, Fernando & Ferreira, Manuel Aníbal. (2015). O Desafio de Preparar a Introdução de um Artigo Acadêmico. Revista Ibero-Americana de Estratégia. 14. 01-07. 10.5585/ijsm.v14i2.2227.

## PALESTRA 3

# ABORDAGEM DE PESQUISA QUALITATIVA NA CONSTRUÇÃO DO TCC DE GRADUAÇÃO

Ricardo Vernieri de Alencar

### Introdução

O presente texto faz parte da transcrição de uma palestra ministrada no II Ciclo de Palestras do Curso de Administração da UESPI/CCM para a Produção Científica que ocorreu nos meses de maio e junho de 2020. Tem como objetivo apresentar aos alunos e alunas dos cursos de graduação em Administração os possíveis caminhos no uso da escolha da abordagem de pesquisa qualitativa na construção de seus Trabalhos de Conclusão de Curso –TCCs, tendo como principal fator de motivação e justificativa as dificuldades que parte desses alunos e alunas possuem em suas pesquisas ao final do curso de graduação. Na estrutura do texto abordamos os principais aspectos a serem levados em consideração quando se pretende usar métodos de pesquisa qualitativa a fim de tentar solucionar problemas nos trabalhos de conclusão de curso do campo da Administração, como: conceito e diferenciação entre abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa; caracterização e tipos de pesquisas qualitativas.

### Primeiro passo do processo de pesquisa - o problema de pesquisa

O passo inicial de qualquer processo de pesquisa científica é a identificação do problema de pesquisa, ou seja, toda e qualquer pesquisa começa com uma questão, com um problema, com uma curiosidade. Abordamos o problema de pesquisa a fim de contextualizar a temática sobre a pesquisa qualitativa, logo a abordagem qualitativa quanto as abordagens quantitativas servem para tentar resolver um problema de pesquisa. Vocês que estão no curso de graduação, comecem a pensar o que vocês poderiam entender como um problema a ser pesquisado no TCC, qual o roteiro básico, o tema que vocês mais gostam da área de Administração, com o qual assunto sentem mais afinidade – gestão de pessoas, finanças, marketing, área organizacional. A identificação de áreas com as quais você tem mais afinidade, ajuda bastante o aluno a começar a pensar no problema de pesquisa do TCC.

Por exemplo, no contexto do marketing, o que eu posso pesquisar? Qual seria um problema na minha cidade, na minha região, que eu posso entender como um problema de pesquisa, um problema a ser resolvido ou algo que eu venha a querer conhecer e me aprofundar mais? Então, esses seriam os passos iniciais para tentar definir um problema. Não é fácil, contudo, um problema bem definido vai fazer com que você tenha mais facilidade no seu processo de pesquisa, você vai ter mais facilidade, tal como, em definir qual abordagem de pesquisa que você vai utilizar, se abordagem quantitativa ou qualitativa. Assim sendo, o ponto inicial, o primeiro passo, o ponto fundamental para um bom projeto de pesquisa é a identificação correta e a delimitação do problema.

## **Metodologia e método**

A metodologia representa um campo de estudo que busca os melhores métodos a fim de se prover conhecimento. Por exemplo, cada campo do conhecimento possui o(s) seu(s) metodologia(s). A Administração possui a sua metodologia, o campo do conhecimento da Saúde possui a sua metodologia. A metodologia, normalmente, é mais ampla. E, dentro da metodologia, temos os métodos. Isto é, dentro da metodologia de pesquisa em Administração, vamos ter os métodos específicos de pesquisa em Administração, os métodos de pesquisa das ciências sociais aplicadas, que, muitas vezes, são diferentes dos métodos de pesquisa de outros campos de conhecimento, como o da Comunicação, ou das Licenciaturas, por exemplo.

Assim, a metodologia é mais ampla e o método é o caminho a chegar a esses objetivos da metodologia. Embora falemos em metodologia e métodos, vamos utilizar a palavra “abordagem” para nos referir à pesquisa qualitativa. Ao invés de “metodologia de pesquisa qualitativa” falarei “abordagem de pesquisa qualitativa” ou “abordagem qualitativa”.

## **Abordagem quantitativa X abordagem qualitativa**

Apesar de não nos aprofundarmos nesse tipo de abordagem de pesquisa, iremos definir o conceito de abordagem quantitativa e abordagem qualitativa – os dois tipos de abordagem que usamos em pesquisa em administração. Abordagem quantitativa é a mais comum, que normalmente se preocupa com a mensuração objetiva e a quantificação dos resultados. A abordagem quantitativa requer um arcabouço matemático e estatístico para que você consiga fazer as análises dos resultados que você coletou. Por conta disso, ela busca a exatidão, foge da distorção e do processo de análise de interpretação. Não é subjetiva, é bem objetiva, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

Segundo (Godoy:1995) já houve muita disputa dentro do campo da ciência da administração entre os pesquisadores com relação à abordagem quantitativa e à abordagem qualitativa, mas, hoje em dia, nós temos os estudos quali-quantitativos. Então, eu posso realizar inicialmente uma pesquisa qualitativa e, a partir dos resultados que encontrar nessa pesquisa qualitativa, posso realizar uma abordagem quantitativa para saber qual dessas opções que encontramos na pesquisa qualitativa possuem maior percentual, maior aceitação por parte do público, e vice e versa.

Já a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem se utiliza de instrumental estatístico na análise dos dados. Ou seja, tem como base as questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Dessa forma, envolve a obtenção de dados descritivos de pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, isto é, dos participantes da situação de estudo, (GODOY:1995).

A grosso modo é bem simples: a abordagem quantitativa tem a ver com dados, com quantidade; e a abordagem qualitativa não se preocupa os dados em números, com a quantidade, mas sim com a qualidade do material informacional para conseguir uma boa interpretação da realidade onde essa pesquisa foi aplicada. Um exemplo de problema para abordagem quantitativa seria o grau de satisfação dos clientes de determinada empresa, ou seja, aferir o grau de satisfação dos clientes. Em uma pesquisa de marketing eu posso utilizar a abordagem quantitativa. De que forma posso abordar esse problema? Inicialmente, eu vou definir o universo de pesquisa. Nesse caso, o universo de pesquisa são os clientes da empresa. Depois, eu vou definir a amostra de pesquisa, que já é um processo estatístico, de amostragem. Porque se a empresa tiver 10 mil clientes, eu não vou realizar uma pesquisa junto a 10 mil clientes; então, eu vou ter que utilizar uma amostra estatística desse universo, ou seja, vou selecionar uma parte do universo que será entrevistada e vou utilizar métodos estatísticos para cálculo de amostra. Além disso, poderão ser utilizados também métodos de pesquisa como questionário e instrumentos eletrônicos, hoje é muito usado na abordagem quantitativa a dos questionários por meio do Google Docs., em que o próprio Google já faz a condensação dos dados.

Já a abordagem qualitativa é diferente. Vocês podem ver que na abordagem quantitativa, eu pergunto: qual o grau de satisfação dos clientes? Na abordagem qualitativa não estou perguntando grau, percentual, números, eu estou preocupado em saber o como, o por quê. Exemplo de problema de abordagem qualitativa: como se dá a cultura organizacional da empresa YX, como se desenvolve essa cultura, como é essa cultura. Percebe-se que

não há preocupação com quantificação, procura-se saber em “como”, em “conhecer”, em “saber o porquê”, ou melhor, como se dão as relações entre os colaboradores, entre os funcionários, se essa cultura organizacional é positiva ou negativa, o que precisa ser melhorado. Vejamos alguns exemplos ou formas de se abordar esse problema; pode-se utilizar um estudo de caso ou método de estudo etnográfico, como tipos de abordagens qualitativa (métodos que vamos tratar mais adiante no texto).

## **Abordagem qualitativa**

A pesquisa qualitativa, desde os meados do século 19, vem sendo utilizada no campo da antropologia e da sociologia. Só a partir dos anos 70 do Século XX começou a ser utilizada pelos administradores, no campo da Administração, culminando com a publicação, em 1979, de um número da revista Administração da Ciência Qualitativa – *Administrative Science Quarterly* –, revista americana dedicada aos métodos qualitativos.

## **Características básicas da abordagem qualitativa**

A abordagem qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Ou seja, a abordagem valoriza o contato direto e prolongado do pesquisador no ambiente. Você pode estar pensando “Como é que se faz pesquisa agora nesse momento de pandemia que preciso interagir com pessoas, preciso entrevistar, conversar com pessoas, com grupos de pessoas?”. Posto isso, existe todo um trabalho que já vem sendo desenvolvido com relação à pesquisa qualitativa pela *internet*, porém, não se sabe como andam os processos de pesquisas qualitativas que já vinham sendo feitas, já que foram planejadas de forma presencial e que talvez não tenham sido pensadas para atividade remota.

A abordagem qualitativa necessita um trabalho intensivo de campo – local onde existem as relações, onde estão os grupos. É uma pesquisa enriquecedora porque você tem acesso, no caso da Administração, com os grupos, com as organizações, você visita uma empresa, a organização, conversa com os colaboradores. Assim, o seu trabalho é de campo, você está pesquisando em campo. Fazendo uma analogia ao trabalho de um arqueólogo, é como se tivesse em um sítio arqueológico pesquisando, olhando, observando, levantando dados. A mesma coisa acontece com a pesquisa na Administração na abordagem qualitativa, ou seja, os dados são coletados utilizando equipamentos como videoteipes e gravadores – hoje temos muitos materiais para interagir com os grupos – ou simplesmente fazendo anotações em um bloco de papel.

A primeira característica: eu preciso estar em um ambiente natural com fonte direta de dados. A segunda característica: a pesquisa quantitativa é descritiva. Os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. A pesquisa descreve uma situação, descreve um fenômeno. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nessas atividades, procedimentos que ocorrem, interações diárias. Não é possível, por exemplo, compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial, da estrutura desses indivíduos, dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.

A abordagem qualitativa é uma pesquisa descritiva, e também pode ser exploratória; não pode ser causal, mas é eminentemente descritiva, exploratória, caso não tenha sido feita ainda ou ninguém tenha pesquisado aquele fenômeno. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são preocupações essenciais de quem desenvolve a pesquisa qualitativa. Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes.

Uma outra característica é que pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de dados, partindo de questões ou focos de interesse amplos que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações são construídas a partir de dados no processo de baixo para cima, ascendentes - montante. Normalmente, a indução parte do particular para o geral e a dedução do geral para o particular. Na indução, os fatos adquiridos pela observação, pela abordagem qualitativa, vão construir um conjunto de leis e teorias sobre determinado fenômeno e, após construir essas teorias, podemos utilizar a dedução, que são as previsões e explicações.

Quando o pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, ele constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que acontece a coleta dos dados, e os examina, num processo indutivo. Já vimos que a pesquisa ou abordagem qualitativa é descritiva, é indutiva, e precisa acontecer em um ambiente natural em que o pesquisador esteja interagindo com as pessoas que estão nesse ambiente, entrando em contato com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, com a percepção que as pessoas têm sobre determinado fenômeno. Por exemplo, em uma organização, ao utilizar uma abordagem qualitativa quanto à cultura organizacional, vamos observar a percepção dos colaboradores em relação à essa cultura e as relações do clima organizacional da empresa. Então, em uma abordagem qualitativa, o pesquisador procura entender o significado que as pessoas dão àquele fenômeno.

## Tipos de abordagens qualitativas

A abordagem qualitativa oferece três possibilidades de pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso – muito utilizado na área de administração–e a etnografia, não tão utilizada ainda na área de administração, mas muito utilizada na área de antropologia e sociologia como métodos etnográficos.

### Pesquisa documental

A palavra “documentos”, nesse caso, deve ser compreendida de uma forma abrangente. Documentos podem ser materiais escritos como jornais, revistas, diários, obras literárias, obras científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios. Dentro da área organizacional, são produzidos inúmeros tipos de relatórios, existe muita informação dentro das organizações que se enquadraria a perfeitamente em um tipo de pesquisa documental. Na área de marketing ou comunicação, se pesquisa muito em jornais impressos, revistas, acessamos áudios e vídeos de reportagens.

Outro tipo de documento seriam as estatísticas, que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida da sociedade. Como exemplo, pesquisa de opinião pública e pesquisa de intenção de voto, são documentos que vêm de estatísticas e, a partir deles, podemos fazer uma interpretação utilizando a abordagem qualitativa. Também podem ser utilizados elementos iconográficos, como sinais; grafismos; imagens; fotografias e filmes. Pode-se usar por exemplo a pesquisa semiótica, que é uma metodologia de pesquisa muito utilizada nas ciências da comunicação e no marketing, onde você analisa os sinais, embalagens, logomarcas, percepção de consumidores da logomarca etc.

Outro dado importante para o processo de pesquisa são os tipos de documentos considerados primários e secundários. Os documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento. Ou seja, quando eu vou coletar dados que ainda não foram coletados, eu estou coletando dados primários. Por exemplo, se eu pego um relatório das reuniões de diretoria, eu estou utilizando dados primários. Mas se eu pego um documento que já foi compilado por vários relatórios, já analisados, estou utilizando dados secundários.

Uma das vantagens básicas desse tipo de pesquisa é que ela permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico, ou porque não estão mais vivos ou por problemas de distância. Na pesquisa documental, eu não preciso necessariamente entrar em contato com as pessoas para entrevistar, eu vou analisar materiais escritos, estatísticas produzidas ou elementos iconográficos: logomarca, campanha publicitária, design de algum tipo de produto, percepção do consumidor em relação a alguns designers de produtos.

## Pesquisa documental – análise de conteúdo

Na pesquisa documental, três aspectos merecem atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e o exame de todos os formulários que podem ser úteis. Quando você vai analisar como se desenvolve ou como se dá o processo de avaliação com o setor de desenvolvimento de pessoas, setor que faz o processo de recrutamento e seleção, e eu posso solicitar os documentos ou os formulários que são utilizados por esse setor para analisar. Esse documento já não será necessário se quisermos estudar, por exemplo, as formas de interação entre os empregados. O acesso a eles é outra questão importante. Esse detalhe do acesso, principalmente na área de gestão, é meio complexo, ou sutil, digamos assim. Porque para ter acesso a essas informações, preciso ter a permissão da organização, preciso contatar o diretor, dono da empresa, explicar o pretendo fazer com a pesquisa e que essa pesquisa tem uma finalidade acadêmica, que não vai utilizar o nome da empresa nos artigos, na publicação de artigo.

Muitas vezes, o próprio dono da empresa autoriza expor o nome no estudo, mas, na verdade, é um contrato que o pesquisador faz com o dono da empresa, com a diretoria da empresa no sentido de ter acesso a todas essas informações documentais que fazem parte da empresa. E, muitas vezes, as empresas não gostam de disponibilizar essas informações, tanto para pesquisa como para a consultoria. Os consultores muitas vezes têm dificuldade de acesso aos relatórios, às informações, o que gera uma dificuldade de concluir a consultoria. Esse é um problema processual, dentro do processo de abordagem qualitativa.

Um detalhe importante, caso você seja um pesquisador, e esteja vinculado a um programa de pesquisa ou instituição de ensino superior, é importante que peça uma declaração do coordenador e ou do professor da disciplina que está orientando seu trabalho. Essa declaração pode ser muito útil quando você entrar em contato com a empresa, porque já estará claro que você realmente não vai utilizar aquelas informações ou não vai fazer, digamos, uma espionagem organizacional. Mesmo assim, muitas vezes os gestores têm receio de expor as fraquezas que talvez existam dentro das organizações. Isso é um problema que vocês terão que estudar na hora da pesquisa, diante da escolha da unidade - da organização ou grupo de pessoas - com os quais vocês vão ter que interagir para buscar documentos. Então, é um processo de conquista.

Dentro da pesquisa documental, falaremos um pouco da análise de conteúdo que se diferencia da análise de discurso. Na análise de conteúdo, eu vou criar categorias de um discurso, vou ler um discurso, analisar e vou verificar no referido discurso, quantas vezes ele fala em vendas e quantas vezes ele fala em demissão. E, a partir de então, eu vou tentar sintetizar a



análise dessas categorias. Na análise, se pretende verificar o que está por trás daquele conteúdo que está sendo analisado, o contexto, por que aquelas pessoas disseram aquilo.

O que vem a ser análise de conteúdo? Segundo Bardin, é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Podemos examinar uma rede de comunicações formais de uma empresa a partir da sua correspondência oficial, ainda utilizando a parte da pesquisa documental. Podemos fazer o levantamento do repertório semântico no setor publicitário; analisar os conceitos de trabalho e produtividade que permeiam a fala dos empresários. É um tipo de análise obtida através da pesquisa documental, que é muito importante para a interpretação do fenômeno que foi pesquisado.

### **Abordagem qualitativa – estudo de caso**

É importante não confundir estudo de caso de pesquisa com o método de aprendizagem chamado estudo de caso, que normalmente é feito por professores nas graduações em sala de aula para relacionar teoria com a prática. Este é um estudo de caso mais voltado para a área do aprendizado. O objetivo é justamente esse: colocar em prática o que foi estudado na teoria. Esse estudo de caso de pesquisa é diferente, embora o nome também seja estudo de caso.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando um exame detalhado de ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O estudo de caso tem se tornado a principal estratégia quando os pesquisadores procuram responder às questões de “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse são os fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

Por exemplo, eu quero estudar uma organização que vem se destacando na área de gestão de pessoas, ou seja, as pessoas gostam de trabalhar nessa empresa, o clima organizacional é muito bom e isso desponta diante do ambiente em que essa empresa será inserida. Como pesquisador, você pode fazer um estudo de caso para entender como essa empresa desenvolveu esse processo de gestão de pessoas de modo que ela se destacasse em relação às outras. Então, estou caracterizando isso como um estudo de caso, você vai estudar só aquela situação dentro daquela unidade; agora, vamos fazer isso de forma profunda, com intensidade.

Falando novamente em acesso, até mesmo para o estudo de caso é preciso ter um contrato, um acordo com a empresa. Para você entrar dentro da organização para fazer uma pesquisa, é todo um caminho a ser percorrido, você praticamente tem que convencer a empresa de que sua pesquisa será importante para ela e que sua análise será imparcial. É preciso ter esse aceite pela empresa ou pelo grupo com o qual você quer fazer um estudo de caso. Talvez você se pergunte: “Eu quero estudar duas empresas de um segmento *startup*, eu quero estudar duas ou três *startups* em Teresina. Posso utilizar o estudo de caso?”. Pode. Nesse caso, caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo, em que você vai estudar o desempenho das *startups* ou o processo de plano de negócio desenvolvido por ela. Isso porque a *startup*, na verdade, é uma ideia, uma empresa que está se desenvolvendo no sentido exponencial; mas ainda é uma empresa, então precisa de plano de negócio.

Como esses donos, os CEOs das *startups*, encararam esse processo de plano de negócio? Tem *startups* que se dão muito bem, outras que não conseguem levantar voo. Você pode utilizar um estudo de caso para analisar o desempenho, como os empresários dessas *startups* percebem o processo de plano de negócio ou o processo de gestão. Como já falamos, esse é um dos principais gargalos das *startups*. O problema das *startups* não é nem a ideia em si, o problema muitas vezes é o processo de gestão, é fazer com que deixe de ser uma pequena startup para ser uma empresa grande, uma empresa que tenha ganho de escala.

O enfoque do estudo de caso é sempre exploratório e descritivo, e o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. O estudo de caso tem como técnicas fundamentais a observação e a entrevista. A observação também pode ser documental, o que permite observar o fenômeno. Com relação à entrevista, temos a abordagem de entrevista de grupo focal, na qual você reúne oito a dez pessoas e propõe uma dinâmica. Muitas vezes, essa dinâmica é feita por pessoas que são facilitadores, pessoas da área de ciências sociais que têm habilidade em desenvolver dinâmicas de grupo. Essa dinâmica consiste em lançar um tema para oito a dez pessoas, e fazer um bate-papo, uma conversa sobre esse tema, o que nos traz informações qualitativas bem interessantes. A técnica da observação frequentemente é combinada com a entrevista. Procura-se, em trabalhos de caráter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal.

Existem, no entanto, situações em que o pesquisador tem que optar por uma entrevista mais formal. Pode-se utilizar várias entrevistas, o ideal é que haja um contrato entre entrevistado e entrevistador – contrato este em que a pessoa se sinta segura em passar informação, que pode ser gravada. Detalhe: muitas pessoas não gostam que gravem suas vozes, suas imagens,

e preferem dar entrevista sem se identificar. Isso é mais um trabalho. Muitas vezes você tem a obrigação, como entrevistador e pesquisador, de informar que você vai gravar, pedindo permissão para o entrevistado para poder fazer esse registro. Se não puder gravar, você registra em um bloco de anotações; é mais trabalhoso, mas é necessário ter esse acordo entre entrevistado e pesquisador.

Normalmente, dependendo do fenômeno que você está estudando, as pessoas gostam de dar informação, e às vezes se sentem até prestigiadas por você querer ouvir o que elas pensam e por poderem dar a opinião delas. Muitas vezes, dentro das organizações, quando vamos fazer um estudo de caso em entrevista, há um receio dos colaboradores de falar o que pensam com medo de que aquela informação seja usada contra eles, caso façam uma crítica à organização. Essas críticas muitas vezes são construtivas, mas os colaboradores têm medo de que essa informação passe para uma diretoria, para uma gerência, e que, por conta disso, sejam penalizados ou demitidos.

Como pode haver esse tipo de reação por parte dos colaboradores, é importante fazer muitas entrevistas possibilitando, assim, o cruzamento de dados, para perceber se há alguma distorção naquilo que foi falado. Quem trabalha com abordagem qualitativa sabe que a pesquisa leva tempo, não é uma coisa rápida, você tem que arregañar as mangas, tem que ir para campo, muitas vezes vai para um lugar quente, para chão de fábrica, vai entrevistar pessoas na produção, não vai ficar em uma sala com ar-condicionado etc. Mas isso é enriquecedor, pois muitas vezes permite coleta de informações primárias muito importantes e, no final, você tem um trabalho belíssimo, de relevância, e que você sabe que foi você quem fez.

### **Abordagem qualitativa – etnografia**

Esse tipo de pesquisa não é muito comum no campo de conhecimento da Administração, mas seu uso está crescendo. A pesquisa etnográfica abrange a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo. Para essa pesquisa, precisamos de um grupo, não se faz pesquisa etnográfica com uma pessoa só, com especial atenção para as estruturas sociais, comportamento dos indivíduos enquanto membro do grupo. Você analisa as relações das pessoas que compõem o grupo, e a interpretação do significado desses eventos para a cultura do grupo.

A pesquisa etnográfica começou sendo utilizada por pesquisadores da sociologia e principalmente os pesquisadores da antropologia. Normalmente, o pesquisador que usa etnografia se insere na comunidade, muitas vezes por um longo período. Esta não é uma pesquisa rápida que você vai fazer em uma tarde. Não existe isso. Pesquisa etnográfica dura no mínimo seis meses, muitas vezes dura anos, dependendo da complexidade da comunidade.

Por conta disso, não é muito utilizada na Administração. No campo do conhecimento da Administração de empresas, os estudos de cultura organizacional, por exemplo, podem ser desenvolvidos pela pesquisa etnográfica. Van Maanen foi o primeiro a estudar o método da etnografia, publicando, inclusive, na revista americana *Ciência Qualitativa na Administração*. Seu artigo, de 1979, fala sobre os fatores de ficção na etnografia educacional. O etnógrafo pode centrar seu trabalho sobre: uma tribo indígena com pouco contato com a civilização; uma comunidade de alemães no estado de Santa Catarina; ou determinada ocupação dentro de uma fábrica.

A etnografia é um tipo de trabalho de campo. O trabalho de campo é o coração da pesquisa etnográfica, pois sem o contato intenso e prolongado com a cultura ou grupo, será impossível para o pesquisador entender o sistema, os significados culturais da organização, desenvolver a influência e o comportamento do grupo.

### **Considerações finais**

É relevante salientar que o artigo científico e a monografia são uma peça do processo de pesquisa, a materialização da pesquisa. Existem diversos formatos de Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC, algumas instituições de ensino superior estão adotando artigo científico e projeto experimental, já outras continuam adotando a monografia como formato de TCC. Contudo, independentemente de ser monografia ou artigo científico, o processo de pesquisa é o mesmo, só o formato de divulgação daqueles resultados da pesquisa é diferente. No caso, artigo é mais curto em termo de laudas, e a monografia é mais ampla; mas a pesquisa, o processo é o mesmo.

Desse modo o texto buscou ter apresentado aos alunos de graduação em Administração as direções por onde caminhar quando em suas pesquisas forem usar a abordagem de pesquisa qualitativa, procurando despertar e incentivar a prática da pesquisa qualitativa em suas descobertas no universo da ciência.

### **Referências bibliográficas**

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudos de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *ESTUDO & DEBATE*, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul./Ago. 1995.

\_\_\_\_\_, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

\_\_\_\_\_, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa; tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, Mai./Jun. 1995

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 4. ed -São Paulo: Atlas, 2017.

ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração no Brasil. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 131-144, jan./mar. 2013.

TEIXEIRA, Rubens de França; PACHECO, Maria Eliza Corrêa. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de Administração: a quebra dos paradigmas científicos. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 55-68, janeiro/março 2005.

# PALESTRA 4

## COMO INICIAR UMA PESQUISA CIENTÍFICA

Márcio Luciano Pereira Batista

### Roteiro

Primeiro, farei uma breve introdução sobre a pesquisa em administração. Em seguida, vamos tratar de como iniciar uma pesquisa científica, e finalizarei com o conteúdo, a parte que vai tratar sobre como obter o conhecimento científico.

### A proposta da pesquisa em administração

A proposta da pesquisa em administração desafia a todos no processo de ensino-aprendizagem. Sua principal proposta é a investigação como forte vinculação e como ferramenta de construção e reconstrução do conhecimento. Porém, as principais formas específicas do conhecimento, atualmente reconhecidas, refletem as várias fases da evolução da vida em sociedade e da própria humanidade, a forma de concepção da realidade e de entendimento, principalmente na busca da verdade. É importante lembrar que, atualmente, a gestão contemporânea requer do profissional de administração que atua nas organizações conhecimento e familiaridade com o método científico, buscando tomadas de decisões baseadas em fatos e constatações, e não apenas em suposições ou percepções. É aí que reside a importância de saber pesquisar empregando os procedimentos metodológicos científicos.

Há dúvidas em relação à possibilidade de se fazer uma pesquisa, um artigo direcionado à empresa, à organização. Essa pesquisa não só pode como deve ser feita, porque, a partir daí, e como veremos no decorrer do curso, você vai descobrir as falhas, as verdades ou não, existentes dentro da sua organização. E o que é essa pesquisa? Fonseca (2007) afirma que pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas. Assim, essa pesquisa parte de uma dúvida ou de um problema que busca uma resposta, uma solução, justamente com o uso de um método científico. Também podemos dizer que a pesquisa é uma forma de observação, de conhecimento, de descobertas acerca de um determinado assunto ou fato. A pesquisa científica

é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento em qualquer área acadêmica, seja ela da área de letras, química, biologia, economia, mas aqui, em específico da administração.

Daft (1999) diz que a formação do profissional em administração requer um grande empenho, tendo em vista que esse profissional irá se deparar com muitas situações adversas. Quem já atuou dentro da organização e quem atualmente estuda administração de empresas, com estudos de casos dentro da sala de aula, já percebe isso. O administrador se depara com muitas situações adversas tendo que constantemente se adequar às mudanças internas e externas dentro de uma organização, incluindo o mercado, a concorrência, a demanda de novos produtos, serviços, funcionários. Muitas vezes, temos em nossa organização funcionários em fase de adaptação e evolução. Assim, dentro da organização, precisamos nos adequar a novas metodologias (Carvalho, 2019).

Podemos utilizar nossa vivência atual como exemplo para o que o mencionei, da necessidade de nos adequar às mudanças externas. Com a pandemia, praticamente 100% das organizações terá que se readaptar. Daft (1999) afirmou e até hoje prevalece, quando ele destacou a importância da incessante busca do conhecimento, e sua aplicabilidade em pesquisas científicas dentro da matéria administrativa, além dos métodos de melhoria e controle de relação e o gerenciamento da organização. Já Maximiano (2000) diz que o administrador precisa deter a alta capacidade de raciocínio lógico e preparo, o que é exigido e indispensável para a estrutura organizacional de qualquer empresa, seja ela pública ou privada. Para Carvalho (2019), um administrador deve estar constantemente preparado para a abordagem de conhecimento que possa lhe conferir administrar os ambientes da empresa.

Portanto, o administrador vai ter que se valer de uma pesquisa científica que possibilite realizar previsões assertivas e, a partir daí, deter, traçar e desenhar um futuro em busca de melhorias para a sua organização. Nós sabemos que o administrador tem um papel importante, imprescindível nas organizações, pois o mesmo tem a capacidade de desempenhar um papel básico da administração. Fayol lançou cinco funções básicas da administração, conhecidas como POC3 (Planejar, Organizar, Coordenar, Controlar e Comandar), mas com o decorrer dos anos, com a modernização e a globalização, essas funções administrativas foram atualizadas e hoje nós temos quatro funções administrativas primordiais que são inerentes a um administrador: Planejamento, Organização, Direção e Controle -PODC.

O administrador tem que saber planejar, organizar, dirigir e controlar e, a partir daí, fazer projeções de risco, saber lidar com situações inesperadas – tudo isso com base em conhecimentos adquiridos na formação acadêmica. Assim, a pesquisa científica na administração tem grande relevância, pelo

fato de permitir ao profissional ter uma visão ampliada sobre a atuação no desenvolvimento de suas atividades com o conhecimento específico e a sua visão de futuro, de risco, de êxitos dentro da organização. Portanto, a pesquisa científica é realizada quando se está diante de um problema e não se possui informações necessárias para solucioná-las. Isso ocorre muito dentro das organizações e, muitas vezes, os gestores não sabem o que fazer. Vamos estudar a organização, vamos descobrir o que está acontecendo, por que está havendo um *turnover* muito alto dentro da minha organização? O que está acontecendo? Isso é um problema de pesquisa, por exemplo.

### **Como iniciar uma pesquisa científica?**

Uma pesquisa científica deve ser objetiva, pois vai tratar da realidade daquilo que é observável. Essa pesquisa precisa ser racional, porque vai se valer da razão para chegar aos resultados, e não simplesmente do achismo do pesquisador. Ela deve ser sistemática, porque precisa construir ideias organizadas racionalmente. A pesquisa tem que ser geral, porque se preocupa em responder questões mais amplas e complexas. Ela é verificável, porque sempre possibilita buscar a veracidade dos fatos. Mas a pesquisa também é falível, porque ela não é a dona da verdade e porque, afinal de contas, o conhecimento científico é passivo de falhas e erros. Vejam: a pesquisa científica deve ser basicamente objetiva, racional, sistemática, geral, verificável e falível. Isso é primordial para qualquer pesquisa que nós iremos fazer.

### **Como obter o conhecimento científico?**

Para obter o conhecimento científico, teremos que fazer a escolha do tema dessa pesquisa. Toda pesquisa tem seu início estabelecido a partir de um tema. Porém, a escolha desse tema deve estar ligada não só à pesquisa em si, mas à área de atuação profissional do pesquisador ou fazer parte de sua experiência pessoal. Isso porque não adianta entrar em um campo de pesquisa sobre o qual você não tem nenhum conhecimento. O tema de uma pesquisa é o assunto geral que desejamos investigar e, por muitas vezes, quando decidimos a pesquisa, o temos que frear um pouco com relação ao tema, porque muitas vezes vamos querer abraçar o mundo, e não é bem assim.

Existem algumas fontes de ideias que devem ser seguidas para a escolha do tema, conforme Fonseca (2007) e Apolinário (2016): 1) experiências individuais que cada pesquisador deve ter; 2) quem são os autores clássicos e contemporâneos na área da qual você realizará sua pesquisa; Deve-se prestar atenção e ter cuidado na escolha dos autores, pois apesar de falarem do seu tema, eles podem não beber da mesma fonte da sua pesquisa em si. Também devemos saber que dentro da nossa pesquisa vão existir os autores clássicos, aqueles que já falaram do nosso assunto há 10, 20, 30 anos, que não entraram



em desuso e que merecem sim ser citados. Porém, vão existir trabalhos de outros autores, que já foram atualizados, daí é importante frisar, que a maioria das revistas científicas estão exigindo referências dos últimos cinco anos, por alegarem justamente isso, que assuntos abordados há acima deste período já se encontram desatualizados; 3) quais os principais periódicos científicos dessa comunidade? Temos que ficar atentos a quais periódicos estão dentro do assunto, do tema; 4) também é muito importante o diálogo que se tem com os seus mestres, seus professores, com autoridades no assunto que você quer estudar e com colegas de curso; 5) participação em seminários, encontros, reuniões, congressos que tratem do tema, que são importantes para a sua área de pesquisa; 6) a sua reflexão acerca de tudo isso é primordial.

Muitas vezes, o tema vai tratar de uma questão razoavelmente ampla. Por exemplo, vamos supor que você esteja interessado em estudar a ética e as relações de trabalho dos funcionários públicos. Aí você lança o tema: “Estudo sobre o comportamento dos servidores públicos das instituições superiores da região nordeste quanto à ética e as relações de trabalho”. O que há de anormal nesse tema? Nesse caso, percebemos que é um tema bastante amplo, você está querendo estudar o comportamento dos servidores públicos das instituições superiores da região nordeste. Para isso, temos que fazer a delimitação do tema, temos que suprimir, afinar esse tema.

Uma vez escolhido o tema, haverá a necessidade de um recorte temático, que é justamente a delimitação, e que será imprescindível para a elaboração do processo da pesquisa. Portanto, é necessário que seja realizado um mapeamento de estudo, possibilitando o conhecimento ou reconhecimento do que já se escreveu ou estão escrevendo a respeito desse tema. Esse processo é chamado de estado da arte. Esse levantamento será feito em artigo, teses, dissertações, sites acadêmicos como: o Google Acadêmico, Scielo, Periódico Capes, Scopus, Web Of Science. Você vai fazer esse levantamento, baixar esses arquivos e criar uma pasta no seu computador. Detalhe: faça o *download* de artigos cujos assuntos realmente estejam relacionados ao seu tema, porque muitas vezes você pode estar compilando muito conteúdo que não faz parte do seu tema e que você nem irá ler. Mas você tem que estar ciente do que está sendo estudado sobre seu assunto no Brasil, ou até a nível mundial. E quando você faz isso, é o estado da arte e isso vai favorecer a delimitação do seu tema.

### **Exemplo de delimitação de tema em administração**

Nós vamos tratar de ética e relações trabalhistas. Eu tenho um tema: “Análise de grupos de servidores públicos administrativos quanto à ética e as relações trabalhistas: um estudo de caso na Universidade X”. Vejam que já há uma delimitação, eu vou analisar o grupo de servidores públicos administrativos quanto à ética e as relações trabalhistas: um estudo de caso

da universidade X. Segundo exemplo: “Ética no setor público: os servidores administrativos e suas relações de trabalho na Universidade X”. Aqui eu delimito ainda mais o tema. No primeiro, eu vou estudar o grupo de servidores públicos administrativos, ou seja, todo um grupo, e nessa delimitação eu já vou estudar a universidade X e somente o serviço administrativo daquela instituição. Assim, eu afunilei mais ainda este tema.

Não devemos esquecer que para a escolha de um tema é preciso estar ciente de que tal assunto necessita de discussão, investigação, decisão ou solução. Assim, deve-se refletir conforme Martins e Lintz (2000) se o foco do estudo tem viabilidade, importância e originalidade. Na viabilidade, o tema escolhido deve ser relacionado às evidências empíricas que permitam observações, testes de validações, bem como se você tem condições de realizar a pesquisa –principalmente condições econômicas e financeiras. Por exemplo, você quer pesquisar como são as relações de trabalho e ética em empresas sediadas na Europa, enquanto você mora no Piauí. Para isso, você vai ter que ir até essas empresas e conhecê-las. Você terá viabilidade financeira para chegar até essas empresas? Se não tiver, você não vai ter como obter seu universo amostral. É claro que também vai depender do estilo de método que será utilizado, mas é importante lembrar sempre da viabilidade. Você terá como adentrar nessa organização para obter sua coleta de dados? Essa pesquisa é importante? Será que a sociedade tem interesse? Vai ter algum grupo interessado nessa pesquisa?

O tema é importante quando, de alguma forma, está relacionado a uma questão que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Será que essa pesquisa vai chamar a atenção da sociedade? Alguém vai ter interesse nela? Temos que estar muito atentos a isso. Muitas vezes resolvemos fazer uma pesquisa científica, um TCC, uma monografia em um determinado tema, e temos que nos preocupar com isso, porque é um trabalho científico e esse trabalho será lido, dependendo do interesse de cada um, do orientador, do orientando, e vai chegar a uma publicação. O trabalho precisa ser original, tem que ter originalidade. O tema é original quando há indicador de que seus resultados irão causar alguma surpresa ao leitor. Isto é, se vai haver a possibilidade de encontrar novos resultados ainda não disseminados no ambiente científico profissional.

Você deve refletir o foco do seu estudo nessas três premissas: viabilidade, importância e originalidade, mesmo porque se seu trabalho vai ser um “copia e cola”, não vai ser original e você tem que ter muito cuidado com plágio. O plágio hoje é algo muito perigoso, tanto o orientador como o orientando podem ir presos, porque você está plagiando frases e ideias de autores que já se detiveram sobre aquele assunto. Muitos pesquisadores iniciantes incorrem no erro de negligenciar o procedimento da leitura nos

principais periódicos científicos que abordam o assunto a ser pesquisado, e a consequência é desastrosa para a formulação do seu problema. Você não deve deixar de fazer a leitura, e sim ler muito sobre o seu assunto; caso contrário, você definitivamente não vai ter uma boa pesquisa. Se atentem na formulação do problema de pesquisa. É importante ressaltar que essa leitura não precisa ser somente nos principais periódicos, mas em livros, revistas, assistir a jornais que tratam do assunto etc.

## O problema de pesquisa

O problema consiste em uma pergunta e/ou questão, e ela precisa ser bem delimitada, clara e operacional. É essa questão que o pesquisador deseja responder na conclusão de sua pesquisa. Não esqueça: a questão do seu problema vai ter que ser respondida no final da sua pesquisa, nas conclusões, a partir da coleta dos dados, a partir dos resultados aos quais você chegou por meio da coleta de dados. Aquele resultado vai ter que responder a sua pergunta ou não.

Karl Popper (2013), filósofo e professor austríaco, diz que precisamos de três coisas básicas para iniciarmos uma pesquisa: o problema, a hipótese e a predição, que ele denomina, em uma abreviação, como PHP. Você precisa ter domínio sobre a teoria dessa pergunta problema da pesquisa, e, para ter esse domínio, você precisa ler. Existe um autor desconhecido que diz que os verdadeiros analfabetos são aqueles que aprenderam a ler e não leem. É isso que acontece, muitos de nós não gostam de ler. Se você não gosta, é muito difícil fazer um trabalho científico, porque simplesmente vai querer copiar e colar. Quando você lê, você abre sua mente. Esse é um aspecto muito relevante do conhecimento científico, entender sobre aquele assunto que te interessa e com o qual tem afinidade.

É importante lembrar que há áreas que são muito estudadas, logo, existe muita teoria; e também existem aquelas menos estudadas, com pouca teoria. Então, eu pergunto: diante disso, em qual área é mais cômodo fazer nosso trabalho científico, nosso estudo científico? Na linha onde já existe um enorme acervo teórico ou na linha que é mais maleável a questão da pouca teoria? É mais inteligente da nossa parte estudar algo que possui menos teoria, porque vamos ter mais ideias, vamos sentir mais problemas, vão surgir mais questões norteadoras para o nosso tema. E como não conseguimos entender a realidade como um todo, porque é muito complexa, então, diante da leitura, o que realmente fazemos é montar um quebra-cabeça.

Como assim montar um quebra-cabeça diante de uma leitura? Com a leitura, vamos montando, encaixando as peças que são encaixáveis. Assim, a partir do momento em que você está lendo, você está diante de um quebra-cabeças, e você vai percebendo que, conforme o autor vai escrevendo,

surgem alguns problemas, mas logo as respostas para esses problemas vão se encaixando, na medida em que aquele quebra-cabeça está sendo montado. O interessante é que, nessa leitura, você vai chegar em um momento em que precisa preencher lacunas. Nesse momento, você vai querer responder por que aquilo está acontecendo, e você vai perceber que, por meio desse quebra-cabeça, diante da sua pesquisa e do seu estudo, diante do seu olhar, surgiu uma lacuna. Esse é o momento que você irá estudar, assim a sua pergunta vai estar direcionada para aquela lacuna para a qual você não encontrou nenhum encaixe.

Então, fica claro que para se obter uma boa pergunta é necessário ler muito. Não adianta você querer chegar em um mestrado, um doutorado, se você não tiver leitura e principalmente se não tiver um pensamento crítico. Caso não tenha, nem comece, porque você não vai conseguir terminar o curso já que terá que ler dia e noite e estudar madrugada adentro, porque você vai precisar escrever. Principalmente se você pegar um orientador Caxias, alguém que está em cima de você dia e noite pedindo relatório de materiais, relatório de leitura de artigos em inglês, com prazo de dois dias. Então, é preciso adquirir o hábito da leitura, pois ele faz com que você chegue onde almeja. Isso, claro, se você tem vontade de seguir no mundo da pesquisa. É com isso que você vai conseguir elaborar o seu PHP – o problema, a hipótese e a predição –, dos quais falaremos mais à frente, e dar prosseguimento à sua pesquisa.

### **O problema de pesquisa – exemplo**

Tema: Responsabilidade social nas indústrias de plástico teresinenses.

Problema: Qual a percepção dos clientes das indústrias de plástico teresinenses acerca das iniciativas institucionais de responsabilidade social realizadas por ela nos últimos cinco anos?

Você quer saber como os clientes externos das indústrias de plástico de Teresina veem a responsabilidade social adotada por elas. Para isso, terá que ler, visitar as empresas, ver quem são os clientes dessa empresa para realizar essa pesquisa. E não se esqueçam: precisa ler muito.

### **Como construir a hipótese?**

A hipótese é formular uma resposta para aquilo que você acha ser correto ou não. Então, após a colocação do problema que você acha solucionável, o passo seguinte consiste em oferecer uma solução possível por meio de proposição, que será declarada como refutada ou não no final da sua pesquisa. Isso será dito nas conclusões.

Vamos ver um exemplo de hipótese a partir do problema citado anteriormente. Podemos chegar à hipótese de que as empresas de plástico teresinenses atuam 100% com responsabilidade social dentro do município de

Teresina. Isso é uma resposta que você está hipotetizando, que as indústrias teresinenses estão presentes, sendo responsáveis e que estão atuando socialmente no município de Teresina. Porém, essa hipótese será respondida, refutada ou não, a partir da coleta de dados e dos resultados obtidos a partir dessa coleta.

## Determinando os objetivos

A partir das hipóteses vamos determinar os objetivos. O objetivo de toda pesquisa, de uma maneira geral, será responder ao problema formulado. Normalmente, os objetivos são definidos em dois níveis distintos: geral e específicos. Muitos autores consideram o objetivo geral o objetivo guarda-chuva, ou seja, aquele objetivo em que você vai colocar aquele verbo bem geral. E os objetivos específicos são aqueles em que você vai utilizar verbos mais específicos, que vão te dar subsídios para que você consiga atingir o objetivo geral. Então, o objetivo geral resume e apresenta a ideia central da pesquisa, descrevendo também a sua finalidade, e os objetivos específicos darão a maior delimitação ao tema, além de detalhar os processos necessários para a realização do trabalho. Vejamos um exemplo:

Tema: A mídia televisiva e a formação de opinião dos telespectadores piauienses acerca do isolamento social em decorrência da Covid-19.

Problema: Os debates televisivos têm influenciado na opinião dos telespectadores piauienses quanto ao isolamento social devido à Covid-19?

Objetivo geral: Determinar o grau de influência dos debates televisivos sobre a intenção do isolamento social pelos telespectadores piauienses. Nesse caso, utilizei o verbo “determinar”, um verbo bem geral, que, muitas vezes, é utilizado também nos objetivos específicos.

Objetivos específicos: Nesse exemplo, determinei três objetivos específicos. Lembrando que, para o seu TCC, seu trabalho científico, apresentar três objetivos está perfeito para o trabalho, porque se você colocar quatro, cinco, seis objetivos, será que terá tempo de realmente estudá-los e subsidiá-los? Terá tempo de verificar todos esses objetivos pelo exíguo tempo que você tem? Nesse exemplo, os objetivos específicos foram: a) mensurar os índices de audiência desses programas junto aos telespectadores; b) determinar as distinções de classe social em razão do grau de influência desses programas; c) verificar se há relação entre as variáveis de gênero e grau de instrução quanto à influência do isolamento social. Você vai mensurar, determinar e verificar. Portanto, a partir dos dados que você já possui até aqui, você irá determinar o tipo de pesquisa e o método que vai ser utilizado: pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa ou as duas, quali-quantitativa.

Na pesquisa quantitativa, o pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para descrevê-las ou para estabelecer associações e relações entre elas. E na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa. Para isso, procura interagir com as pessoas, mantendo a neutralidade. Com relação a essa neutralidade, adiantando um assunto futuro, quando estiver coletando os seus dados, você jamais pode influenciar nas respostas do seu universo amostral, e muito menos lançar perguntas que já tenham respostas direcionadas, porque isso induz o leitor a responder aquela pergunta. Se você fizer isso, a sua pesquisa será uma pesquisa enviesada, ou seja, vai ser uma pesquisa que não terá comprovação científica, porque você, o pesquisador, induziu a resposta de quem está pesquisando.

A pesquisa será descritiva ou experimental? A pesquisa descritiva vai descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como um questionário, por exemplo, uma pesquisa referente à idade, sexo, gênero, procedência, eleição etc. Para desenvolver a pesquisa experimental, é preciso realizar um experimento, que deverá acontecer em um ambiente natural. Assim, será uma pesquisa de campo, ou em laboratório, uma pesquisa de laboratório. Acontece muito em pesquisas de biologia, química, e em várias outras que precisam de um laboratório específico para ficar observando direto determinado universo amostral.

### **Construindo a revisão da literatura**

Para a revisão do trabalho, é preciso fazer o levantamento bibliográfico aprofundando-se nos periódicos e em outras fontes fidedignas de informações (livros, documentos, mídias eletrônicas), visando produzir um texto que explicitará ao leitor todo o histórico do problema proposto, os contextos teóricos, autores e ideias relacionadas a ele. Tenha muito cuidado com a revisão de literatura, pois ela tem que ser encontrada em locais fidedignos. Deve-se apresentar um levantamento bibliográfico acerca dos assuntos que serão tratados na pesquisa, com escopo definido e uma análise crítica sobre os autores selecionados.

Contudo, muitos alunos entendem a revisão da literatura apenas como um conjunto de trechos de obras que serão utilizadas como referência para o trabalho, o que é um erro que pode resultar em plágio. Na revisão de literatura é importante que você dialogue com o autor, e de vez em quando você apareça dentro do texto. É fundamental escolher um recorte teórico que

seja adequado ao tema e aos objetivos da sua pesquisa, ou seja, você deve selecionar autores que forneçam uma fundamentação teórica sobre a qual você possa desenvolver seu trabalho.

Outra etapa primordial é a definição de uma estrutura que pode seguir os critérios de seu interesse, como apresentar os referenciais teóricos por ordem cronológica, por abrangência e especificidade, entre outras formas de organização que sejam possíveis no seu projeto. Ou seja, você pode fazer a sua revisão de literatura tendo o cuidado principalmente de fazer o fichamento, que é primordial no momento da leitura do seu trabalho. Você pode fazer o fichamento por ordem cronológica, e ele pode ser um fichamento de citação ou de texto.

Portanto, a revisão de literatura é muito mais do que um “copia e cola” de textos em formato de citação direta. E é muito interessante no texto do seu TCC você se preocupar mais com a citação indireta. O que é a citação direta? É aquela citação em que você seleciona um trecho tal qual o autor escreveu e coloca no seu trabalho. A citação indireta, não. Nesta você lê o que o autor falou, fazendo a interpretação desses dados, colocando-a no seu texto; porém, a ideia não é sua, a ideia é daquele autor, por isso você não deve esquecer de referenciá-lo.

### **Dicas úteis para a construção do referencial teórico**

- Procure por boas referências para sua revisão de literatura. Autores e obras especializados na área do tema da sua pesquisa; pesquise por referências que você possa utilizar para a análise dos seus dados possuindo informações, ideias ou conceitos que serão relevantes para seu estudo.
- Analise as fontes para a revisão da literatura. Mais do que uma lista enorme de referências bibliográficas, a revisão de literatura serve para demonstrar que o seu problema faz sentido para a pesquisa científica. Vamos supor, por exemplo, que a sua pesquisa possua o tema “Reflexos da crise econômica na classe média piauiense no período da pandemia da Covid-19”. Nesse caso, poderíamos realizar uma análise tanto sob o viés econômico, explorando itens como a diminuição do poder de compra dessa população, como sob o viés sociológico, abordando a queda da qualidade de vida desse grupo. Assim, você iria se ater àquela fonte de revisão de literatura para o viés econômico ou abordaria o viés sociológico, que trataria da queda de qualidade de vida dessa população. Temos que ter cuidado justamente nessas pequenas observações para não incorrer no erro de colocar uma revisão de literatura errada no nosso trabalho.

Essa definição de qual caminho será seguido pela pesquisa é o chamado recorte teórico. Depois de concluir essa etapa, você deve elencar as palavras-chave, ou descritores, que irão auxiliá-lo a encontrar obras de referência dentro do recorte teórico que você definiu. Então, você faz o seu referencial teórico e, dentro dele, você tira mais ou menos de três a cinco palavras-chave que são inerentes ao seu trabalho – palavras que vão te levar a assuntos, a artigos, que vão te direcionar a trabalhos que estão dentro da sua pesquisa. Essa é a importância das palavras-chave. Dessa forma, você poderá encontrar materiais que realmente estejam relacionados com o tema e o problema que serão abordados em seu texto, devendo então reunir essas referências para leitura e, em seguida, fazer a análise.

### **Crie uma estrutura de pesquisa**

Depois de feito todo esse levantamento, você irá montar uma estrutura de pesquisa que vai te permitir organizar seus referenciais teóricos de modo que você consiga ordená-los dentro do seu recorte teórico. Essa estrutura pode utilizar o critério que você considerar mais pertinente à sua pesquisa. Como, por exemplo, ordenar suas referências por ordem cronológica de publicação, mostrando o incremento conceitual da área do conhecimento ao qual seu trabalho está ligado ao longo do tempo até chegar ao seu projeto. Ou, ainda, apresentá-las de acordo com o nível de especialização. Isto é, partindo de obras que tratam do tema do seu estudo de forma mais abrangente até aquelas que tratam especificamente da sua temática.

### **Faça uma análise crítica de suas referências**

Para fazer um bom uso dos materiais que você selecionou, você deve ler atentamente todas as obras escolhidas e analisá-las criticamente, buscando compreender a fundo as teorias e conceitos tratados por elas. Por exemplo, aqui, preste atenção: o estudo é de gestão de pessoas dentro de uma gestão hospitalar, e o meu trabalho é de gestão de pessoas dentro de uma empresa de plásticos. É a mesma coisa? Esse autor está direcionando seu trabalho à gestão hospitalar de pessoas, diferente do seu estudo que foca em gestão de indústria no segmento de plástico. Veja que ele não vai beber a água da sua fonte. Então, você já descarta um pouco este autor. Você pode fazer fichamento das suas leituras e fazer anotações sobre cada obra analisada. Você deve procurar sintetizar o seu conteúdo ao mesmo em que faz uma reflexão sobre as teorias apresentadas e buscar aplicá-las no contexto do seu trabalho.



## Escolhendo os sujeitos da pesquisa

O sujeito da pesquisa, quem vamos estudar, é o ente objeto da pesquisa, da investigação. Trata-se de uma unidade funcional daquilo que será pesquisado, que pode ser: uma pessoa, um animal, um metro quadrado de cana-de-açúcar, uma empresa, um tipo de peça utilizado na fabricação de automóveis, as calçadas que você pisa, as vassouras. Porém, há uma observação a ser feita: quando os sujeitos de pesquisa são pessoas e/ou animais, muitos periódicos, para a publicação de artigos, exigem que a nossa pesquisa seja aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição. O que é isso? É um colegiado existente dentro da instituição que vai interceder nas pesquisas com seres humanos. Ele é criado para defender os interesses do sujeito da pesquisa em sua integridade e dignidade, para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos.

Essas normas e diretrizes regulamentadoras da pesquisa envolvendo seres humanos estão na Resolução do Conselho Nacional de Saúde, 196/96. Toda instituição de ensino tem o seu Conselho de Ética, que é o CEP. Porém, para enviar o seu artigo, a sua instituição mesmo diz que se você for trabalhar com pessoas, a sua pesquisa tem que ser aprovada pelo Conselho de Ética da universidade. Por que esse conselho tem que aprovar minha pesquisa? Justamente porque esse conselho vai se responsabilizar, com o intuito de garantir que você vai tratar com ética os dados que vai obter junto às pessoas.

Quando você vai fazer a pesquisa, vai utilizar um questionário semiestruturado e pedir para que as pessoas respondam a esse questionário. Porém, antes de elas responderem, elas precisam assinar o TCLE – Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido. Assinando este termo, ela estará dizendo que vai participar da pesquisa por livre iniciativa e vontade, isto é, que o pesquisador não a está obrigando a participar da pesquisa.

E o detalhe importante é que os dados obtidos na pesquisa serão totalmente sigilosos, só quem terá contato com aqueles dados é a universidade e o pesquisador. Se você quer fazer uma pesquisa com animais, você tem que pedir a autorização ao ICMBio. Você jamais poderá entrar no zoológico ou em uma comunidade sem autorização, pois eles se preocupam com a conservação e preservação dos seres vivos. Nesse caso, tanto pelo CEP como pelo ICMBio, porque eu vou utilizar o meu contato, eu vou utilizar dados das pessoas e também vou precisar coletar de alguma forma algo dos animais. Então, essa aprovação visa salvaguardar a dignidade, o direito, a segurança e o bem-estar do sujeito da pesquisa. Já quem trabalha com índios, quem quer fazer pesquisa com índios, precisa pedir autorização à Funai. Uma vez a Funai autoriza a realização da pesquisa, você pode adentrar a comunidade indígena. Tem todo esse aparato dentro da pesquisa científica, de como adquirir, de como trabalhar o nosso universo sujeito da pesquisa.

Outra possibilidade refere-se à realização do chamado “estudo de caso”, que consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, família, empresa ou comunidade, a fim de estudar os aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. Pode ser uma pesquisa quantitativa, qualitativa ou qualiquantitativa.

Exemplo: *Burger King – Os desafios da expansão*. Estou fazendo um estudo de caso. Quem vou estudar? Burger King.

Exemplo 2: *O desafio do ensino remoto: um estudo de caso na Universidade Estadual do Piauí*. Meus sujeitos são os alunos da Universidade Estadual do Piauí.

### **Determinando os instrumentos e procedimentos de coleta da informação**

Como eu vou fazer a minha coleta de dados? Antes de fazer a coleta de dados, como já mencionado, é preciso passar pelo Conselho de Ética, se for o caso. Para obter informações dos sujeitos, normalmente fazemos uso de instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Esses instrumentos de pesquisa podem ser um questionário, um gravador, uma câmera fotográfica, inventários, além de vários outros tipos de coletas de dados que existem. A escolha vai depender da área e do tipo de pesquisa.

### **Transcrevendo e analisando os dados**

No caso de pesquisas quantitativas, uma vez coletados os dados, deve-se organiza-los e analisa-los. Uma vez organizados, deve-se proceder a análise estatística. Essa análise vai ser escolhida de acordo com a sua pesquisa, de entendimento com o seu orientador. Se a pesquisa for de cunho qualitativo, existem outras formas de análise que podem ser utilizadas, como, por exemplo, a análise de conteúdo.

### **Discutindo os resultados e concluindo**

A última etapa do processo de construção de uma pesquisa envolve a apresentação dos dados tabulados, de forma inteligível e visualmente adequada ao leitor do trabalho. O pesquisador deve assumir os dados tabulados inicialmente de forma bruta, fazendo uso de tabelas e gráficos. Por fim, deve-se comparar os resultados alcançados com os de outras pesquisas similares realizadas anteriormente e discutir, se necessário, as diferenças encontradas entre os resultados obtidos e os indicados pela leitura.

Esse é um momento em que muitas pessoas sentem dificuldade, que é justamente a hora de discutir os dados que você tem em suas mãos. Porém, existem outros autores que já estudaram isso em outra oportunidade, em outro local, que também descobriram essa mesma coisa ou descobriram

algo diferente, e você vai confrontar o seu resultado com o resultado desses autores. Isto é, você precisa fazer a discussão dos dados com resultados já obtidos em outros trabalhos. Isso é discutir os dados.

## REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2ª ed. Cengage Learning, 2016, 226p.

DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, 204p.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico**. Iesde Brasil, 2007, 92p.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**, 2000, 156p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração** -5.ed.rev.e ampl.- São Paulo : Atlas, 2000, 535p.

OLIVEIRA, J. I. C. **A importância da pesquisa para a área de administração**, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-pesquisa-para-a-area-de-administracao>. Acesso em: jun 2020.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. 2ª ed. Cultrix, 2013, 456p.

## PALESTRA 5

# APRESENTAÇÃO ORAL DE ARTIGO CIENTÍFICO

Kerle Dantas

Esse tema – apresentação de artigo científico – também tem um caráter científico; no entanto, ele se caracteriza pela prática. E, por ter essa característica, você só vai conseguir ter uma alta performance em apresentação oral de trabalho científico, ou qualquer outra, se você treinar. Minha proposta é desbloquear, clarificar na sua mente a ideia de que não há coisa melhor, não há nada que vá trazer mais benefício para a sua vida do que a sua capacidade de falar, dialogar, de vender a sua ideia, de trazer as pessoas em unidade para um objetivo específico. É para isso que você está se formando.

Em sua maioria, são estudantes de administração, e um grande administrador tem que liderar, e não existe ferramenta mais poderosa do que a palavra. Então, vamos desconstruir esse bloqueio que, ao longo da sua jornada, por algum motivo, colocamos na cabeça que não é capaz, que tem medo, tem medo da opinião dos outros. Tudo isso ficará para trás.

### Roteiro

Para cumprir nossa missão, teremos oito etapas: a) Planejamento da apresentação, o bom jogador ganha o jogo conhecendo as regras; 2) Critérios de avaliação da banca; 3) Estrutura de apresentação. Uma apresentação de TCC, mestrado, doutorado, infelizmente não permite uma autonomia, você tem um *script* a seguir; 4) Recursos metodológicos; 5) Princípio de uma boa apresentação oral. Neste momento, vamos ampliar nossa apresentação não só para artigo científico, mas para qualquer coisa que precise da oralidade. 6) Dicas para apresentação de sucesso; 7) Referências utilizadas para a apresentação; 8) Conclusão.

#### 1. Planejamento da apresentação

Você só pode tirar o máximo de proveito de qualquer ação orquestrada, a partir da qual você espera um resultado, se você se planejar. Para uma apresentação é a mesma coisa, você precisa de planejamento. Então, a primeira coisa é planejar. Nesse planejamento, o que você precisa entender:

- Vai jogar? Então conheça as regras. Como fará isso? Temos uma sequência. Primeiro: o tema que precisa ser delimitado. Todo assunto é muito amplo e é preciso saber exatamente atacar a raiz do problema que você quer esclarecer. Depois, você tem que conhecer o seu público. Para quem você vai falar? Pessoas de maior instrução, pessoas de menor instrução. Você vai falar para pares? É um professor falando para professores? Você vai falar para uma plateia que está interessada em um assunto de um nível de complexidade maior? Você vai falar para iniciantes? Você precisa conhecer o seu público. Sem conhecer o seu público, você não vai obter o resultado que deseja.

Então, domine o tema, faça a delimitação, escolha o caminho a percorrer, saiba quem é seu público e tenha claro em sua mente qual o seu objetivo. No caso da defesa, o objetivo é cumprir um requisito para ter o grau de bacharel em administração, esse é o objetivo institucional. Não confunda aqui com o objetivo do seu trabalho, que é o objetivo de pesquisa, mas sim objetivo institucional daquela apresentação, pois é um pré-requisito para se colar grau.

O tempo que você tem disponível também é muito importante, é um fator crítico de controle. Outro ponto são os recursos disponíveis, às vezes você precisa somente da oralidade, mas vai usar microfone? Não vai? Tem Datashow? Qual recurso você tem disponível? Hoje em dia, com a *internet*, vai interagir com a plateia através de aplicativo? Isso é totalmente viável hoje. Por exemplo, o sujeito está falando, já coloca um quizz, as pessoas respondem e o resultado sai na tela. Os recursos que você tem disponível são importantíssimos e está tudo linkado, porque, de repente, você precisa mostrar alguma coisa que tem um nível de complexidade maior – gráficos, tabelas – e esses recursos são imprescindíveis.

Outro ponto seria o plano B, que é aquilo que é vital na sua apresentação para a concepção do seu objetivo e que você não pode se dar ao luxo de dar errado. Via de regra, a responsabilidade pelos recursos disponíveis, os recursos metodológicos que serão utilizados – um Datashow, por exemplo – é de quem está apresentando. Isso segue um padrão, já é regra. Normalmente, se for um concurso, banca de TCC, a instituição informa que tem o Datashow, mas a responsabilidade é sua. Então, se é fundamental, crucial, que você utilize aquele recurso, a responsabilidade é sua, você tem que fazer acontecer, tem que se preparar para isso. Isso é algo que deve ser discutido com o seu orientador. Então, o plano B é isso: não cumprir uma missão por uma desventura que pode acontecer.

- Especificidade da apresentação de trabalho científico: a grande especificidade, a grande variável que singulariza a apresentação do trabalho científico, é que aquilo é uma avaliação. Quando você está fazendo uma

apresentação, está sendo avaliado, só que essa avaliação é informal, está na cabeça do público. Na apresentação, não. A sua banca está ali para fazer a sua avaliação. Então, vai jogar? Conheça as regras do jogo.

## 2. Critérios de avaliação da banca

É nesse momento que eu digo a vocês: na apresentação de um trabalho científico, você está sendo avaliado por critérios objetivos. Por que isso é importante? Você não vai ser avaliado pela cabeça do professor, ele tem um *script* que tem pesos e objetivos, ou seja, critérios dos quais ele não pode fugir. Inclusive, se, de repente, a nota não for do seu agrado, é facultado o direito de recorrer e, quando fizer isso, você irá olhar a ficha de avaliação e vai ver cada um dos critérios a partir dos quais você foi avaliado. Então, nada melhor do que ir para a avaliação conhecendo quais esses critérios. Pegue os critérios com o seu orientador, trabalhe-os e utilize-os para a sua preparação.

Quais são esses critérios?

- Clareza dos objetivos do trabalho. Clareza, coerência, concisão. Quando for escrever o seu trabalho ele deve ter uma lógica. Quando você vai começar a escrever qualquer coisa, você precisa começar sabendo o final. Entenda: você acha que em uma grande trama de uma série da Netflix ou de um filme, o sujeito começa a escrever sem ter um grande final? Você já assistiu àquele filme em que na primeira cena acontece uma coisa que vai fazer todo sentido na última cena do filme? Ou seja, você precisa saber conduzir, chamar o seu leitor para dançar, desde o primeiro momento em que você está escrevendo até o último. Você tem o objetivo de conduzir o seu leitor quando estiver escrevendo, para que ele entenda qual é o seu tema, qual é o seu problema, qual é a hipótese. E, para isso, você precisa ir construindo essa trama de maneira clara e coerente.

Como você faz isso? Desde o primeiro momento, você tem que ter clareza dos seus objetivos. Então, você transporta esse raciocínio para a apresentação oral. É a mesma coisa. Desde o primeiro momento em que você abrir a boca, você tem que conduzir o seu público ao seu resultado final. Você vai pegar na mão do seu público, vai chama-lo para dançar, e a música termina com a sua conclusão. É você quem faz isso. Lá na banca, o professor vai querer saber se os resultados que você encontrou têm total correspondência com os objetivos específicos e, conseqüentemente, com o objetivo geral do seu trabalho. Então, esse é um critério de avaliação da banca;

- Delimitação do problema a ser pesquisado;
- Coerência;
- A utilização, quão bem você utilizou os recursos metodológicos;

-Adequação da linguagem. Nunca esqueça que os professores já leram o seu trabalho e já vão para aquela apresentação com uma noção daquilo que você vai falar. Eles estão esperando total aderência ao que está escrito no papel;

- Correta aplicação da ABNT. Se você quiser ir para a banca passar vergonha, menospreze a ABNT. É algo que é intrínseco ao processo de produção científica. O seu trabalho escrito tem que estar de acordo com a ABNT. O pecado número um do processo de construção científica é o aluno deixar para a última hora, fazer tudo atropelado, não cumprir os prazos e não dar a correta atenção à ABNT. Na verdade, a ABNT tem tantas nuances e detalhes que o correto é que você contrate um profissional para fazer essa correção de português e de ABNT. Se você não fizer isso, é certo que você será criticado e não conseguirá alcançar a nota 10.

Vá com essa tranquilidade na aula, faça esse investimento porque vale muito a pena. Para chegar ao seu objetivo, é necessário terminar o seu trabalho no prazo, caso contrário você irá atropelar tudo, vai terminar em cima da hora e nenhum profissional de respeito vai conseguir fazer um bom trabalho em um curto espaço de tempo. Então, se prepare para cumprir os prazos a tempo de fazer revisão bibliográfica e de ABNT.

### **3. Estrutura da apresentação**

Não tem coisa melhor nos negócios, na vida, do que inovação, não é verdade? Só que alguns requisitos no TCC, e devido à natureza desse rito, ficam limitados, o que limita também a sua capacidade de inovar, porque você vai ser avaliado por aqueles critérios específicos. Portanto, terá que falar dos seguintes pontos: na abertura, você vai se apresentar, dizer qual a sua condição na instituição, de aluno, vai apresentar o seu orientador, vai cumprimentar a banca, dizer qual o objetivo institucional daquele trabalho –que é obter o grau de bacharel em administração– vai falar sobre o seu título e sobre o seu plano de exposição. No plano de exposição, você irá mostrar a trilha que você vai percorrer até o final da sua fala, ou seja, irá falar sobre o roteiro. Depois disso, você vai partir para o tema.

Tudo isso é muito rápido. Como eu falei, o tempo é um ponto crítico de controle, em média são 20 minutos de apresentação. Você vai falar rapidamente sobre o seu tema ampliado, e irá fazer a delimitação. Quando fizer essa delimitação, você vai dar sua justificativa do por que aquilo é relevante para você e para a área de conhecimento na qual você está trabalhando, em seguida chegando à sua problemática. Eu espero que nesse ciclo de palestras você já tenha entendido que, no final das contas, o processo de produção

científica começa com um problema – o problema de pesquisa – ao qual o seu trabalho deve responder. Sendo assim, você vai fazer essa problematização e vai trabalhar a questão dos objetivos.

Entenda: o seu objetivo vai nortear a construção de todo o seu trabalho, porque qualquer lugar é bom para quem não sabe para onde vai. Quando você começar a construir o seu trabalho, o que você precisa ter na cabeceira da sua cama é o seu objetivo. É ele que vai te nortear, porque a principal coisa que o professor e a banca avaliadora querem saber no final das contas é se você alcançou os objetivos do seu trabalho e, portanto, se respondeu ao seu problema de pesquisa. Então, os seus objetivos precisam estar claros, você tem que investir um bom tempo, junto com o seu orientador, revisando esses objetivos. Se em uma apresentação o professor mandar você voltar nos seus objetivos, isso não é um bom sinal. Nos objetivos você está dizendo o que vai fazer, na metodologia você vai dizer como você vai fazer, e é o que vai dar mérito científico para a sua apresentação e para o seu trabalho escrito.

Se você tem uma metodologia com critérios adequados ao seu objetivo, você tem um trabalho científico. Então, na hora de falar sobre a metodologia, dentre os itens que serão apresentados, indico que você tenha um carinho a mais, porque boa parte das perguntas que aparecem no momento da arguição, quando for facultada a palavra à banca, é natural que comecem questionando a metodologia. Isso porque o que você escreveu, o que você falou, pode não ter sido suficiente, e os membros da banca vão pedir mais esclarecimentos. Então, outra dica: saiba de cor e salteado toda a sua metodologia e saiba defendê-la. Peça ao seu orientador para que faça uma espécie de *brainstorming*, uma tempestade de ideias sobre os pontos fortes e fracos da metodologia. Depois que você tiver estudado a metodologia da pesquisa, após ter contato com outros trabalhos parecidos com o seu, aí sim você terá mais substância para falar sobre a sua metodologia.

Além disso, na sua apresentação, você não deve gastar cartucho no seu referencial teórico, porque ele é o que você utilizou de científico para fazer a análise dos resultados, é o pensamento da ciência, do estado da arte. E, naquele momento, isso não é tão relevante. Relevante é o que você faz com esse conhecimento para analisar os seus resultados e as inferências às quais você chegou ao analisar os seus resultados. Ou seja, aqui, você vai falar rapidamente o porquê e quem são os principais autores que estão dando embasamento para o seu trabalho.

Nos resultados, veremos o que tem de novo naquele trabalho, porque até então, você só fez promessas. Agora é a hora de vermos se os resultados estão coerentes com o que você prometeu. Você irá gastar sua munição nos resultados. Nas referências você vai colocar somente o essencial, apenas mostrando-as, porque a banca já leu o seu trabalho e já conferiu suas



referências. No entanto, não se esqueça de que você está falando para um público, porque a apresentação de TCC é pública e qualquer um pode assisti-la. Isso é um critério. Então, você irá colocar esse slide das principais referências rapidamente.

#### 4. Recursos didáticos

- Slides. Muito provavelmente terá slides à sua disposição. Falaremos mais à frente dos cuidados para fazer uma apresentação com slides. Obviamente, utilizando slides você utilizará o Datashow;

- Laser point. Você não precisa usar, mas, se você puder, é uma ferramenta bem legal. Não é algo que vai fazer diferença na sua avaliação, mas é uma boa dica para quem sente que pode ficar nervoso, pois pode utilizá-lo como um recurso mental, como ancoragem, que é disfarçar o nervosismo manuseando alguma coisa, no caso, o laser point.

- Quadro e pincel. A maioria das apresentações são em sala de aula e você pode utiliza o quadro e o pincel. Eu não indico porque o tempo é curto, mas é bom levar, porque, de repente, alguém pode pedir algum esclarecimento e você pode julgar necessário fazer um rascunho, um esquema. Mas, na sua apresentação, se estiver usando Power Point, não vai utilizar quadro e pincel.

- *Internet*, imagem e som. Como falamos, o tempo é curto, sugiro que evite esses recursos, a menos que o seu trabalho esteja absolutamente relacionado àquilo. Por exemplo, você pode utilizar imagem e som porque você quer mostrar uma entrevista em que o sujeito permitiu ser filmado, e aquilo faz sentido para mostrar o momento de emoção ou uma realidade pesquisada. Via de regra, evite ao máximo. Não é proibido, mas se não tiver conexão com o seu trabalho e a banca não entender como fundamental, você pode ser prejudicado, porque podem julgar que foi uma digressão, um artifício para sair do tema central. Então, evite esses recursos.

Com os slides, existe a questão do *layout*. Veja se a instituição ou o departamento possuem um modelo *layout*. É de muito bom tom que exista um modelo, porque evita alguns problemas caso deixe à critério do concludente. Se não houver um modelo, o que é preciso entender? O *layout* deve ser sóbrio, ou seja, com poucas cores e com muita atenção às fontes, principalmente ao tamanho. As pessoas têm que conseguir ler o que você está escrevendo, então é importante se preocupar com o contraste entre o fundo do slide e a fonte que você está utilizando. O que funciona melhor são fundos mais escuros e letras mais claras.

Em caso de uma apresentação com duração de 20 minutos, você vai ter no máximo 20 slides, calculando um slide por minuto para não ultrapassar seu tempo. Então, não se deve fugir muito desse número. Também é importante a numeração dos slides. Dessa maneira, você vai facilitar e orientar as pessoas que estão assistindo a sua apresentação.

Qual o ritual da apresentação? Você faz a sua apresentação, o seu orientador toma a palavra, e normalmente ele dá a palavra para os dois outros membros da banca, que fazem as colocações e perguntas, se for o caso. Depois, o professor orientador faz o fechamento. Essa é a cerimônia. É normal que o professor que esteja na banca peça para colocar em determinado slide, então, se você enumerar os slides vai facilitar o processo. Como já mencionamos, a responsabilidade do material, via de regra, é do aluno, então converse com seu orientador. Erros de português acontecem, a nossa língua é maravilhosa, complexa e todos são humanos, então erros podem existir. Mas temos que fazer o que for possível para que isso não aconteça, pois isso depõe contra o seu trabalho. Junto com a revisão de ABNT você deve fazer a revisão ortográfica –da sua apresentação, inclusive– e não deixar erros de português, pois isso pode demonstrar um desleixo de sua parte.

### **5. Princípios do bom orador**

Esse ponto serve tanto para a apresentação do TCC como qualquer outra apresentação.

- Naturalidade, que é você conseguir falar como se estivesse batendo papo. Uma estratégia para você conseguir levar isso de maneira mais natural, é você pensar: “Vou defender o meu TCC, vou bater papo com aquela turma boa”. Quando você diz isso para si mesmo e para a sua caixa de comando –seu cérebro –, que você vai bater um papo, isso vai te dar mais tranquilidade para trabalhar. O principal problema da falta da naturalidade é que você corta a comunicação com quem está ouvindo, porque eles deixam de prestar atenção no que você está dizendo e começam a prestar atenção na sua antinaturalidade.

- Boa dicção e tom de voz. Você precisa falar no tom de voz adequado. Para isso, você tem que entender em que ambiente você vai fazer a sua apresentação. Dica: vá em outras apresentações que tiverem o mesmo ecossistema, isto é, o mesmo auditório, o mesmo Datashow, o mesmo microfone se for o caso, ou uma oratória. Assim você já vai ter uma ideia do tom de voz que você deve utilizar. De repente, você está em uma apresentação em um lugar menor ou maior, ou seja, isso pode mudar muito. Lembre-se: para o meu treinamento de oratória eu vou avaliar, controlar, exercitar a naturalidade, o tom de voz e a boa dicção. Para ter uma boa dicção você precisa se lembrar

que você deve ser claro. Você não está falando com amigos, onde você pode comer palavras e falar errado. Não é o momento de você engolir palavras, letras e coisas do tipo.

- Um bom orador vai contar uma história com começo, meio e fim. Isso tem relação com a natureza do trabalho científico. Se você seguiu o roteiro você já está com começo, meio e fim, mas não se esqueça que em uma apresentação livre você não tem o rigor de uma avaliação científica. Mas você precisa entender que tem que começar, desenvolver e finalizar, e principalmente demonstrar isso para o público.

- Nem rápido e nem devagar. Isso também incomoda quem está escutando. Se você for rápido demais, as pessoas não vão absorver a ideia e irão se confundir. Se você for muito devagar, vai causar agonia em quem está assistindo.

- Ênfase e emoção. Na sua apresentação, quem vai conduzir o leitor ao ápice é você, no seu tom de voz. Você irá utilizar essa ênfase e emoção principalmente na hora de fazer o fechamento da sua apresentação. Outra dica no processo de apresentação: você não vai deixar nada implícito, você precisa fechar os nós. Você começou a abrir e deve fechar um por um, mostrando que os seus resultados são esses, logo, você alcançou os seus objetivos e, naturalmente, respondeu ao problema de pesquisa.

- Preparação e segurança. O sujeito não vai para a guerra sem se preparar. Você vai para uma exposição, então você deve mostrar o quanto é bom e maravilhoso. Você não pode fazer isso com você mesmo, fazer um trabalho maravilhoso, se preparar, escrever, perder todo esse tempo para chegar na hora e fazer uma apresentação mais ou menos. Falaremos desse tópico mais à frente.

- Vestuário compatível com a ocasião. Eu acredito que existe o mundo material e o mundo espiritual. Algumas coisas são muito mais materiais, mas tudo tem essa dupla perspectiva. No entanto, há momentos em que o material fala mais alto. Quando isso acontece, você tem que seguir as regras do mundo e, no nosso mundo, você precisa ser e precisa parecer ser, as duas coisas. Se você utilizar só o ser e não parecer, você terá um problema de comunicação em tudo que for fazer e seus resultados serão limitados. Nesse momento, você deve se preocupar com as duas coisas. Não adianta você dizer que o que importa é a qualidade do trabalho, a apresentação. Você colocará tudo a perder se não entender o que está acontecendo.

Este é um momento importante na sua vida, não é apenas a graduação. A graduação, na verdade, é um segundo momento, porque o que te dá o direito, o que bate o martelo, é a sua aprovação no trabalho de conclusão de curso. Escute a leitura da ata no final da apresentação, o professor está dizendo que você concluiu todos os créditos, que está apto a ser bacharel. Então, como

você vai para a sua apresentação de TCC arrastando a chinela? Nenhuma instituição, em seus critérios, pelo que eu me lembre, coloca em sua descrição a vestimenta do candidato, mas isso diz muito sobre o respeito que você está tendo para com aquele momento e o respeito que está tendo consigo mesmo. Não é necessário ir de terno e gravata, apesar de achar que não é exagero. Basta uma camisa, uma calça e um sapato; as mulheres, um traje social. Você não será reprovado por causa disso, mas se quer dar um show, siga as regras. Nós nos comunicamos com a roupa.

O que devemos evitar?

- Um bom orador irá evitar leitura e papel na mão. Todo mundo sabe que você sabe ler, então, não leve papel, não fique lendo os slides. Os slides precisam estar em tópicos ou, quando for realmente necessário, conter pequenos trechos. Não fique lendo textos. Se você ficar inseguro, leve o papel que você precisar para te dar segurança, mas deixe-o com uma pessoa na primeira fileira ou em cima da mesa, mas não fique com ele, na frente, lendo.

- Evite encarar as pessoas. O cérebro busca amigabilidade e é normal o sujeito focar na plateia quando se está nervoso e acabar buscando uma pessoa, seja o orientador, um amigo, alguém que está mandando sinais positivos pra ele, concordando, incentivando. Isso tira a atenção de quem está te ouvindo. A minha dica é: quando estiver fazendo uma apresentação, o ideal é que você consiga olhar, se for um auditório pequeno, para todo mundo.

- Evite movimentos antinaturais, como falar colocando a mão na boca, no cabelo, no bolso da frente ou de trás, ficar balançando etc.

- Evite vícios de linguagem, como, por exemplo, falar “tipo” ou ficar perguntando “entendeu?” – vícios que temos quando falamos e escrevemos informalmente.

## **6. Método para uma apresentação de sucesso**

Seguindo esse passo a passo, você terá sucesso.

- Terminar o seu trabalho escrito e os slides pelo menos três dias antes da sua apresentação. Assim, você vai ter três dias para se preparar. Nesses três dias, durma e acorde mais cedo e, antes de dormir e quando acordar, mentalize a sua apresentação. Você já vai ter lido o seu trabalho umas 300 vezes e você vai repetir, de preferência em voz alta, para si, que você conhece o seu trabalho de cabo a rabo e que você vai simplesmente contar para as pessoas aquilo que você domina, e ninguém sabe mais sobre aquele assunto do que você. Lá estarão doutores e mestres naquele tema, mas quem fez a pesquisa foi você, quem tem autoridade para falar sobre ela é você. O professor pode falar sobre o método, sobre o que quiser, mas, na sua apresentação, quem tem

controle, domínio, propriedade e autoridade, é você. Visualize nesses três dias tudo dando certo, você se apresentando, dando um show, com segurança, com peito estufado e indo buscar aquilo que é seu de direito: sua nota 10.

- Você precisa lembrar de uma coisa: relação orientador X orientando. Tenha consciência de que seu professor é responsável pelo trabalho que você apresenta, não pelo que você colocou no papel. É responsável no sentido de que, se foi para a banca, ele é responsável por ter feito uma análise, por ter conhecimento do processo de produção científica, então ele está atestando que você garantiu pelo menos um sete para estar ali. Quando o professor te leva para a banca, é porque ele acha que o seu trabalho tem mérito para pelo menos tirar o sete, que é a nota da aprovação. Então, somente se acontecer algo totalmente fora da curva, que você vai ser parte da estatística de 0,1% e ser reprovado. Esqueça a questão da aprovação ou reprovação, porque a sua aprovação se dá no momento em que o professor te leva para a banca. Além disso, a banca também leu o seu trabalho previamente, então se houver algum problema um membro da banca dirá que você não tem condição de apresentar. Então, essa relação entre orientador e orientando precisa ficar muito clara.

- Tenha calma, não há motivo para ficar nervoso. Motivação é o motivo para a ação. Qual o motivo para a sua ação? Você não estará nervoso, pois vai se preparar, você sabe o que vai ser feito, o que precisa ser observado, não há novidade. Quem se prepara ganha naturalmente segurança, porque você se preparou, ensaiou.

- Treine, se concentre, tire um tempo na sua vida para uma coisa importante. Você pode gravar no celular, ouvir, corrigir, gravar quantas vezes for necessário. Faça isso pelo menos 10 vezes. Tudo está na sua capacidade de se organizar, terminar esse trabalho com antecedência, tirar três dias para você, treinar e chamar alguém para escutar a sua apresentação.

- Foco e concentração. Quando você foca em alguma coisa, o seu cérebro automaticamente busca a solução. Então, não é nada mágico. Isso é programação neurolinguística, é ciência. Em revistas das melhores universidades do mundo você vai encontrar pesquisas sobre isso, sobre resultado e programação mental. Então, quando você está focado em um problema, fica mais fácil de se encontrar soluções. Não permita que nesses três dias anteriores à apresentação algo tire a sua concentração.

- Confiança e segurança vêm do treino, da autoimagem. Qual é a sua autoimagem? Qual a imagem que tem de si mesmo? Você pode ter algum bloqueio relacionado à fala, ao aprendizado e a falar em público. Esses bloqueios normalmente estão relacionados a alguma coisa que aconteceu que o seu cérebro entendeu como um estresse muito grande e, por conta disso, ele quer te poupar. Se na sua infância as pessoas mandavam muito você ficar quieto, se você era aquela criança que toda hora o pai estava reprimindo,

ou foi falar alguma coisa no colégio e te reprimiram, ou situações como essa, isso gerou uma experiência negativa. Os bloqueios nascem de experiências negativas. Como é que eu vou ressignificar, dar um novo significado para isso? A experiência não se apaga, o que se apaga é o novo caminho mental que você tem que construir em cima desse bloqueio. Você precisa quebrar crenças e bloqueios, como, por exemplo, “Eu não consigo”. Você consegue tudo, você é uma pessoa maravilhosa que produz, é filho do Rei e Ele te deu toda autoridade para reinar nesse mundo, então você consegue o que quiser, o problema são os limites que você coloca. É preciso mudar essas crenças do “eu não consigo”, “eu não sou bom”; se eu não sou bom, logo eu vou atrás de ser bom. Se você tem um bloqueio, você vai gerar um novo significado para isso. Canalize esse sentimento que te marcou e te bloqueou, com outro sentimento, crie um novo caminho e mostre para o seu cérebro que aquilo ficou para trás. Você se colocou a ideia de que não sabe falar em público. O que aconteceu com uma emoção ruim, vai te desbloquear agora com outra emoção, também relacionado àquilo, mas com experiência positiva.

- Assistir outras bancas. Isso vai te dar segurança em relação ao que vai acontecer e vai ser muito proveitoso.

- Leia e releia o seu trabalho, pois terá que dominá-lo.

- Saiba que as críticas não são pessoais. Você está apresentando o seu trabalho e a banca está lá para te ajudar, para fazer críticas construtivas. Como já falamos, você provavelmente já está aprovado, porque o seu professor está garantindo que há método científico no seu trabalho. Então, ali é o momento de melhorar aquilo que não pôde, por orientações do orientador, suas e de outras condições, para que seu trabalho fique melhor ainda. O professor de banca precisa criticar. Nunca leve para o lado pessoal. Na apresentação, você está para ser criticado e não tem como ter um trabalho sem crítica, é impossível. Pense nos maiores autores que a humanidade já teve, todos eles têm críticas e críticas ferozes. O professor sabe que provavelmente é o seu primeiro trabalho científico, ele sabe que você está construindo a sua jornada, sabe que tem muitos obstáculos pelo processo e sua crítica dele para te ajudar, é para construir. Então, agradeça a crítica, não fique com raiva do professor, se abstenha disso, ele está ali para te ajudar.

## REFERÊNCIAS

BENJAMIN, W. O Narrador. In: Os Pensadores. 2. Ed. São Paulo: Abril Cultural, 1999.

MARCUSCHI, L. A. Oralidade e ensino, uma questão pouco ‘falada’. In: DIONÍSIO, Angela Paiva e BEZERRA, Maria Auxiliadora (Orgs.). O livro didático de português. Rio de Janeiro: Lucerna, 2002.

MIRANDA, N. S. Educação da oralidade ou cala a boca não morreu. Revista da Anpoll, Campinas, nº. 18, 159-182, jun. 2005.

PENTEADO, J. W. A técnica da comunicação humana. São Paulo. Pioneira, 2009.

RAMOS, J. M. O espaço da oralidade em sala de aula. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

REYZÁBAL, M. V. A comunicação oral e sua didática. São Paulo: EDUSC, 1999.

ROBBINS, H. A. Como ouvir e falar com eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## PALESTRA 6

# TENDÊNCIAS NAS PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO 2018-2020

Laura Melo

Joseph Joubert disse que “Ensinar é aprender duas vezes”, e estudar também. Imagine que se você estuda um tema, de modo a se aprofundar naquilo, você também vai aprender muito mais sobre este tema. Por isso falamos que ensinar é aprender, pois é uma troca, há uma sinergia no processo de ensinar. Quando nos propomos a fazer uma pesquisa, estamos querendo ensinar para alguém e passar informação para alguém que possa aproveitar aquele nosso estudo de alguma forma. “Aprender” do latim, significa “aproveitar”. Então, quando estamos ensinando, aproveitamos para aprender.

Por que falo “ensinando”? Porque quando optamos por realizar uma pesquisa, nos propomos a ensinar a alguém. Qualquer TCC (trabalho de conclusão de curso) que um aluno faça, este está se propondo a ensinar alguém. É um processo de retenção de conhecimento, a aprendizagem é uma modificação de conduta para reter conhecimento. Para aprender, você precisa mudar alguma coisa no seu cognitivo, na sua atenção, para que você possa entender o que está lendo, o que está estudando. Só conseguimos dizer que aprendemos algo quando conseguimos ensinar.

Quando eu me proponho a fazer uma pesquisa e a dizer que aprendi, significa que eu posso dizer para alguém o que eu aprendi. A pesquisa é isso: quando alguma pessoa está estudando sobre determinado assunto e, de certa forma, está querendo ensinar a outras pessoas aquilo que descobriu e que acha interessante, isto é, quer dividir e difundir o conhecimento. Por isso dizemos que aprendizagem é uma modificação de conduta, e será permanente e a vai acontecer, de fato, se ela não for momentânea.

Precisamos entender que aprendizagem é uma performance. No momento em que eu aprendo, eu preciso ter uma interação e um entendimento que precisam ser colocados em prática, mesmo que não seja no campo teórico. É uma mudança de atitude e uma mudança de interesse também. Depois que aprendemos algo novo, ou começamos a ler sobre determinado assunto, nós modificamos muitas das nossas atitudes. Acredito que, por exemplo, muitas atitudes com relação ao nosso convívio e à nossa etiqueta social mudaram no decorrer desses últimos meses por conta do que aprendemos. Conforme



começamos a entender o que estava se passando, mudamos de atitude, e eu tenho certeza de que isso despertou interesses em vocês, assim como em mim.

A partir do momento em que você entende e compreende determinado assunto, você se interessa mais ou não. Não estou dizendo que qualquer pessoa pode falar e valorizar qualquer assunto. Só se valoriza a partir do conhecimento, só se opina a partir do conhecimento. Aquela pessoa que quer saber de tudo, normalmente não sabe de nada. E, mais uma vez: para adquirir conhecimento precisamos aprender, aprender a ensinar e, muitas vezes, o momento de ensinar pode ser visto como compartilhamento de uma informação. Não dá para separar o aprender do ensinar.

### **As ciências de aprendizagem e o contexto**

As ciências de aprendizagem têm dois contextos bem interessantes: o primeiro é a andragogia, que é quando se orienta adultos a aprender. Normalmente, as pesquisas científicas são feitas para adultos. Estamos falando de adultos e adolescentes, porque cada vez mais as pessoas estão entrando mais cedo nas universidades. A andragogia é o ato de orientar alunos na graduação, na pós-graduação, na educação continuada, e ela determina como o adulto vai aprender de uma maneira diferente. Então, o processo científico também é um processo de aprendizagem.

A andragogia possui cinco pressupostos: 1) O adulto precisa ter autonomia para que ele possa ter acesso aos materiais. Por exemplo, duas pessoas assistindo a uma aula *online* possuem os mesmos recursos pela *internet*. Se as duas estiverem conectadas, a *internet* para elas é igual, vai depender da autonomia e da organização de cada aluno para conseguir as informações que sejam mais coerentes e às vezes de uma maneira mais rápida. Porque sabemos que a *internet* é muito boa e oferece muita informação, mas também há muita informação de baixa qualidade. 2) A experiência ajuda muito nesse processo de aprendizagem, porque quando se tem experiência, tem história para contar, e a história muitas vezes explica fatos teóricos e científicos. Muitas vezes, uma pesquisa científica está atrelada à experiência de um cientista, de um pesquisador. 3) Dever-se estar pronto para a aprendizagem. 4) A aprendizagem tem que ser aplicada ao que se necessita. As pessoas vão escolher aquilo que é realmente importante para elas hoje, diferente de uma criança que está tendo uma sobrecarga de várias informações que possivelmente não usará na vida adulta. 5) Outro ponto importante é a questão da motivação. Costumo dizer que é o *empowerment*. Há uma autora em administração (Kanter, 1984) que definiu que a motivação é como se você se ligasse na tomada. E as pessoas têm diferentes formas de se motivar.

Um outro contexto que utilizamos muito hoje é a heutagogia, em que a pessoa que vai aprender que determina o que vai aprender e como vai aprender. Isso pode ser visto na graduação, na pós-graduação e na educação continuada. Como isso acontece? A heutagogia é o que fazem quando vão acessar a *internet*. Por exemplo, eu tenho um comércio, preciso atrair clientes e eu vi em algum lugar que, para isso, eu preciso saber algo de marketing. Para saber de marketing eu coloco na *internet* e encontro vários textos, cursos e livros disponíveis. Isso é um processo de heutagogia: você mesmo se orienta, você mesmo se ensina e é o seu aprendiz. E este é um processo que está cada vez mais forte no ensino e tem fortes resultados na aprendizagem.

## Metodologia do Estudo

O processo científico, parte de um ponto crucial, que todos os pesquisadores lidam. O qual significa entender por onde começar os estudos, e, até que ponto já existe conhecimento sobre determinado assunto. Pensando nisso, como professora e cientista social sempre convivo frequentemente com este anseio, de um processo de dúvida internamente, que é entender o estado da arte da pesquisa científica em administração no Brasil. O estado da arte consiste em entender o que se fala sobre aquele assunto que você quer estudar.

Para isto, me propus a desenvolver esta pesquisa inédita no Brasil que se busca a entender qual o panorama das pesquisas científicas em administração no Brasil, de 2018 a 2020. Acredito que esse recorte de tempo de dois anos e meio irá trazer uma gama muito grande de pesquisas que estão sendo feitas no Brasil. E é claro que, no final da nossa palestra, a pandemia que estamos vivendo pelo COVID-19 também deverá mudar o rumo dessa história e das pesquisas em administração.

Utilizou-se o Canvas de Alexander Osterwalder (2011), uma metodologia que trabalha a partir do indivíduo. Então, eu procurei, de uma maneira mais criativa, entregar algo novo para vocês, a partir de qual visão poderiam ter da pesquisa com abordagem de *Design Thinking* (Brown, 2017), que é uma abordagem que trabalha o processo de criatividade. Outra metodologia utilizada chama-se Trahemtem, da Ana Flora (2016), na qual ela mistura essas duas metodologias: Canvas e *design thinking* para trazer uma abordagem criativa para solucionar problemas que os alunos podem ter. O processo envolve a empatia, que consistiria em pensar em quem vai ler esse conteúdo.

Eu defini o processo, como vai ser feito, projetei, idealizei e prototipei (coloquei no papel), e estou entregando esse curso <sup>1</sup>hoje para vocês. As etapas do processo de pesquisa podem ser semelhantes, mas não são iguais. Muito

do que eu for discutido, pode não ser exatamente o que vai acontecer na vida de de cada aluno. Algumas etapas podem ser bem rápidas, outras mais demoradas. A definição do tema pode ser um processo longo, como pode ser um processo rápido. Isso vai depender de vários contextos: do contexto social, do trabalho que as pessoas têm, da ferramenta que utilizam e muitas vezes também do processo acadêmico pelo qual estão passando.

Para começar é necessário ser curioso e, hoje em dia, ser criativo, porque sabemos que as pesquisas estão cada vez mais criativas. É preciso desenvolver, ter meta e processos definidos para que a pesquisa possa ser implementada e agregar valor, de certa forma. Todo processo científico que desenvolvemos precisa ser avaliado. Muitas vezes, o que escrevemos, no final, emite um juízo de valor. Dificilmente nós mantemos os mesmos valores no decorrer do processo de escrita, porque o conhecimento, como falamos, vai modificando o nosso comportamento.

Saibam que nenhuma pesquisa é 100% correta, nenhuma pesquisa é 100% verdadeira, portanto, corrigir e avaliar faz parte. É muito arriscado defender que não existe pesquisa errada. Então, todas precisam passar por um processo de validação, para refletir, corrigir o que for necessário.

### **Qual o nosso problema para fazer ciência?**

O problema muitas vezes é o tempo e a falta de criatividade. Pode ser falta de recurso? O recurso não é só financeiro, também pode ser tempo ou um recurso de tecnologia, um recurso geográfico, ou pode ser falta de motivação. Para definir estes problemas é preciso saber que muitos destes irão variar de acordo com a renda, classe social, instituição de ensino e área do conhecimento.

Para este curso, utilizei dados sobre os inscritos no curso (datamérica, 2020). Para entender qual o perfil do aluno que eu estou entregando este material. Então, 97% são estudantes e 3% professores. Destes, temos especialistas e mestres. E por que essas pessoas estão nesse curso? A maioria tem como objetivo fazer o TCC, e outros, conforme os professores e até mesmo outros alunos, para poder orientar outras pesquisas. Então, eu me coloquei no lugar de vocês e procurei responder aos seus anseios.

### **Objetivos do curso**

Pensando em vocês, alunos, e na busca de conhecimentos que precisam para realizar suas pesquisas – tanto para fazer o TCC como para orientar – objetivou-se entregar para vocês um resultado que eu queria entregar para mim. Utilizando a empatia um dos pilares do Canvas e *Desing Thinking*. Me coloquei no lugar dos estudantes, como aluna, nesse momento de elaboração do TCC, e refleti sobre o que eu poderia fazer para ajudar no

trabalho científico. Também pensando além, se meu TCC poderia virar um artigo científico – dependendo da universidade, algumas já pedem artigo científico como TCC e outras dão a opção de o trabalho de conclusão de curso ser um texto maior, que o aluno facilmente poderia transformar em um artigo.

Mas um outro ponto é: onde eu posso publicar esse artigo? Compensa publicar um artigo? Qual a importância dessa publicação? Por que as pessoas publicam? Será que eu conseguiria publicar um artigo? Pensando nisso, vamos entender um panorama que pode nortear a escolha do tema de vocês, e que possa, de certa forma, gerar informação para embasar a decisão em algumas áreas temáticas. Eu me proponho a nortear os alunos, professores e pesquisadores e informar qual o panorama das pesquisas em administração no Brasil. Em primeiro lugar, explicar o que a administração estuda, como essa administração atua na área de pesquisa, quais são as aplicações efetivas das pesquisas em administração e como essas pesquisas são classificadas. Falaremos de nível de impacto – porque as pesquisas são classificadas no Brasil com ferramentas que avaliam nível de impacto – e, por último, informaremos quais são as tendências encontradas nesse meu estudo.

### **O que a administração estuda?**

A administração estuda pessoas, empresas e as relações humanas interpessoais entre pessoas e organizações. Uma vez que o termo empresa é muito restrito, tem-se organizações, e elas são feitas de pessoas. Então, temos diferentes tipos de organizações que podem ser empresas sem fins lucrativos (ONGs), empresas de sociedade aberta, conglomerados industriais, MEIs, uma só pessoa pode constituir uma empresa, dentre outros. E como estudamos esse mundo de informação? Falamos no campo teórico, no campo acadêmico, que nós estudamos os fenômenos administrativos. Esses fenômenos são formados por essa relação entre pessoas e organizações. E aqui existe uma infinidade de possibilidades. Eu posso estudar, a partir da lente do marketing, como a empresa se comunica com as pessoas, como se comunica com os seus funcionários. Posso estudar, a partir da lente financeira, como é a gestão financeira dessas organizações, analisar seu risco de investimento. Posso analisar, por exemplo, do ponto de vista de estudos organizacionais como essas filosofias podem ser vistas dentro de uma organização, posso testar uma metodologia de pesquisa, uma metodologia de coleta de dados dentro de uma organização etc.

Hair (2018) diz que a administração estuda, coleta, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem eficazes. De certa forma, o objetivo de estudar os fenômenos administrativos é garantir um maior conhecimento sobre esse processo administrativo, além de gerar, de uma maneira prática, uma resposta ao mercado. E aí nós temos

dois mundos paralelos: as pesquisas teóricas que estudam e criticam mais as filosofias, as políticas e as metodologias. Essas, teoricamente, vão englobar pensamentos que podem não se relacionar com o mercado em um primeiro momento. Então, essas pesquisas amadurecem as ideias.

É importante que tenhamos essa balança para que possamos valorizar o conhecimento. Temos as pesquisas mais empíricas – aquelas que, de certa forma, procuram dar uma resposta a um problema do mercado ou de determinadas empresas. Normalmente, essas pesquisas promovem, naturalmente, o avanço da ciência no que diz respeito às pessoas e às organizações, e promovem, como afirma Godoi (2010) em seu livro que aborda estudos organizacionais, “uma maneira de autoconhecimento reflexivo sob a ótica de uma realidade”. Então, os estudos em administração procuram tanto evidenciar processos altamente filosóficos voltados para as organizações, como promover respostas rápidas ao que o mercado está passando.

### **Como e onde esses estudos são feitos?**

Quem está na graduação está subindo o primeiro degrau de um processo que, geralmente, acontece de forma natural. Na graduação, é exigido um trabalho de conclusão de curso. É nesse primeiro momento, que se tem contato com o mundo acadêmico nessa confecção do seu TCC. Se você seguir mais um pouco, provavelmente irá procurar fazer pós-graduação. Eu acredito que hoje em dia esta é uma situação *sine qua non*, ou seja, é natural no processo de mercado que o aluno procure um processo de pós-graduação.

Caso essa pós-graduação seja *lato sensu*, é uma graduação voltada para o mercado. Por exemplo, você pode se pós-graduar como especialista em marketing em vendas, especialista em planejamento, ou, uma área que está crescendo muito, especialista em finanças. Ou então você pode fazer uma especialização *stricto sensu*, que são as especializações mais acadêmicas. A partir daí você partirá primeiramente para o mestrado, onde irá fazer um trabalho de conclusão de curso, que chamamos dissertação. Essa dissertação terá um caráter muito mais teórico e acadêmico, em que você precisa testar teorias já existentes ou criar novas teorias a partir dos seus estudos.

Após defender sua dissertação, se quiser continuar, poderá fazer o seu doutorado, onde elabora-se outro documento que chamamos de tese. Uma tese é um arcabouço teórico de informações inovadoras, que, de certa forma, trazem novidades para o mercado dentro daquela teoria. Todos os resultados dos seus TCCs, a sua dissertação e suas teses irão virar artigos científicos. Por exemplo, uma dissertação pode virar dois ou três artigos científicos; uma tese pode virar vários artigos científicos.

Se quiser caminhar mais um pouco, vai fazer um estágio pós-doutoral, no qual vai-se estagiar em uma instituição de pesquisa e também elaborar uma inovadora, na qual você irá praticamente falar de algo inexplorado naquela área ou setor de estudo. Dificilmente escrevemos sobre algo que ainda não foi estudado. Assim, num estágio pós-doutoral normalmente escrevem-se sobre teoria emergentes, algo que ainda não foi visto ou detalhado sob uma ótica escolhida para estudar.

## Recursos básicos

Para financiar as pesquisas existem formas de incentivo e financiamentos para professores e alunos. Em várias universidades, tem acesso às PIBIC's (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica), que são bolsas de iniciação à pesquisa; PBITI (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica em Tecnologia), que é os estudantes de tecnologia. Na área das pós-graduações stricto sensu temos as bolsas da Capes, CNPq e de empresas como, por exemplo, o Santander. Existem outras, mas menciono a do Santander, pois é um edital que abrange a maioria das áreas da administração.

Normalmente, como são divididas as bolsas? Com a PIBIC e a PBITI, tem-se acesso a um orientador, propõem-se a pesquisa à sua universidade, colocando-a dentro de um padrão. Uma vez aprovado, começa o seu projeto junto ao seu orientador. As bolsas Capes e CNPq são vinculadas aos programas de mestrados e doutorados e algumas linhas de pesquisas e vão fazendo um levantamento naquelas pesquisas que são mais necessárias. Existe uma lista dos 20 norteadores para CNPq e Capes, que são: pesquisas em saúde, englobando áreas como odontologia e fisioterapia; pesquisas em áreas indígenas, que é uma temática que ainda precisa ser muito explorada; pesquisas em tecnologia; pesquisas na área financeira. Áreas de pesquisas que são muito valorizadas.

O Santander é um patrocinador que permite, por exemplo, fazer pesquisas na área de finanças criando metodologias para facilitar a vida de quem utiliza o banco. Várias empresas seguem essa linha. As indústrias farmacêuticas patrocinam imensas pesquisas nas grandes escolas, nas grandes instituições de ensino, pois precisam de resultados. Então, por exemplo, na área farmacêutica, na fabricação de remédios, fabricação de vacinas. Agora mesmo estamos vendo a corrida pela vacina do Covid-19. Quantas indústrias farmacêuticas estão por trás desse movimento? E elas estão patrocinando vários grupos de pesquisas, pesquisadores no mundo todo, apostando todas as fichas em quem vai ser o primeiro a conseguir encontrar o pote de ouro.

As pesquisas incentivadas por essas bolsas também vão se transformar em artigos, e esses artigos serão publicados. Normalmente, os artigos vinculados a instituições que ofereceram uma bolsa, principalmente quando você teve auxílio de uma empresa particular, devem obedecer a um contrato de fidelidade. Você está pesquisando para a empresa financiadora da pesquisa, então essa pesquisa é dela. Você não pode publicar os resultados em todas as revistas, mesmo obtendo sucesso, pois você recebeu a bolsa para pesquisar para eles, e não para você. Nas áreas administrativas isso também pode acontecer. A depender da sua pesquisa, talvez ela não possa ser publicada porque aquele processo está acontecendo e, às vezes, exige certa fidelidade, ou seja, que não se fale daquilo para o mercado.

### Aplicações da pesquisa

As pesquisas, como falamos no início, têm aplicações. De maneira filosófica, as pesquisas podem ter um caráter mais subjetivo, que usam muito das teorias e filosofias, críticas políticas e sociais. As pesquisas com esse perfil têm atitudes interpretativistas, sempre utilizam metodologias desconstrutivas, qualitativas e que utilizam muito as filosofias do humanismo radical.

Burrell e Morgan (1980) falam muito das filosofias no livro (2002), afirmando que existem quatro paradigmas:

	Mudança Radical		
Subjetivo	Paradigma Humanista Radical (Teoria Crítica)	Paradigma Estruturalista Radical (Marxismo e teoria social russa)	Objetivo
	Paradigma Interpretativista (Hermenêutica, etnologia e interacionismo simbólico fenomenológico)	Paradigma Funcionalista (Teoria dos sistemas sociais, teoria da ação social, behaviorismo, determinismo e empiricismo abstrato)	
	Regulação		

Fonte: Morgan 1980 apud Godoi 2010.

Estes autores propuseram uma visão fragmentada, que auxiliam a teoria organizacional porque determinam pressupostos sobre a natureza do fenômeno organizacional. O humanismo radical, que é da teoria crítica; paradigma interpretativista, que vem da ciência da hermenêutica, do interacionismo simbólico, da fenomenologia. Temos as áreas mais objetivas: a estruturalista, que usa a informação como poder; e a funcionalista, onde a informação é um objeto.

Atualmente informação é poder. É interessante quando buscamos saber, por exemplo, quais são os países que mais pesquisam? Se colocarmos em uma lista os países que mais pesquisam e fizer uma relação com os países que têm o maior PIB, vai perceber que essa relação é direta, e aí veremos pesquisas em diversas áreas. Então, normalmente aqueles países que mais pesquisam são os que têm mais resultado financeiro.

Isso significa dizer que a pesquisa, no campo da administração, está atrelada diretamente à inovação, à tecnologia, à estratégia e recursos financeiros. Então, informação é poder, e valor. Saibam que quando vocês começam a pesquisar, começam a entender sobre determinado assunto, vocês se sentem poderosos. Por exemplo, uma pesquisa na área de estratégia. Todo mundo que quiser saber sobre esse tema, irá até você, porque você tem poder já que tem aquela informação. Assim, a área objetiva procura dar um resultado objetivo para o mercado de uma maneira mais direta, estuda temas mais diretos com respostas e com o objetivo de melhorar essa relação ou esse fenômeno entre pessoas e organizações.

### **Onde as pesquisas são publicadas?**

Essas pesquisas são publicadas em bibliotecas, mas, muitas vezes, os livros já estão em PDF. Como hoje em dia quase ninguém mais vai à biblioteca pegar um artigo científico, a maioria está disponível *online*. A biblioteca é um lugar maravilhoso de estudo, de concentração, de conhecimento, mas sabemos que, com a vida que levamos, cada vez menos estamos utilizando a biblioteca. Tudo que consta no acervo da biblioteca fica restrito ao aluno e ao visitante, ou seja, restrito a um público pequeno de visitantes daquela instituição. Quando você faz um TCC, você faz uma versão impressa e uma versão digital, com um CD – hoje em dia talvez um *pendrive*. Quando não se tem biblioteca, fica-se mais restrito às pesquisas *online*.

Hoje em dia, o poder das bibliotecas é muito restrito por conta da acessibilidade. Nós temos os livros. Os livros publicam pesquisas. Os livros são fundamentais para a nossa formação, são de extrema importância porque contam com autores mais seminais, pessoas que têm experiência. Um autor seminal é um autor que gerou aquele conhecimento no mercado. Então, os livros são fundamentais, mas a minha crítica é que muitos deles não passam por um critério de avaliação de outros pesquisadores que possam criticar, como os artigos passam, para dizer se a informação é verdadeira ou não. Os livros não passam por uma análise criteriosa metodológica como os artigos científicos. Os artigos científicos são publicados em revistas ou, como nós podemos chamar, em periódicos, ou em *journals*, como chamam os estrangeiros. E vocês também terão muito contato com artigos internacionais, haja vista que, como



eu mencionei, na nossa área a maior quantidade de pesquisas está realmente em outros países. Não dizendo que os pesquisadores brasileiros não pesquisa, porém ainda estamos aquém dos países mais desenvolvidos.

As pesquisas também podem ser publicadas em essas revistas científicas. Que são publicações destinadas a promover o progresso da ciência e estão bem na vanguarda do tema. Então, as publicações científicas estão falando de assuntos do momento, diferente, às vezes, de um livro. Se você pegar uma edição de 2005, por exemplo, verá que os problemas naquela temática eram outros do que nós estamos passando no mundo empresarial atualmente. E existe, ainda, um porém: as revistas podem ser altamente especializadas. Você pode ter uma revista científica de uma universidade que seja voltada para a logística do sistema atacadista. Então, eu só vou ver pesquisas desse setor de logística nessa revista.

Ao mesmo tempo, existem revistas que são mais amplas, e que foram o meu objeto de estudo para a aula de hoje. Analisamos as maiores revistas que falam de temas de ampla temática na administração para analisar para vocês. As revistas têm uma qualidade maior, porque são analisadas por pares de pesquisadores. Esses pesquisadores criticam aqueles artigos várias vezes, de certa forma, por um bom tempo, até que aqueles trabalhos estejam em um formato aceitável. Eu não vou falar perfeito porque não existe perfeição, mas que esteja dentro de todos os padrões de confiabilidade.

Por fim, nós temos também as revistas comerciais, que não deixam de ser fontes que vocês possam utilizar. Porém, estas revistas não têm caráter científico, a não ser que você consiga publicar o seu artigo científico em uma revista comercial, mas normalmente elas são matérias jornalísticas que possuem um viés editorial. Existem várias revistas nesse segmento que são muito boas, cuja leitura pode te dar ideias ou até uma luz para um tema, por exemplo.

### **Publicações científicas – Tipificação**

Dentro das publicações científicas nós temos alguns tipos:

- *Letters*: Normalmente, na saúde, todos esses artigos que a OMS declara, todas essas pesquisas, estão saindo primeiramente nas revistas internacionais como *letters*, ou seja, a revista já anuncia uma publicação. Então, estão saindo muitas *letters*. Não existe tradução para o português, *letter* é um linguajar comum entre as pessoas que leem pesquisa. É como se fosse um comunicado. Na área de administração não há muito, a não ser que tenha uma certa modificação no contexto, como, por exemplo, nós estamos passando pelo contexto da pandemia, então, acredito que várias revistas vão trabalhar com edições especiais nesse sentido.

- Notas breves: são descrições curtas também, mas que não são tão urgentes como as *letters*.

- Artigos: Os estrangeiros chamam de *papers*. Eles variam de 5 a 25 páginas, dependendo da revista em que forem publicados. Normalmente, o pessoal das ciências exatas e da saúde trabalha com poucas páginas, ao contrário de nós, das ciências humanas e ciências sociais aplicadas, que trabalhamos com muitas páginas. Geralmente, as revistas exigem no mínimo 12 laudas. O artigo é exatamente a publicação de uma pesquisa, de uma descoberta que uma pessoa fez, em algum lugar do Brasil ou do mundo.

- Revisão de literatura: consiste em uma revisão de tudo o que foi falado sobre aquele assunto para, posteriormente, fazer uma nova pesquisa informando algo novo. Por exemplo, marketing em ambiente digital. Você faz uma compilação, uma metanálise, de tudo o que já se falou sobre marketing em ambiente digital, observando as metodologias que foram utilizadas, e propõe algo novo. É como se você fizesse um resumo de tudo o que já foi dito sobre determinado assunto. Nós chamamos isso de revisão de literatura e é algo que publica bastante.

- *Current opinions*: são publicações nas quais um pesquisador muito experiente – normalmente os livres docentes, pessoas já que têm uma certa experiência com pesquisa naquela área – faz uma revisão de um artigo e compartilha aquela revisão como uma opinião. Isso acontece muito em algumas áreas acadêmicas. Na área da administração nem tanto, mas, por exemplo, na filosofia, na sociologia, eles têm muito confronto de ideias. Isso não significa dizer que você dará uma opinião contrária, você pode estar compartilhando e corroborando com aquilo que foi dito.

## Revistas científicas

Essas revistas ficam organizadas em locais específicos. Nós estamos falando de pesquisa *online*, eu estou falando com pessoas que estão fazendo um curso *online*, então vocês têm acesso à internet. Utilizamos muito os indexadores, que são plataformas que têm um grau de exigência, então todos aqueles artigos que estão cumprindo aquela exigência são indexados. Eu abro uma plataforma, coloco o que eu quero pesquisar e ela me mostra artigos muito bons, porque normalmente são indexados, ou seja, passaram por um grau de exigência. E, pelo assunto que eu coloco, eu já tenho um filtro, dessa forma os resultados já são selecionados para o que eu quero.

Todas as revistas hoje já são *online*, são poucas as que ainda têm uma publicação gráfica, e elas são organizadas em indexadores, em base de dados. Você também pode ter um portal de base de dados ou bibliotecas eletrônicas. Por exemplo, o maior portal de base de dados no Brasil se chama Plataforma Sucupira, que é da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior). Todas as teses, dissertações e artigos científicos feitos por pessoas que têm bolsa da Capes, ou a partir de programas qualis (classificados pela CAPES), podem estar com os seus documentos nessas bases de dados. Temos também as bibliotecas eletrônicas. Por exemplo, a USP tem uma biblioteca eletrônica e gratuita, como várias outras universidades.

Um exemplo muito bom de indexador é o Google Scholar ou, como nós chamamos no Brasil, o Acadêmico. O Google é uma base de dados. Se você entrar no Google Acadêmico, você só terá acesso a publicações acadêmicas. No Brasil, também usamos muito o Scielo, um indexador brasileiro. Além disso, existem alguns que são mais voltados para algumas áreas específicas do conhecimento, mas todos esses possuem artigos de administração. E como esses indexadores se organizam para sabermos que o artigo tem qualidade? No Brasil e no mundo, a qualidade dos artigos é avaliada pelo grau de impacto. Esse grau de impacto mede o número das citações que esses periódicos receberam.

Por exemplo, a Revista *Business and Administration* do Brasil – Administração e Negócios do Brasil. Essa revista é chamada de periódico e apresenta 10 artigos de dois em dois meses. Assim, no final do ano ela terá mais ou menos 60 artigos. Então, eu vou contar no próximo ano quantas pessoas utilizaram esses artigos nas suas pesquisas, isto é, o número de citações. Um artigo, ou uma revista, se torna de alto impacto quando ele é mais reproduzido, ou, de certa forma, mais utilizado em outras pesquisas, o que significa que ele impactou mais pessoas. Isso determina um prestígio desses periódicos, porque eles mantêm um certo grau de impacto.

Geralmente estes são os periódicos onde todo mundo quer publicar, porque eles têm um impacto muito bom, então, se você está naquela revista, você tem uma visibilidade maior. São as revistas mais citadas, mais vistas, então, conseqüentemente, também são muito mais criteriosas, muito mais difíceis de aceitar publicações.

### **Fator de impacto**

Para o cálculo do fator de impacto, você precisa pegar as citações recebidas, publicadas nos dois anos anteriores, e avaliar para o próximo ano. Por exemplo, em um periódico de 2011, você avalia o fator de impacto de 2009 e 2010, ou seja, a razão entre os artigos citados e os artigos publicados, que resulta no grau de impacto. Ou seja, as citações dos últimos dois anos garantem o fator de impacto do ano seguinte.

Por que eu estou falando isso? Porque vocês podem, futuramente, ter que procurar artigos de qualidade. Uma dica é que sempre procurem artigos de revistas conceituadas. É preciso ter coerência de tentar procurar trabalhos que tenham uma qualidade melhor, que foram publicados em revistas de grande

impacto. Quando falo “grande impacto”, é relativo, porque nas áreas sociais e aplicadas o impacto geralmente não é tão grande como nas áreas de exatas e das ciências biológicas e físicas, porque, nessas áreas, o conhecimento é replicado rapidamente. Na área da administração o conhecimento demora um pouco para ser replicado, por isso esse impacto acaba sendo um pouco menor.

## Avaliação Qualis

Esse impacto vai gerar uma classificação da Capes. Essa classificação baseia-se no impacto das publicações brasileiras. Nós chamamos de qualis A1, qualis A2, qualis B1, qualis B2, B3, B4, B5 e C. Qualis A1 e qualis A2 são as melhores, então se você pegar um periódico que é qualis A1 ou A2, é melhor. Em administração geral nós não temos nenhum periódico que seja A1. Já em revistas específicas, como, por exemplo, a Revista de Marketing da USP, e algumas outras de logística, algumas na área de administração e turismo, que é um serviço, nós encontramos algumas revistas A1. Mas, em administração geral, as melhores ainda são A2. Para ser classificados como A1 e A2, os periódicos têm que ter excelência internacional; para ser B1 e B2, os periódicos têm que ter excelência nacional; B3 a B5, média relevância; e C são periódicos de baixa relevância, aqueles que estão começando agora, uma revista que foi lançada há pouco tempo, que não seja *online*. Esses periódicos são de mais difícil acesso e são classificados de uma forma menor.

## As classificações

De uma maneira geral, a A1 tem que ser indexada na Scopus; a A2, é obrigatório que seja indexada na base do Scielo; a B1, nas outras bases da Capes; a B2 precisa estar pelo menos no Portal Capes; a B3, no Google Acadêmico; e a B4, nas escolas. Para entrar nessa indexação há um grau de exigência muito grande. Por exemplo, para você ser indexador na Scopus, você tem que ter um artigo que possui uma aplicabilidade muito grande ou que tem uma discussão filosófica muito inovadora. Então, realmente não é para todo mundo.

E, porque não é para todo mundo, não significa que não chegaremos lá, mas nós precisamos saber que, por exemplo, para fazer um TCC na sua graduação, você não precisa inventar a roda, você não precisa ter uma inovação. Você irá estudar o que está próximo à sua realidade, algo a que você possa ter acesso, uma bibliografia que você tenha condição de adquirir, não necessariamente comprar, mas que você consiga facilmente encontrar alguns arquivos da internet. Se você quer falar de algo muito inovador, geralmente esses artigos ainda não estão gratuitos.

## Explicando o estudo

Foi utilizada como amostra da pesquisa as revistas científicas multidisciplinares de maior impacto no Brasil, centrada nos estudos administrativos gerais, para tanto, utilizei uma metodologia bibliométrica. Essa metodologia utilizad estudos as repetidos so conteúdos dos artigos e classifica em determinadas áreas de conhecimentos administrativos. Utilizou-se uma lacuna de tempo de 2018 até junho de 2020. E, dentre todas as publicações científicas de administração, foi detectado uma mostra de sete revistas, porque elas eram as mais generalistas e multidisciplinares. Neste estudo não foi utilizado nenhuma revista especializada. As revistas, ou os periódicos científicos que foram analisados foram os que abrangiam a maior quantidade de assuntos para que não houvesse um viés, chegou-se a sete revistas com a melhor classificação, que é a classificação qualis A2.

## Objeto de estudo

As revistas são: a BAR – *Brazilian Administration Review*; a Cadernos Ebape, que é da Fundação Getúlio Vargas; Organização e Sociedade, da Universidade Federal da Bahia; a RAC, da USP; a RAE, que é da Getúlio Vargas; a da USP – RA USP – que é o Management Journal; e a RBGN, que é a Revista Brasileira de Gestão de Negócios da Fundação Álvares Penteado. Observem que todas elas estão vinculadas a um processo acadêmico, a um grupo de pesquisa dentro dessas instituições.

A BAR é um periódico acadêmico de administração de empresas que, em 2018, teve 20 artigos publicados. Seu público é abrangente, englobando a comunidade acadêmica global, uma vez que os artigos publicados na BAR são só em inglês, então, não são só artigos de brasileiros. Em 2019, ele teve 20 publicações e, em 2020 – acredito que por conta do contexto que estamos vivendo – somente três.

Os Cadernos Ebape, da Fundação Getúlio Vargas, têm como público-alvo pesquisadores, estudantes de graduação, administração de empresas. É trimestral – janeiro, fevereiro e março –, publica de três em três meses e aceita artigos em português e inglês. Teve 44 artigos publicados em 2018, 32 em 2019 e 14 em 2020.

A Organização e Sociedade, da Universidade Federal da Bahia, também é uma revista muito conceituada, que estuda exatamente a relação entre as pessoas e as organizações. Trabalha muito na área teórica, na área metodológica, nos estudos organizacionais, até para cumprir o seu papel, já vinculado à uma instituição pública. De certa forma, trabalha com contextos, com o viés de críticas políticas, críticas sociais, caminhando até mesmo para

o viés político, utilizando uma hegemonia, que percebemos que é muito forte nessa revista. É uma revista que teve 32 publicações em 2018, 32 em 2019 e 13 em 2020.

A RAC – Revista de Administração Contemporânea –, assim como a BAR, é filiada à Anpad. A Anpad é a Associação Nacional de Pesquisa em Administração. A Anpad, se vocês quiserem fazer qualquer coisa acadêmica, como mestrado e doutorado, irá fazer parte da vida de vocês. Porque, no Brasil, para fazermos um mestrado, precisamos ter um teste Anpad, que te dará um coeficiente com um grau de aceite nos programas de pós-graduação stricto sensu. Por exemplo, se você quer fazer um mestrado na USP, no Mackenzie, na FGV, nessas instituições que têm um qualis alto, normalmente o coeficiente deles é bem alto. Então, você precisa ter uma nota muito boa em um teste Anpad para se inscrever nesses programas.

A própria Anpad publica várias revistas e tem vários eventos. Tem as revistas gerais, multidisciplinares, como a RAC. A RAC é bem tradicional, voltada para estudantes de graduação e pós-graduação, também em português e em inglês, e é bimestral. Teve 31 publicações em 2018, 36 em 2019, 24 em 2020.

A RAE, que também é da FGV, também publica para estudantes de pós-graduação, idiomas português e inglês, e bimestral. Teve 42 publicações em 2018, 44 em 2019, 12 em 2020. Notem que o número de publicações caiu, possivelmente por conta dos eventos que estamos passando, mas a revista está começando a publicar. A RA USP, que é o *Management Journal* da USP, teve uma frequência maior em 2020. É uma revista também multidisciplinar da Universidade de São Paulo. Em 2018, publicou 44 artigos, em 2019, 31 e, em 2020, 24.

A *Review of Business Management*, da Fundação Álvares Penteado, da Fecap, uma fundação também muito antiga, teve 33 artigos publicados em 2018, 40 em 2019, e 30 em 2020. Todas elas aceitam artigos em português e em inglês. Você irá escrever em português e depois vai traduzir. Ele terá ainda mais chance de ser aceito, porque, teoricamente, você vai ter uma visibilidade internacional.

Notem pela quantidade que poucas pessoas estão conseguindo publicar em revistas bem classificadas QUALIS. E, se nós formos levar em conta os programas de mestrado e doutorado, é pouco provável todos consigam publicar nessas revistas. Elas têm muitos artigos de pessoas daqui, mas também aceitam artigos principalmente da América Latina, dos Estados Unidos, de países emergentes, que tenham, de certa forma, uma cultura organizacional e empresas no mesmo ritmo, no mesmo estilo das nossas.

## Resultados encontrados

Em todas as revistas foram analisados 620 artigos. Dentre todos os temas da área administrativa. O tema mais pesquisado foi classificado como Megatendência, os temas muitos estudados como Macrotendências, e os demais como estudos emergentes.

### Megatendência e sua força no mercado

Após análise, encontrou-se o tema mais pesquisado, que foi o tema de administração financeira, classificado como megatendência. Dos 620 artigos analisados, 139 eram sobre administração financeira o que reflete exatamente a preocupação do brasileiro. A nossa preocupação hoje é saber como vamos pagar as nossas contas. Isso se reflete nas organizações, se reflete nos no setor público, se reflete no poder público. Pesquisas dentro dessa grande área de administração financeira dão respostas para esses problemas, que, de certa forma, é o maior problema que nós temos. O que tem sido escrito nessa megatendência? Muitas pesquisas analisam o risco Brasil, isto é, o risco de se investir no Brasil, haja vista que a lacuna de tempo que eu selecionei foi de 2018 a 2020, englobando, então, todo esse processo que estamos fazendo de reafirmação, sistema cambial, mudanças no sistema financeiro, nova gestão política. Essas pesquisas estão se preocupando com o risco e como o Brasil está sendo visto lá fora.

Outro ponto interessante é o risco da cultura brasileira na administração financeira das empresas. Muitas pesquisas de grande porte estudam como as empresas administram financeiramente em diferentes países, então existem muitas pesquisas nesse sentido, sobre riscos e avaliações de investimento. Algumas pesquisas também falam de finanças em mercados internacionais, até porque estamos nos referindo a revistas muito bem-conceituadas que têm artigos de diversos países. Tem revista que tem artigo da Indonésia, por exemplo, da Inglaterra, de pesquisadores em vários lugares que estão publicando aqui no Brasil.

### Macrotendências e estudos emergentes

As macrotendências estão centradas nas áreas de marketing, gestão em serviços, estratégia, estudos organizacionais e gestão de pessoas. Para quem está cursando administração, eu tentei deixar bem coerente com as disciplinas que vocês estão estudando, para que consigam visualizar aquilo que vocês estudam e façam um link, também com coisas que vocês estão querendo pesquisar. Desta forma, os resultados encontrados consistiram em: 27% marketing, 25% estudos organizacionais, 19% gestão de pessoas, 14% gestão de serviços e 15% estratégia e inovação, e produção e desenvolvimento.

Sobre os temas marketing, consumo e branding, que são macrotendência, foram 96 publicações, englobando estudos de tipo de consumo. O que é isso? Como é o consumidor de produtos fitness? O consumo de produtos sem agrotóxicos, mercados emergentes, por exemplo, cidades que trabalham com cooperativas. O que é o mercado emergente? O mercado de cooperativas e de empresas *online*, como Uber, por exemplo, como empresas de venda *online*, que irá aumentar muito, os nichos de mercado, o posicionamento de marcas.

Por exemplo, como uma empresa se comunica com o seu cliente? Existem diversos estudos de caso de diferentes marcas, como Adidas e Coca-Cola. Aqui eu estou falando de grandes revistas que estão trabalhando com empresas maiores, mas também existem casos pequenos. Outro tópico são os tipos de consumo, se o consumidor está mais consciente, como esse consumidor está se relacionando com empresas etc. Tudo isso envolve estudo do mercado. Então, das 620 publicações, 96 eram nessa área.

Na temática de estudos organizacionais foram encontradas 86 publicações. Essa área engloba a parte mais teórica. Observa-se que os temas de finanças e marketing se aplicam bem ao problema que nós estamos vivendo, aos problemas das organizações em si. Estudos organizacionais já englobam processos críticos, reflexivos, filosóficos, que procuram trabalhar com metodologias inovativas ou de vanguarda, que irão criticar esses conhecimentos, considerando um panorama organizacional, um panorama administrativo. Então, muitas metodologias podem ser testadas dentro das organizações.

Por exemplo, existe uma metodologia qualitativa *chamada focus group* no marketing, para você, por exemplo, fazer uma pesquisa de satisfação. Você pode entregar um questionário e a pessoa te responder ou você pode fazer *focus group*, que é uma metodologia na qual você junta as pessoas em uma sala e vai extraindo o que elas vão falando. São metodologias diferentes com o mesmo objetivo. Os pesquisadores vão testando e validando aquilo que é melhor em cada área do conhecimento. Também existem os estudos críticos de filosofias, de ideologias, políticas e culturais, que eu encontrei nas revistas Organização e Sociedade, na RAC e na RAE – aquelas que têm mais pesquisas nessa área de estudos organizacionais. Normalmente, essas pesquisas não são tão práticas, mas promovem uma reflexão que é muito importante para a construção do pensamento crítico.

Outra macrotendência é a gestão de pessoas, com 67 publicações. Os estudos englobavam pesquisas de cultura organizacional, a diferença de diferentes culturas, liderança, análise de desempenho, motivação no trabalho,



o que motiva, o que desmotiva, como as pessoas podem aprender a adquirir conhecimento no trabalho. Então, uma série de assuntos que estão dentro do contexto de gestão de pessoas.

A estratégia e inovação também classificada como macrotendência, consiste em como as empresas podem inovar – inovar no sentido de procurar ferramentas estratégicas para alcançar objetivos melhores, englobando, então, as estratégias emergentes, análise de posicionamento das empresas dentro de um mercado, desenvolvimento de parcerias para melhorar o desempenho, estratégia de produção e desenvolvimento e inovação. Essa área temática teve 54 publicações. É uma área bastante emergente. É possível notar que, no último ano, em 2020, tiveram muitos artigos nessa área e em gestão de serviços.

Chegamos a última megatendência, a que teve menos publicação. Porém, acredito que o Brasil tenha grande propensão em aumentar o estudo na temática de serviços. Lembrando que existem artigos que foram classificados em duas tendências, pois às vezes o artigo está falando de uma estratégia de desenvolvimento de parcerias em serviços, então ele pode fazer parte dos dois tópicos.

Serviço é um termo muito amplo. Na análise existiam inúmeras pesquisas que falavam de serviços hospitalares, serviços de transporte aéreo, de transporte rodoviário, mas não voltado para a logística em si, como melhorar o serviço. Existiam muitos artigos que falavam de serviços turísticos, hotéis, restaurantes, gastronomia. Juntou-se todos eles em “serviços”, o que evidenciou e mostrou-se ser uma tendência muito grande a ser estudada, até porque a vocação do Brasil é a prestação de serviços. Então, estudar os serviços é imprescindível à melhoria, em como você pode adquirir conhecimento do que já foi estudado, para melhorar o serviço prestado nas mais diferentes áreas. Acredito que seja uma área muito interessante também à qual se tem fácil acesso em qualquer cidade.

Dentre os estudos emergentes encontrados, destaca-se o estudo da governança corporativa, somando 44 pesquisas, quase configurando uma macrotendência. Estudar governança corporativa consiste em olhar para a gestão superior, a questão de governar o gestor profissional, e com isso todas aquelas normas de responsabilidade social das grandes organizações. Outro ponto importante que surgiu foi a tecnologia de informação, a utilização de equipamentos e tecnologias que melhorem os processos. Então são dois tópicos que estão quase virando uma macrotendência e que acredito serem bem interessantes.

A questão da gestão pública, da parceria da gestão pública, também se faz presente. Existem revistas específicas em todos esses níveis. Por exemplo, existem revistas específicas em administração pública, mas nas

revistas multidisciplinares elas também aparecem em grande quantidade. Então, é uma área que também tem uma grande publicação. O que é uma gestão pública? É a gestão de uma prefeitura, que pode ser analisada sob a ótica administrativa, entre outros fatores. Além disso, existe forte tendência a se estudar os serviços educacionais, a parte de aprendizagem dos alunos, indicando uma preocupação muito grande com a aprendizagem, relacionando o aluno de administração à liderança, ao empreendedorismo. Dessa forma, observa-se se os alunos de administração estão empreendendo mais, se estão desenvolvendo mais esse papel de liderança.

Destacam-se, ainda, estudos sobre gestão de liderança, gestão de sustentabilidade, projetos sustentáveis, empreendedorismo. Há também uma área bem interessante, que ainda é pequena, que são os estudos de gênero. Por exemplo, vários estudos sobre empreendedorismo LGBT, empreendedorismo feminino, empresas lideradas por mulheres *versus* empresas lideradas por homens. Então, eu classifiquei isso como estudo de gênero, raça ou orientação sexual, para que entendamos que é uma área que também está crescendo muito. De certa forma, não seria nem para estar crescendo, teria que estar sendo estudada também. Na verdade, era para ser tudo junto, mas sabemos que no Brasil ainda estamos caminhando para ter um espaço igual para todos.

Outros estudos que aparecem são os de inteligência artificial, o compartilhamento de *softwares*, de aplicativos que possam melhorar a entrega aos clientes, estudos em logística. Logística também é uma área muito rica em pesquisa, que tem grandes revistas sólidas. Acredita-se que aqui o volume ainda é baixo, pois só encontrei um total de 13 artigos, mas existem muitos artigos de logística em revistas especializadas. Tem muita revista especializada boa, inclusive A1, de classificação melhor no Brasil. Tem estudos sobre cooperativas, estudo de mídias, mídias sociais, que também poderiam estar relacionados ao marketing, mas também está muito ligado à área de comunicação. Então, é um estudo que fica ali no meio termo: a mídia social na empresa, para as empresas, também ligada à área de comunicação. Por fim, apareceram 9 artigos sobre gestão do agro e somente 2 artigos sobre franquias.

### **Viés dos resultados e sugestões para pesquisas futuras**

O que significa viés nos resultados? Nenhuma pesquisa é perfeita. Como o estudo contemplou somente revistas ou periódicos multidisciplinares, não foram utilizadas revistas específicas, então, foram publicações bem amplas. Também se utilizou revistas de instituições públicas e privadas, levando em consideração um ponto: na área de administração as revistas mais bem qualificadas se encontram um pouco mais nas instituições privadas. Acreditamos que seja por conta da aplicabilidade, porque as instituições

públicas têm um cunho social, político, que busca mais os projetos sociais, críticas políticas e filosófica, até mesmo com um viés cultural e político. Já as instituições privadas querem dar uma resposta direta ao mercado, portanto tem mais aplicabilidade e por isso podem ser mais replicadas.

Na área da pesquisa em administração observamos que das sete revistas multidisciplinares cinco eram da área privada. A USP e a Universidade da Bahia, que são instituições públicas, e as outras cinco eram da FGV, do Anpad e da Fundação Álvares Penteado.

E por último, utilizou-se um retrato dos últimos três anos. Se fosse feito um recorte dos últimos 10 anos, poderia ter um resultado diferente, porém os últimos três anos nos dão uma visibilidade melhor do estado da arte das pesquisas em administração no Brasil. Os resultados também não sofreram inferência estatística. Poderia ter sido feita uma inferência estatística, entre os resultados encontrados, que fica como sugestão de pesquisa futuras.

### **Tópico especial – pesquisas após Pandemia (COVID-19)**

Com a pandemia (Covid-19), é possível vislumbrar algumas tendências, como, por exemplo, estudos na área de varejo e de vendas em ambientes *online*, uma vez que todas as empresas que estão sobrevivendo hoje modificaram rapidamente os seus processos para trabalhar com vendas *online*. Então, é uma área que terá muita pesquisa. Outra área que será foco de novas pesquisas é a aprendizagem *versus* ensino e tecnologia remota. As empresas começaram a utilizar a tecnologia para fazer treinamento, seleção, para fazer análises e reuniões. Então, a tecnologia passou a ser base para as organizações.

Análise de risco também será um foco. Tudo mudou, a economia praticamente virou de cabeça para baixo. As análises irão trabalhar com esse novo mercado de recessão, de baixa, e também de superação em algumas áreas. E quais serão essas medidas de combate à recessão? Este é um outro ponto que as pesquisas tentarão responder. E, uma outra pesquisa que eu acho bastante interessante é a utilização do *home office* e a consequente diminuição de custo das empresas.

Será que esse custo que diminuiu melhorou o desempenho dos funcionários? Se eles estão trabalhando em casa, será que eles melhoraram? Tiveram mais desempenho? Renderam mais? Deram mais resultado para as empresas? Existe motivação ao trabalhar de casa? Ou não? Tudo isso são tendências que eu trouxe para vocês, que vocês também podem amadurecer para poder trabalhar com esse novo tema, que é atual, hoje, com a pandemia e, se Deus quiser, futuramente será pós-pandemia.

Conclui-se que estudar o estado da arte das pesquisas científicas em Administração no Brasil, nos traz um panorama a respeito desses estudos. E como forma de orientação, informa ao aluno que deseja iniciar uma pesquisa,

um norte com um leque de opções de pesquisas de qualidade que possam ser utilizadas como referencial teórico, bem como apresenta quais caminhos já estão pavimentados no percurso dessas pesquisas que podem ser utilizado por estes alunos para publicações autorais no futuro.

### **Referencial Bibliográfico**

ALVES, Flora. **Design de aprendizagem com uso de Canvas: Trahemtem**. São Paulo: DVS Editora, 2016.

Bar-Revisão Da Administração Brasileira

BROWN, Tim. **Desing Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim de velhas idéias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Cadernos Ebape.Br

CAPES. **Critérios De Classificação Qualis – Ensino. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Ministério da Educação**. Brasília, 2016.

FERREIRA, Manoel. Periódicos e Rankings de Periódicos em Administração. **Journal and journals rankings in management. Revista pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, V.9 N2, abril/ jun 2015.

GODOI, Christiane Kleinubing; SILVA, Anielson Barbosa; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HAIR Jr. Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SMAUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KANTER, Rosabeth Moss. **The change masters : innovation and entrepreneurship in the American Corporation**. New York : Simon & Schuster, 1984

MACHADO, Debora Gomes Machado; LAVARDA, ROSALIA Aldraci Barbosa; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. O perfil da produção científica sobre o processo de formação de estratégia nos principais periódicos de administração brasileiros, no período de 2000 a 2009. XIII SEMEAD – **Seminários em Administração**. São Paulo, 2010.

OSTERWALDER, Alexander **Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Organização E Sociedade – Ufba

Rac-Revista Brasileira De Administração Contemporânea

Rae – Revista De Administração De Empresas

Rbgn – Review Of Business Management

Rausp – Management Journal

# **PARTE II**

## **ARTIGOS CIENTÍFICOS**

# CICLO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O CAMPO DA EDUCAÇÃO

Alainy Rosado Leitão

Joilza Rodrigues Cunha Leitão

## INTRODUÇÃO

O professor e pesquisador do Reino Unido, Stephen Ball é considerado um dos sociólogos com publicações mais relevantes acerca dos estudos da trajetória de políticas sociais e educacionais. Destacamos nos seus estudos a preocupação em entender como as políticas são produzidas e quais interesses de mercados estão presentes na educação.

Neste artigo, buscamos aprofundar estudos sobre o método teórico-analítico desenvolvidos por Stephen Ball e outros autores, denominado Abordagem do Ciclo de Políticas. Relevante é o papel da interpretação das políticas, da tradução como uma forma de compreensão do texto nos limites da ação, num processo de nova representação por meio de várias práticas discursivas e concretas.

## DESENVOLVIMENTO

Na análise teórica e metodológica da política educativa destacamos as contribuições de Stephen Ball, dentre elas o ciclo de políticas educacionais, entendido como o contexto da influência, formulação e prática – resultados e estratégias. Conforme o autor, os atores transformam os textos das políticas educacionais em práticas, colocando as políticas em ação.

O ciclo de política é uma ferramenta de análise política desenvolvida por Stephen Ball e Richard Bowe, segundo Izaias Filho Costa. Consiste em uma estrutura analítica que permite analisar a trajetória de programas e políticas educacionais na sua formulação inicial, no momento da implementação, no contexto de sua prática, efeitos (MAINARDES, 2006).

No contexto de influência “as políticas públicas geralmente são apenas iniciadas e os discursos políticos são construídos”. No contexto da prática a política está sujeita a interpretação que podem representar mudanças na política original e são colocadas em ação no “espaço” das escolas. O contexto dos resultados (efeitos) permeado por preocupações e estratégia política que seriam necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política investigada (MAINARDES, 2006, p. 51).

Bocchio, Grinberg e Villagran (2016) debatem o ciclo de políticas a partir dos estudos de Licínio Lima e Stephen Ball, dentre outros, focalizando em como os sujeitos experimentam políticas de reforma educacional e ressaltam a sua natureza prematura, a comunicação institucional e a retórica da participação em tempos de hiper-burocracia e gestão, focam no contexto da prática, onde as instituições educacionais são convulsionado por pressões externas. Usam como exemplo a Argentina, com duas reformas estruturais do sistema educacional, a primeira foi a Lei Federal de Educação nº 24.195, em 1993, e a segunda, mais recente e em vigor, em 2006, denominada Lei Nacional de Educação (LEN) nº 26.206.

A chegada da política às instituições é materializada através de documentos produzidos, assim, a partir das contribuições de Ball (2000), consideramos que é necessário entender as políticas quando elas ganham vida nas “escolas reais”, pelos professores e pela equipe de gestão das escolas.

Conforme Draibe (2008), as reformas ocorrem tendo como reivindicações a descentralização e participação dos cidadãos, porém, com a crise tem-se a preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação estatal, colocando em conflito a agenda da reforma e neoliberal. Como resultados há a melhoria no acesso aos serviços como educação, prevalecendo, entretanto, a manutenção das desigualdades.

Para Yelicich (2016) a gestão escolar é uma atividade de coordenação e administração da instituição educacional, que começa a ser conceituada como uma tarefa de gestão e liderança de centros educacionais que se traduzam em melhorias nas escolas.

De acordo com o autor, as políticas educacionais das últimas décadas concentraram sua atenção no papel dos professores e diretores, como tradutores/executores das mudanças, no marco de novas demandas das escolas, a descentralização dos sistemas e o discurso da autonomia escolar.

Ainda assinala estudos sobre o perfil do diretor a partir das pesquisas de Viñao Frago, João Barroso, Sharon Gewirtz e Stephen Ball, que o define conforme os modelos da função gerencial; assim como concepções diferentes em torno dos seus papéis. E sintetizam os modelos em dois tipos ideais de gestão escolar, diferenciando entre o modelo de assistência social e o novo modelo de gestão, este, por sua vez, está relacionado à busca por qualidade, excelência e eficácia.

Note-se que Stephen Ball, pioneiro na análise da micropolítica nas instituições de ensino, desenvolveu uma caracterização de quatro modelos de liderança em gestão escolar. João Barroso afirma que estamos presenciando uma mistura de formas de regulação das políticas educacionais, que configuram particularmente a gestão escolar.



Bocchio, Grinberg e Villagran (2016) com base nas análises de Licínio Lima também fornece elementos para entender as escolas como espaços de relativa autonomia e reprodução normativa de políticas. Voltamos ao conceito de “hiper-burocracia” que ele desenvolve para analisar algumas mudanças que as reformas estão promovendo na burocracia escolar.

Segundo os referidos pesquisadores, Bowe, Ball e Gold (1992) enfatizam os contextos da prática e da influência. Para Stephen Ball (2013) são os sujeitos que traduzem políticas educacionais com significados, às vezes, oposto ao definido no texto político. Sustenta ainda que política educacional é sinônimo de reforma educacional.

De maneira complementar, Licínio Lima (2011) parte de uma concepção de escola como uma instância hetero-organizada, mas também auto-organizada para produção de diretrizes, expressão das capacidades estratégicas e o exercício (político) da margem de relativa autonomia. As realidades escolares não mudam automaticamente por modelos decretados. Para o autor, as regras são postas em prática nos modelos praticados ou em ação.

Entre as dimensões que Lima associa à “hiper-burocracia escolar”, destaca-se a substituição da liderança colegiada por uma liderança individual, a perda de caráter eletivo se aproxima do que Weber chama de “burocracia monocromático.” (LIMA, 2012, p. 136 *apud* BOCCHIO; GRINBERG e VILLAGRAN, 2016).

Assim, ao analisar Grinberg, os autores apontam que a implementação dessas políticas de reforma é combinada com práticas que hiperburocratizam o cotidiano escolar e dificultam os debates, sendo o texto político, um processo de negociação entre sujeitos que interpreta políticas educacionais.

Outro aspecto diz respeito a retórica sobre a participação dos sujeitos no processo de reforma, central para o alcance dos objetivos, que denota uma transferência de responsabilidade pela “implementação” de políticas educacionais para as escolas. A hiper-burocracia e a participação, nestes tempos de gestão, articulam-se em uma pirâmide hierárquica. Neste sentido, Ball e Team (2012) consideram que muitas vezes os sujeitos não são os que resistem a reforma, mas é a própria dinâmica com que chega às escolas, funciona como um instrumento que dificulta a participação.

Apontamos como exemplo o processo de recontextualização das políticas educacionais nas escolas portuguesas e argentinas, a partir dos estudos de Bocchio, Lamfri e Miranda (2014), que analisam os efeitos dos regulamentos definidos no nível central da administração e que são recontextualizados e (re) criados no processo de regulamentação interna do Grupo Escolar. Em ambas as experiências temos o papel do diretor e gestão

descentralizada da política. O contexto da prática é o *lócus* que Ball sustenta que a política é representada, com criação da autonomia e enfatizando a implementação das políticas.

As escolas, segundo Lima (2002), representam o contexto em que os sujeitos respondem às políticas educacionais, de acordo com as condições institucionais e com base nas margens de relativa autonomia que possuem e / ou constroem.

Castro (2008) reflete sobre a gestão como discurso e tecnologia que atravessa as escolas e as reformas que estão sendo tentadas sobre elas. Stephen Ball critica essa forma de organização e gestão escolar, argumentando que o conceito de gestão se refere a uma certa maneira de governar as instituições escolares, caracterizada pela ênfase nos processos burocrático-administrativos e uma concepção-ação tecnocrática, e não permite reconhecer aspectos educacionais, políticos e ideológicos no nível da micropolítica institucional.

Na análise da ação nas escolas Lima (2002, p. 51 *apud* BOCCHIO; LAMFRI e MIRANDA, 2014) propõe a abordagem da escola a partir de modelos organizacionais: decretados ou de reprodução; de interpretação ou recepção; (re) criados ou produção e praticados ou em ação. Os modelos implicam que as realidades escolares não mudam automaticamente, por mudanças na legislação. Ball faz críticas aos formuladores de políticas e pesquisadores por subvalorizar o contexto de criatividade presente na implementação de uma política, que precisa ser traduzido do texto para a prática.

Assim, os autores analisados até o momento nos convidam a desconstruir as micropolíticas escolares no processo de recontextualização das políticas situadas e nos leva ao reconhecimento do diretor como ator central no processo de recotextualização da política.

Beech e Meo (2016) ponderam as contribuições de Stephen Ball para pesquisa em política social, tratando desde a micropolítica das escolas até o surgimento de redes globais de políticas educacionais, ressaltando aspectos da sua perspectiva teórica: a separação heurística entre texto e discurso; a noção do ciclo de políticas; a ideia de colocar políticas em ação, particularmente focada na noção de implementação.

Na Conferência sobre Educação Neoliberal e Pesquisa Neoliberal, Ball (2013) incentiva os pesquisadores analisar as práticas e recusar algumas referências para criar novas formas. O autor ressalta que devemos pensar a política de forma global e o desafio é entender como esses processos de políticas globais funcionam em nível nacional.

Beech e Meo (2016) agrupam as contribuições de Ball em dois eixos: a análise da participação de novos atores na política educacional, como empresas e organizações filantrópicas; implicando uma redefinição do estado

e da forma como a educação é governada. O segundo é o que avalia os ciclos políticos e a “implementação” de políticas no nível microinstitucional. Ball questiona o conceito de “implementação” e visões lineares sobre as relações entre “política” e “prática”, com margens a interpretações e ações.

Assim, o “ciclo de políticas” trata-se de uma abordagem teórico-metodológica que tenta, por um lado, superar as visões lineares e simplistas da “implementação”, e, por outro, enfatiza a complexidade das influências em jogo na definição de políticas educacionais. Ball reconhece a necessidade de considerar ambas as posições e entende que escolas e professores fazem políticas, mas ao mesmo tempo são constituídos por eles.

As contribuições de Ball na América Latina direcionam para o que se pode chamar de campo global da produção de políticas educacionais. Aqui, os conceitos de “rede”, “governança” e “heterarquias” nos levam ao envolvimento de diferentes organizações/atores. Outro aspecto, é entender a política como texto, discurso e como “implementação” associando as maneiras criativas pelas quais professores e líderes escolares produzem e são produzidos pelas políticas educacionais em contextos sócio-institucionais e profissionais específicos.

Desde os anos 90, segundo Beech e Meo (2016), Ball e seus colegas preocupam-se em entender o papel que as escolas e os professores exercem na produção de políticas educacionais. Isso supõe reconhecer a importância das relações de poder e os interesses que mobilizam diversos atores. No entanto, Ball esclarece que as políticas também devem ser entendidas como um discurso que impõe limites e é neste nível que se observa o elo mais direto entre a implementação de políticas nas escolas e as redes de políticas globais.

Neste sentido, experiências de reformas educacionais nos países da América Latina são referências para pensar o ciclo de políticas como um processo permeado de influências. Para Yelicich (2016) a transformação dos modos de produção faz com que os objetivos do mercado de trabalho prevaleçam sobre os objetivos educacionais e a formação dos sujeitos.

Migliavacca, Remolgo e Urricelqui (2016) avaliam as políticas educacionais na Argentina durante os três governos Kirchner, com aprovação de seis leis educacionais, orientadas para um projeto democratizante, paralelo ao período de reformas neoliberais na América Latina e mobilizações populares.

No cenário das experiências como as da Argentina, Brasil e Uruguai, o governo avançou na redefinição da estrutura jurídica da política educacional, destacando-se mudanças regulatórias, papel do Estado e o significado de “inclusão”. Em um contexto de crises com reformas educacionais na década de 1990 e a influência de organismos internacionais (FELDFEBER, 2000; TIRAMONTI, 2001).

Castro (2008) caracteriza a reforma educacional na Argentina pela rapidez na sua implementação, variando de uma visão focada na liderança do diretor, na qual prioriza aspectos administrativos e propostas que tentam ressignificar essa concepção de gestão.

Nos estudos desenvolvidos por Espinoza (2009) é possível concluir que tanto o desenho quanto a implementação de políticas educacionais são concebidos de maneira diferente pelos cultistas da teoria crítica (voltada para análise demandas e alcance das políticas) e da teoria funcionalista (caráter técnico). Note-se que a retórica da reforma educacional nem sempre alcança seus objetivos quando são implementadas. Devendo ser observado a natureza não linear, interconexões e o contexto.

O autor aponta que existem procedimentos diferentes para fazer a análise de políticas. Ressaltando tendências alternativas em torno da análise, projeto e implementação de políticas educacionais em relação às abordagens subjacentes à teoria funcionalista e à teoria crítica.

Espinoza (2009), destaca: a) a maioria das análises de políticas baseadas na tradição funcionalista não consegue distinguir diferentes categorias de políticas existentes no campo. Na teoria crítica, por outro lado, consideram as análises das políticas educacionais como essencialmente políticas; b) o desenvolvimento de uma ciência política, que veem a política educacional em relação aos problemas técnicos e o aumento da racionalidade técnica; c) a análise da política educacional geralmente é realizada em esferas fora do setor educacional.

De acordo com Feldfeber e Gluz (2011) observamos nas políticas educacionais na Argentina desde 2003, a coexistência de tendências de continuidade e mudança em relação às políticas da década de 90. O governo de Néstor Kirchner (2003-2007) é caracterizado por mudanças no nível da legislação e menos progresso em termos de políticas específicas. O segundo período examina as políticas no governo de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2011), que mostra avanços nas políticas voltadas à inclusão social.

O denominador comum é a oposição ao consenso político reformista da década de 1990 e a recuperação da centralidade do Estado na implementação de políticas mais inclusivas (MOREIRA *et al.*, 2008 *apud* FELDFEBER; GLUZ, 2011). A legislação foi um dos instrumentos fundamentais à reforma, a revogação da LFE e sua substituição por uma nova Lei Nacional de Educação, no entanto, essas políticas continuam a coexistir com formas antigas de intervenção do Estado.

A implementação da reforma ressaltou a conceituação da educação como bem público e como direito social, a centralidade do Estado na garantia desse direito. Finalmente, uma das questões mais sensíveis é apoiar a concepção de que todas as escolas são “públicas”, com foco nas diferenças

de gestão: estatal ou privada (FELDFEBER, 2003). Com base nessa definição, dois novos tipos de gestão são incorporados: escolas de gestão social e cooperativa (GLUZ, 2008).

Em resumo, tivemos avanços, contudo, pouco progresso na discussão sobre o que é público, mantendo a definição das escolas de acordo com o tipo de gestão (estadual, privada, social e cooperativa), e não foi possível articular políticas que ajudem a resolver os problemas associados à gestão federal da educação e à fragmentação do sistema. Verificamos restaurações conservadoras com modelos educacionais voltados às demandas do mercado, tornando-se um desafio à pesquisa educacional.

Conforme Saforcada e Vasilliades (2011) as leis de educação no início do século XXI incorporavam as orientações dominantes. A ênfase na qualidade da educação, o papel do setor privado, a autonomia da escola e dos agentes, avaliação e eficiência formaram o núcleo das políticas educacionais da modernização neoliberal e as leis que os acompanharam (FELDFEBER, 2000; TIRAMONTI, 2001; KRAWCZYK e VIEIRA, 2008).

Feldfeber e Oliveira (2016) caracterizam as perspectivas das políticas educacionais na América Latina no século XXI pela suposição de governos que surgiram de lutas sociais contra o neoliberalismo denominados “democrático-populares”, implementando políticas que combinavam rupturas com continuidade nos aspectos centrais do modelo de acumulação, observado nos casos do Brasil, Argentina e Uruguai.

Gorostiaga e Pini (2004) analisa reformas nos modelos de governo e administração dos sistemas escolares, onde práticas e ideologias gerenciais são associadas à participação da comunidade e com a introdução de mecanismos de mercado.

Nas leis em vigor na América do Sul, os conceitos e propósitos da educação incorporam abordagens tradicionais, ao mesmo tempo em que introduzem novas nuances ligadas à atual situação política nesta parte do continente. Por fim, permanecem duas questões centrais, relacionadas ao escopo do direito à educação e seus modos de realização, que são gratuitas e obrigatórias.

Segundo os autores Gorostiaga e Pini (2004), consolidou-se uma tendência de reforma, na qual prevalece uma visão neoliberal e gerencial da administração e governo das escolas, impactando alguns países da América Latina, dentre elas: gestão escolar, escolas charter, demanda de financiamento através de títulos ou vales, e as empresas de administração educacional, cada vez mais influenciadas por um clima ideológico global que favorece abordagens neoliberais e neoconservadoras (BALL, 1998).

Em geral, a gestão escolar recebeu como críticas sua falta de impacto e participação. Ainda assim, os novos modelos de governo e administração permanecem em resposta ao esgotamento do modelo burocrático de gestão educacional. O desafio envolve um debate sobre as diferentes alternativas de política educacional, sem ignorar o contexto local ou as condições globais que lhes dão uma estrutura.

## CONCLUSÃO

Diante do tema e da bibliografia abordada, percebemos que as contribuições de Stephen Ball para o estudo da política educativa nos levam além do entendimento sistematizado de uma forma de análise teórica e metodológica denominado o ciclo de políticas educacionais, uma vez que se faz necessário uma interpretação mais profunda do tecido social e político que fomenta o processo das políticas públicas, transformando os textos das políticas educacionais em práticas, sujeito à mudanças e a importância de entender como elas se materializam no espaço escolar.

Dentre os elementos que compõem os seus estudos e que colaboram para a apresentação de um problema ou intervenção em nosso local de trabalho, destacamos: na discussão a partir do ciclo de políticas educacionais, a relevância do contexto da prática para representação da política, colocando-as em ação no espaço das escolas; a discussão acerca da retórica da participação, hiper-burocracia e gestão, novamente reforçando o contexto da prática e o papel das instituições, professores e diretores escolares. Neste sentido, destaca-se a liderança e o diretor como ator central no processo de recontextualização da política.

Ressaltamos ainda, a micropolítica das escolas e redes globais de políticas educacionais, como forma de se explicar e debater as diferentes alternativas de política educacional e as reformas em correlação ao contexto local e global onde se desenvolvem.

Os autores discutem as reformas na política educacional de alguns países, onde práticas gerenciais são associadas à participação da comunidade, que embora tenham recebido críticas à falta de impacto, permanecem em resposta ao esgotamento do modelo burocrático de gestão educacional.

As experiências postas em prática pelos governos nos permitem visualizar os elementos que compõem o ciclo de políticas educacionais, como um processo permeado de avanços e desafios, servindo de base para o que Ball defendeu como sendo uma forma de análise teórica e metodológica, posta no contexto da prática, com representações diversas e mudanças que repercutem na forma como formuladores de políticas, pesquisadores e demais atores apresentam um problema ou intervenção em seu local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, M. *Entrevista com Stephen J. Ball: Sua contribuição para a análise de políticas educacionais* (versão traduzida). Publicado originalmente como: Entrevista com Stephen J. Ball: analisando sua contribuição para a pesquisa em políticas educacionais. Arquivos analíticos de políticas educacionais, v 24, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2368/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

BALL, S. *Educação neoliberal e pesquisa neoliberal*. Sistema Nacional de Educação e Participação Popular: Desafios para as Políticas Educacionais. Conferência realizada na XXXVI Reunião Nacional da ANPEd, Goiânia/GO. Campus Samambaia/UFG, 2013.

BEECH, J., MEO, A. I. *Explorando o uso das ferramentas teóricas de Stephen J. Ball no estudo de políticas educacionais na América Latina*. Arquivos analíticos de políticas educacionais, v.24, n. 23. Edição especial Stephen J. Ball e da pesquisa sobre políticas educacionais na América Latina da EPAA/AAPE, editores convidados: Jason Beech e Meo, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2417/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

BOCCHIO, M. C.; GRINBERG, S.; VILLAGRAN, C. *Recepção e implementação da reforma obrigatória da escola secundária*. Contribuições de Stephen Ball para estudar políticas educacionais em escolas da província de Santa Cruz, Argentina. Arquivos analíticos de políticas educacionais, v. 24, n. 29, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.24.2057/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

BOCCHIO, M.; LAMFRI, N.; MIRANDA. *Contribuições teóricas de Stephen Ball e Licínio Lima para a compreensão do processo de recontextualização das políticas educacionais*, 2014.

CASTRO, A. “Gestão e política: duas formas de organizar e governar nas escolas”, *Escola de Ciências da Educação*, v. 10, n. 6, 31-46, 2008.

DRAIBE, S. *Brasil, a proteção social após 20 anos de experimentação reformista*, 2008. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4f/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

ESPINOZA, O. *Reflexões sobre os conceitos de “política”, políticas públicas e política educacional*. Arquivos analíticos de políticas educacionais, v.17, n. 8, 2009. Disponível em: <<http://epaa.asu.edu/epaa/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

FELDFEBER, M., GLUZ, N. *Políticas educacionais na Argentina: herança dos anos 90, contradições e tendências do “novo signo”*. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 115, p. 350-354, 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

FELDFEBER, M.; OLIVEIRA, A. D. Políticas educacionais na América Latina no século XXI. Equilíbrio e perspectivas. ISSN 0327-7763 (impresa) / ISSN 2451-5434 (em línea). *Revista del IICE /39*, 2016.

GOROSTIAGA, J., PINI, M. “Nuevos modelos de gobierno escolar: entre lo local y lo global”. Ponencia presentada en *XIII Jornadas Argentinas de História de la Educación*, Buenos Aires, 2004.

Novos modelos de governança escolar: entre o local e o global”. Artigo apresentado na XIII Conferência Argentina de História da Educação

MAINARDES, J. *Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais*. Educ. Soc., Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-49, 2006. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

MIGLIAVACCA, A; REMOLGAO, M.; URRICELQUI, P. Políticas educacionais na Argentina na virada do século. ISSN 0327-7763 (impresa) / ISSN 24515434 (em linha) *Revista del IICE /40*, 2016.

SAFORCADA, F.; VASILLIADES, A. *Leis da educação no início do século XXI: do neoliberalismo ao consenso pós-Washington na América Latina*”. Rev. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 115, p. 287-304, 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>> Acesso em: 09 de jun. de 2020.

YELICIH, C. “Informe-se sobre gestão escolar. Uma abordagem ao estado da arte. *Cadernos de educação*. XIV, 14 – ISSN 2344-9152 1 CIFFyH – Universidade Nacional de Córdoba, Argentina, 2016.



# DIDÁTICA NO ENSINO SUPERIOR

Alainy Rosado Leitão

## INTRODUÇÃO

Este artigo propõe discutir a relação entre didática e ensino superior, considerando aspectos conceituais que envolvem a compreensão do espaço institucional, qualidade do ensino, o papel da Universidade, construção do currículo, didática e estratégias de ensino, o papel do professor e como ocorre o cotidiano do processo de ensino-aprendizagem.

Ao professor são atribuídos diversos desafios, especialmente de uma visão crítica sobre o desenvolvimento das metodologias de ensino e o fazer didático que deve ser aplicado, partindo da realidade em que estão inseridos e expandido a outros contextos.

## DESENVOLVIMENTO

Nos estudos sobre “Didática no Ensino Superior” destacamos as contribuições de Philip W. Jackson sobre o papel dos docentes e, os conhecimentos essenciais para o trabalho, a formação para “saber fazer” e a importância dessa habilidade. Expor a diferença entre ensino e educação e conforme Daniel Felman apontou, a relação entre didática e ensino. Sendo necessário modificações na didática em função das mudanças culturais da sociedade.

Tornando-se relevante as estratégias de didáticas, dentre elas as de ensino e de aprendizado, implicando em concepções do docente sobre o que ensinar e aprender frente ao contexto social e institucional. Sobressai-se a Teoria de Um, de David Perkins com os princípios de informação clara, prática reflexiva, instrução didática, tendo como temas a aprendizagem baseada na reorganização do currículo, problemas reais e interdisciplinares.

De acordo com Camilloni (2010) no estudo “A didática das ciências sociais: disciplinas ou áreas?” é apresentado a busca de uma resposta para essa questão tão importante no desenho curricular das ciências sociais.

Nesse sentido, a questão de saber se o currículo deve responder a um formato disciplinar ou estruturado por área não tem uma resposta com base científica. O ensino disciplinar e o ensino interdisciplinar com uma abordagem sociocognitiva-construtivista exigem muita pesquisa. E é assim porque o conteúdo depende de como e quando são ensinados.

Essa é uma decisão que afeta a organização curricular, escolar e a formação de professores. O currículo tradicional tem sido caracterizado por sua fragmentação, a questão é encontrar um contrapeso no aprendizado escolar, tentando construir relações entre segmentos.

Torna-se necessário esclarecer o conceito de disciplina, que é geralmente definida como um campo sistemático do conhecimento, com certos objetos, métodos e aplicação. Para Camilloni (2010), observa-se entre autores como Becher (2001) e Goodson (1984), que há discrepância entre os que pensam que o conhecimento de uma disciplina é o reflexo da realidade. Outros enfatizam o caráter artificial e convencionalmente construído do conhecimento disciplinar e, como Jencks e Riesman (1962, p. 523-24), que definem a disciplina “como uma categoria administrativa”.

Ainda no seu estudo, enfatiza Goodson (1995), onde a história das disciplinas escolares revela sobre as tendências burocratizantes e profissionalizantes vinculadas a hegemonia de algumas instituições na definição de conhecimento.

A favor do ensino de disciplinas como um componente do currículo escolar, Camilloni (2010) destacou algumas contribuições, dentre elas as de Jerome Bruner (1969), ele defende que a estrutura disciplinar deve ser ensinada, e que o aluno participe do processo de obtenção de conhecimento. Nesse sentido, Joseph Schwab (1973) caracteriza as disciplinas, sendo identificado a estrutura conceitual e a sintática.

Ênfase é dada na vantagem para o aluno de se expor a diferentes tipos de conhecimento e experiência de trabalho com modelos de produção de conhecimento. Observamos então que o posicionamento de diversos pesquisadores, como William Kilpatrick (1917), David Pratt (1980) e Goodson (1995), dentre outros, se inclinam para a integração do conhecimento e a não divisão do currículo escolar, apontando críticas às limitações do currículo por disciplinas.

Por fim, Camilloni (2010) assinala as dificuldades enfrentadas na questão sobre o que e como organizar o conteúdo do currículo escolar. Assim, Herbert Kliebard diz que a questão que importa é se você está enfrentando um currículo “rígido” ou “flexível”.

Nota-se no autor que uma opção diante das críticas é a adoção de uma organização focada em núcleos interdisciplinares. Portanto, Yves Lenoir e Lucien Sauvé (*apud* CAMILLONI, 2010) identificam, pelo menos, três níveis interdisciplinares: um nível curricular, um nível de ensino; e o pedagógico. Dessa forma, propõem-se os seguintes objetivos para a adoção de estudos interdisciplinares na escola: proporcionar o pensamento crítico; propor o diálogo entre disciplinas; estimular processos integrativos e apropriação do conhecimento escolar e princípios éticos; etc.

Em resumo e seguindo o pensamento de Fourez (*apud* CAMILLONI, 2010), competência interdisciplinar é o que permite considerar uma questão com uma visão plural e criar um arcabouço teórico apropriado, um espaço de racionalidade, para tratar essa questão de diferentes ângulos disciplinares, inter-relacionados no arcabouço de um determinado projeto.

Existem muitas dificuldades a serem superados na proposta de diferentes modelos de organização de um currículo integrado. Entre elas: superproteção da própria disciplina; diferentes graus de aceitação do trabalho interdisciplinar; falta de critérios de seleção ou prioridade; dificuldades para a criação de um grupo interdisciplinar; tendência ao reducionismo, etc.

Finalmente, áreas ou disciplinas não é uma questão resolvida na didática. Sugere-se aprofundar a construção de projetos criativos que respondam aos princípios do ensino rigoroso nas ciências sociais. A verdade é que, se escolhermos uma abordagem interdisciplinar, ela não pode ser limitada ao campo das ciências sociais. E, finalmente, um critério essencial é desenvolver o interesse dos alunos por conhecimento e compreensão dos processos sociais.

Lucarelli e Del Regno (2015) abordam a questão das estratégias de ensino para professores em salas de aula universitárias e a qualidade do ensino. Seu objeto se refere à análise do que acontece na sala de aula, estudar o processo de ensino que um professor/equipe em relação à aprendizagem do aluno e com base em um conteúdo científico, tecnológico ou artístico, orientado para o treinamento em uma profissão.

De acordo com Del Regno (2008), desde a década de 1950 tem crescido pesquisas e ações institucionais, bem como a preocupação com a qualidade do ensino superior, o desenvolvimento de experiências educacionais inovadoras e a formação pedagógica de professores que trabalham nesse nível. Temas que serão abordados no decorrer deste trabalho a partir das contribuições de Berges, Litwin e Caamaño, dentre outros.

Segundo Lucarelli (*apud* DEL REGNO, 2008), essa Didática Especial é fortemente condicionada pela especificidade do currículo do nível. Em outras palavras, a questão do “conteúdo disciplinar” e da “profissão” são estruturas básicas do ensino universitário. A relação teoria-prática é uma das chaves que podem influenciar na melhoria da qualidade educacional, constituindo um caminho para a inovação.

Outro dos principais conceitos do trabalho de pesquisa das autoras é o de “estratégias de ensino”. Baseiam-se nos objetivos e no conteúdo curricular do ensino e são realizadas em determinadas formas de atuação, de selecionar e apresentar o conteúdo, bem como determinadas metodologias didáticas para os alunos, dentro de um contexto específico (institucional, sala de aula, social).

Sobressaem-se aqui as representações que norteiam as decisões do professor no ensino, desde a reprodução de práticas pedagógicas, além do treinamento formal de professores. Festernmacher (*apud* LUCARELLI; DEL REGNO, 2015) refere-se a um tipo de ensino que efetivamente orienta os alunos em suas próprias tarefas de aprendizagem e oferece conhecimento orientado para a compreensão dos significados dos conteúdos. Desta forma, há relação entre os conceitos de “bom ensino” e “profissionalização do professor”. Conforme as autoras, a noção de “profissionalização docente” para Fernández Pérez (2003) refere-se à busca de uma melhoria em seu papel, para professores comprometidos com o “bom ensino”.

No tocante as representações sobre “o que é um bom ensino” e como orientam o professor para a seleção e justificativa prática de suas estratégias de ensino, temos de um lado: um papel “expositor”, “doador de conhecimento”. Por outro, há o destaque de características apreciadas como autonomia e responsabilidade do aluno, debate e investigação intelectual com outros alunos, etc;

De acordo com Caamaño *et al.* (2010), ao questionar se existe um bom ensino, Jackson responde dizendo que “... há uma atividade que as pessoas chamam de ensino, que pode ser vista de diferentes perspectivas críticas”. No entanto, ele considera que um bom ensino seria um ensino profundo que possibilita um aprendizado crítico e reflexivo. Nesse sentido, ‘bom ensino’ se oporia ao ‘ensino bem-sucedido’ que buscaria sucesso momentâneo e tende a permitir o aprendizado superficial imediato (modelo neoliberal).

Assim, tem-se que a relação estabelecida entre ensino e aprendizagem não seria uma relação de causalidade, mas de dependência ontológica (espera-se que ...). O conceito de ensino depende do conceito de aprendizado, mas um determinado aprendizado nem sempre segue um ensino pretendido.

De tal modo, nota-se a importância da relação entre ensino e aprendizagem e o papel da Universidade, temas que merecem uma análise relacional mais aprofundada no decorrer deste estudo. Para tanto, inicialmente destacaremos eixos articulados entre teoria e prática, em conformidade com Lucarelli (*apud* LUCARELLI; DEL REGNO, 2015), são orientados para a conquista de aprendizados significativos, os quais, ao mesmo tempo, facilitam a preparação das habilidades profissionais de um pesquisador.

Lucarelli e Del Regno (2015) expõem que há uma representação do teórico e do prático que corresponde a uma estrutura programática e um ensino que diferencia os conteúdos conceituais e processuais. Essa visão deriva das estratégias utilizadas. O ensino de conteúdo conceitual faz da exposição do professor sua forma estratégica predominante, enquanto o

conteúdo processual possibilita o desempenho docente de profissionais com um papel mais próximo do tutorial, por meio do uso de estratégias orientadas à atividade do aluno, como são trabalhos de grupo e leitura atribuída.

Com relação ao papel da Universidade, refletimos sobre a tensão entre duas culturas acadêmicas presentes: da tradição universitária e outra alternativa. A primeira, deriva para as etapas finais do treinamento, com abordagem para prática profissional. A segunda, a assunção de um papel tutorial pelo professor, dando origem a formas didáticas inovadoras para a sala de aula da universidade favorecendo o questionamento, a reflexão e a produção dos alunos (LUCARELLI; DEL REGNO, 2015).

A Universidade, tradicionalmente, foi dedicada a atender às demandas da sociedade, na formação de cientistas e técnicos com capacidade crítica. Dentre as características comuns no ensino universitário citadas pela Berges (2018), temos: o modelo socrático, no qual o professor estabelece um diálogo crítico com os alunos; abordagens comunicativas. Atualmente, os estudos apontam a relevância das aulas expositivas versus Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).

Considerando os aspectos relacionados acima, observamos alguns desafios didáticos para o ensino, de acordo com Lucarelli e Del Regno (2015), assim como no trabalho de Camilloni (2010). Em princípio, a relação teoria-prática, o desafio é conseguir avançar em uma maior relação e integração teoria-prática, entre conteúdo conceitual e processual; além de antecipar a preparação para a futura prática profissional dos alunos, a partir do primeiro ano da graduação. Por fim, seria útil promover instâncias de encontro institucional entre professores universitários, que permitam refletir sobre a prática entre equipes de colegas de ensino.

Ainda em relação à discussão sobre didática, ensino e Universidade, no estudo *Discussões Evasivas*, a autora Berges (2018) analisou alguns debates sobre didática, com o objetivo de refletir sobre as práticas de ensino em nível e a formação para cidadania no século XXI.

No que diz respeito a globalização e atualização do conhecimento há necessidade de refletir sobre temas pedagógico-didáticos. Com as novas tecnologias é preciso repensar as práticas de ensino e planejar novos espaços de formação para os professores.

A autora pondera que dependendo do projeto das instituições, da infraestrutura e do objeto de estudo ministrado, os professores utilizam estratégias diferentes. Existem muitas maneiras de organizar o ensino, tudo depende do que se entende por ensino e aprendizagem.

Com o tempo, as instituições universitárias também tiveram que se adaptar às transformações educacionais. Nesse sentido, nos perguntamos se as mudanças pretendem alterar formatos, o currículo ou tornar as práticas um objeto de discussão.

Segundo Lucarelli (*apud* BERGES, 2018), a Didática no Ensino Superior estuda o processo de ensino que um professor organiza em relação à aprendizagem do aluno com base em um contexto científico, tecnológico ou artístico, orientado para a formação de uma profissão.

Cada instituição processa o conteúdo relevante, prática e focaliza as reflexões de acordo com os destinatários e seus contextos. O conhecimento nos processos de formação visa formar profissionais capazes de analisar o campo educacional e seus problemas, produzindo conhecimento e intervindo nos diferentes campos da educação.

Dentre os vários questionamentos que permeiam o como você ensina como ensinar? Qual é a medida justa entre teoria e prática? Segundo Serra (*apud* BERGES, 2018), quando houver comunicação, haverá mais possibilidades de construir aprendizado, negociar e concordar com os objetivos do projeto que está sendo ensinado.

Conforme a autora, embora a didática se materialize em discursos, programas, conteúdos a verdade é que, em todos os níveis do sistema, a gestão educacional é aquela que contextualiza e enquadra o projeto cultural que a instituição propõe.

O estereótipo da aula teórica apresenta o professor como aquele que possui o conhecimento, enquanto o aluno aparece como o receptor da informação. No entanto, alguns professores universitários propõem organizações curriculares como a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), que aumentam o conflito cognitivo do aluno testando seus conhecimentos anteriores em confronto com uma situação problemática, motivando o pensamento crítico e compreensivo Torp e Sage (*apud* BERGES, 2018). Em suma, a ABP altera a organização tradicional do conteúdo e os papéis de professores e alunos.

O uso de tecnologias na sociedade da informação e do conhecimento requer que os educadores repensem diversas questões, relacionadas às formas de ensino e aprendizagem, adaptando-se ao ambiente virtual.

Em resumo, existem diferentes maneiras de ensinar, relacionadas às características das disciplinas, dos contextos e de seus destinatários: tudo dependerá o que foi aprendido pode ser usado quando necessário.

Skliar (2019) em entrevista cedida também pontua aspectos relacionados à tecnologia e educação. Para ele, a educação deve recuperar seu papel de equalizador na sociedade de forma prática, também aborda o

tema da conversa e diálogo na sala de aula hoje. O modelo que foi imposto é o modelo comunicativo, mas não o modelo conversacional. O modelo de comunicação é mais de redes, tecnológico.

O autor acha que há duas mudanças que devem ser interrompidas. Uma é a hipótese tecnológica e a outra é o modelo do professor como “treinador” ou como treinador de certas habilidades. Destaca que a mudança passa por uma ética e não tanto por uma estrutura da linguagem devendo revisar a precariedade material e simbólica na qual a educação atual vive, que não é apenas material, mas também simbólica.

Até o momento refletimos um pouco sobre formas didáticas inovadoras e as mudanças ocasionadas com as novas tecnologias, a partir dos estudos de Berges (2018), Skliar (2019), Lucarelli e Del Regno (2015). Paralelo a estes estudos, trazemos outras perspectivas de análise através de Litwin (2008) e Caamaño *et al.* (2010).

O primeiro analisa o tema da inovação educacional e o ensino, aquela entendida como “todo o planejamento e implementação criados com o objetivo de promover o aprimoramento institucional das práticas de ensino e / ou de seus resultados”. O segundo, as relações que ocorrem entre ensino e aprendizagem, vistos como um sistema de comunicação, a importância de se considerar as interações em sala de aula e por fim, retoma a centralidade do aluno neste processo.

Litwin (2008) ressalta a importância de refletir sobre como vemos a escola no contexto da sociedade contemporânea, o que exige repensar a educação como uma preocupação centrada nos aspectos políticos, sociais e culturais, tornando mais significativas as propostas pedagógicas que dão sentido à escola e aos jovens. Ela propõe o desenvolvimento de práticas novas, mais humanas, onde a coexistência e o trabalho educacional foram os cenários de justiça e transformação social.

A autora apresenta três correntes teóricas que por cinco décadas contribuíram para a análise dos problemas de ensino. O primeiro, que enfatiza o planejamento ou o pensamento antecipado da aula (agenda clássica); a segunda focalizou a reflexão sobre a aula ocorrida e o valor dessa reflexão nas comunidades de prática (derivações da psicologia cognitiva) e uma terceira linha que estuda a classe em seu curso, o papel do espontâneo, intuições e formação da sabedoria prática. Desenvolve em profundidade sua análise, dado que as três orientações foram inspiradoras para estudos didáticos e geraram correntes diferentes para a formação de professores.

Em seguida, ela propõe pensar sobre o aprendizado que procura investigar os traços de experiências pedagógicas consideradas como boas práticas. O clima da sala de aula tem sido outro dos eixos de experiências relacionados e onde são analisados o lugar do professor, a criação de códigos e a relação entre colegas na promoção do bom ensino.

Para Litwin (2008), a questão do ensino é permanente sobre como fazer para provocar um aprendizado mais duradouro e profundo e que os alunos recuperem o entusiasmo pelo aprendizado, destacando a análise de casos de ensino, aprendizagem baseada em problemas, simulação como estratégia didática, trabalho em grupo. Analisa as boas práticas de avaliação da aprendizagem e conclui com pesquisas em sala de aula e o ensino que favorecem as pesquisas sobre a profissão de professor.

Trazendo novas contribuições à discussão de Skliar (2019), o estudo desenvolvido por Caamaño *et al.* (2010) analisou as relações que ocorrem entre ensino e aprendizagem por meio das interações complexas que ocorrem na sala de aula da universidade, uma vez que está vinculado a todas as atividades de ensino e aos processos de aprendizado que delas possam advir.

Conforme seus estudos, vários autores oferecem diferentes aspectos sobre o ensino. As referências em sua maioria têm muito a ver com didática e pedagogia, mas, sobretudo, com a filosofia da educação. Sendo relevante, explicar a vida e vínculos dos professores estabelecidos em sala de aula, assim como, posicionamentos que excedam o acadêmico.

Os relacionamentos que ocorrem na sala de aula composta várias vozes que sustentam e participam da estruturação de laços pedagógicos (pais, tio, irmão, outros professores etc.). Todas essas vozes se refletirão de alguma forma na construção do espaço didático.

Existem várias correntes didáticas que teorizam sobre o ensino e todo professor faz parte de uma. A pesquisa destacou duas correntes genéricas, de acordo com a posição de K. Bain, 2007: o modelo meramente transmissivo e o modelo co-constutivo.

O primeiro caracteriza-se por não problematizar o conhecimento. É feita uma tentativa de transmitir um conhecimento cristalizado e imutável sem considerar a natureza aleatória de sua construção nas comunidades científicas. Este modelo estabelece uma relação professor-aluno-conhecimento altamente assimétrica.

No segundo modelo, há circulação do conhecimento de maneira democrática e construção de representações pelos próprios alunos. Esse grande modelo está dentro do que alguns chamam de grande família da construção de representações e funções (POZO, 2000 *apud* CAAMAÑO *et al.*, 2010). Nesse sentido, duas análises básicas da postura podem ser feitas: a consideração do sujeito e como ele aprende, como ele constrói seu aprendizado



(nível epistemológico) e o interesse em saber o que acontece com esse sujeito durante o relacionamento com o conhecimento, durante o aprendizado (nível psicológico).

No nível epistemológico a natureza do conhecimento surge da interação entre informações novas e existentes. O nível psicológico refere-se ao local de aprendizado. Esse modelo é entendido como uma teoria sobre a natureza dos processos que são colocados em jogo para aprender com base no fato de que o sujeito interage com o que ele já conhece.

O modelo co-constutivo permitiria aos sujeitos formar um sistema aberto de aprendizado que permitisse, entre outras coisas, interpretar a realidade a partir de sua própria perspectiva, dentro do contexto e das circunstâncias em que estão imersos, transcendendo o aprendizado apenas mecânica e pontual.

Jackson (*apud* CAAMAÑO *et al.*, 2010) aponta que o termo ‘ensino’ é extremamente complexo, tornando quase impossível alcançar uma precisão terminológica forte. Informa que para Meirieu, o ensino teria como objetivo possibilitar a demanda dos indivíduos, colocando todas as disciplinas em contato com os objetos culturais e buscando despertar o interesse de possibilitar que sejam capazes de fazer escolhas de autônoma.

Por sua parte, Jackson argumenta que o ensino pode ser analisado com base em três abordagens: genérico, epistêmico e consensual. No entanto, ele propõe outra abordagem que ele chama: Abordagem Evolucionária, refere-se a uma tentativa de localizar o ensino dentro do que Toulmin chama de “uma rede de relacionamentos”.

Há diferenças entre ensino e aprendizagem. Caamaño *et al.* (2010) discorre que “O aprendizado pode ser feito por si mesmo; ocorre dentro de cada um. O ensino, por outro lado, geralmente ocorre com pelo menos uma outra pessoa presente. (...) Aprender envolve a aquisição de algo; ensinar envolve dar algo (*apud* FENSTERMACHER). Ensinar é uma atividade que busca promover a aprendizagem.

Para tanto, o ensino sistemático ocorre na medida em que existe um processo de comunicação entre professores e alunos, que permite que o primeiro ajude o último a resolver problemas que eles não seriam capazes de resolver sozinhos. A ajuda ocorreria de maneira sistemática e orientada à direção.

Os autores destacam que a aprendizagem real e significativa implica uma modificação nas representações anteriores que possuía no início do processo de aprendizagem. E na inter-relação dos fatores presentes em todas as atividades de ensino, temos: o papel de aprendiz, o papel de professor, um problema, e o conteúdo necessário para resolvê-lo.

Desta forma, o ensino e aprendizagem são vistos como sistema de comunicação. Os quatro fatores mencionados interagem dinamicamente, graças a um processo de comunicação, basicamente linguístico.

O que define o professor especialista é saber qual estratégia, quais recursos e conteúdo são mais eficazes para ajudar seus alunos a resolver um problema em uma determinada situação.

Nota-se para os autores do referido estudo que se considerarmos que o ensino e a aprendizagem têm uma relação causal, as avaliações serão feitas buscando a resposta ao estímulo e resultados especulares em relação às atividades do professor. Se, pelo contrário, nos posicionamos na ideia de que ensino e avaliação têm uma relação de natureza ontológica, a concepção de avaliação muda radicalmente.

Os princípios para o ensino responsável envolvem em todas as diretrizes a ações realizadas com o foco no aluno. Dando a este espaço para tomar decisões, serem participativos, críticos, etc.

## CONCLUSÃO

Considerando o tema e a bibliografia analisada sobre Didática no Ensino Superior, enfocamos neste estudo as categorias didática e ensino, numa perspectiva de apresentar as principais discussões sobre o assunto e as contribuições para o desenvolvimento de novas reflexões e práticas no campo da didática.

Percebemos que há uma diversidade de posicionamentos, mas que se inter-relacionam, dentre eles, mesmo com o avanço das pesquisas educacionais, ainda permanece a discussão sobre o desenho do currículo por disciplinas ou áreas, destacando-se a proposta de um currículo interdisciplinar.

Quanto a importância da qualidade do ensino e estratégias didáticas no ensino superior, os autores destacaram aspectos relacionados a relação entre o currículo, conteúdo disciplinar, práticas inovadoras e novas tecnologias. Temos a discussão entre teoria e prática, que se entende por bom ensino, a importância do profissional, ensino e aprendizagem, com ênfase nos modelos conversacional e co-construtivo.

Vale destacar o papel da Universidade e o processo de ensino e aprendizagem voltado para cidadania, relacionando tecnologia, ensino e educação, com o desenvolvimento de experiências pedagógicas consideradas como boas práticas, voltadas para as mudanças culturais e da sociedade e com o foco no aluno.

Tais análises corroboram para formas didáticas inovadoras no ensino superior, favorecendo a crítica, a reflexão e a aprendizagem dos alunos. Nesse processo, verificamos o foco no aluno, mas a importância do papel dos docentes em saber os conhecimentos determinantes para o trabalho,

habilidade, quais recursos e conteúdo são mais eficazes em determinada situação, mas especialmente, o ensino ocorre num processo relacional e de comunicação entre docente e alunos, ou seja, na inter-relação dos fatores presentes em todas as atividades de ensino.

## REFERÊNCIAS

BERGES, M. *Discussões evasivas*. Algumas perguntas sobre didática. Quito. Ecuador. Digital Publisher, 2018.

CAAMAÑO, C. et al. “Ensino e aprendizagem: uma relação ontológica”, *Conferência de Pesquisa e Extensão*. UDELAR – FHCE – UNOD, 2010.

CAMILLONI, A. R. W. de. *O ensino das ciências sociais: disciplinas ou áreas?* Revista Educação. 2010, p. 55-76. Disponível em: <[http://200.16.240.69/ojs/index.php/r\\_educ/article/view/6/](http://200.16.240.69/ojs/index.php/r_educ/article/view/6/)> Acesso em: 18 de maio de 2020.

DEL REGNO, P. M. *Estratégias de ensino e ensino de nível superior para professores: reflexões sobre o desenvolvimento profissional de professores e a qualidade do ensino de nível da Universidade de Buenos Aires*. Faculdade de Filosofia e Letras. Instituto de Pesquisa em Ciências da Educação. 2008. Disponível em: <[http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO\\_2008/textos/12\\_Patricia\\_Del\\_Regno.pdf/](http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO_2008/textos/12_Patricia_Del_Regno.pdf/)> Acesso em: 18 de maio de 2020.

LITWIN, Edith. *O escritório de ensino. Condições e Contextos*. Buenos Aires: Piadós, 2008.

LUCARELLI, E.; DEL REGNO, P. *Estratégias para o ensino de professores em sala de aula universitária: uma visão comparativa das culturas acadêmicas*. Artigo apresentado no V Congresso Nacional e Internacional de Estudos Comparados em Educação, organizado pela Sociedade Argentina de Estudos Comparados em Educação (SAECE) e realizado em Buenos Aires, Argentina, 2015.

SKLIAR, C. *Os professores devem recuperar um papel de compromisso com um mundo diferente*. La Capital. Mar Del Plata. Hernán Kloosterman, 2019. Disponível em: <<https://www.lacapitalmdp.com/carlos-skliar-los-maestros-deben-recuperar-un-papel-de-compromiso-con-un-mundo-distinto/>> Acesso em: 18 de maio de 2020.

# DIDÁTICA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA NO ENSINO SUPERIOR

Joilza Rodrigues Cunha Leitão

Magali Sampaio de Castro

## INTRODUÇÃO

Discorrer sobre didática e estratégias metodológicas remetem as mudanças que a política de educação tem estruturado no contexto atual, uma necessidade para atender os objetivos educacionais.

O uso de métodos expositivos, baseados na ação do professor, é uma característica do modelo tradicional de ensino, que vêm sendo questionado, nos levando a refletir sobre estas práticas e tentando reorientar a atividade pedagógica para a implementação de estratégias didáticas e metodológicas que fomentem o uso de novas tecnologias, o desenvolvimento do processo comunicativo por meio da aprendizagem significativa, com participação do aluno.

Destacamos que as práticas de educação inovadoras colocam o aluno no centro do processo de ensino-aprendizagem, o que requer deste novo sistema a definição clara dos objetivos da formação e do currículo, por outro, a centralidade do aluno no processo de ensino-aprendizagem com o desenvolvimento de uma aprendizagem ativa, caracterizado por métodos inovadores de ensino, práxis do conhecimento e numa relação comunicativa entre professor e aluno.

## DESENVOLVIMENTO

A formação de professores, práticas pedagógicas, relação entre didática e ensino e qualidade do ensino, são preocupações dos pesquisadores e professores, pois são inúmeros os desafios relacionados ao sistema de ensino, construção do currículo, dentre outros, sendo necessário alterações na didática em função das transformações culturais da sociedade.

O que exige do professor a capacidade de redimensionar as suas ações, para atender as novas estratégias metodológicas no nível superior que devem ser estruturadas considerando a didática e as concepções do professor sobre o que ensinar e aprender.

No Seminário de “Didática de Nível Superior” foram abordadas essas questões, a partir dos estudos de Philip W. Jackson, Daniel Felman com destaque a Teoria de Um, de David Perkins com os princípios de informação clara, prática reflexiva, instrução didática e a aprendizagem baseada na reorganização do currículo, problemas reais e interdisciplinares.

Neste sentido, trazemos as contribuições de alguns autores para refletir sobre a didática e estratégias de nível superior. Dentre eles, Del Regno (2008) realiza estudos sobre estratégias de ensino do professor de nível superior e qualidade didática, buscando refletir sobre a importância do papel do professor em propor estratégias de ensino condizentes à melhoria didática e à profissionalização de sua tarefa de ensino.

Tendo como referência o conceito de “qualidade educacional” para aludir a uma aspiração geral de melhorar o ensino superior e em suas respostas à sociedade, as autoras, dentro do campo específico da Didática de Nível Superior, ressaltam a importância atribuída à reflexão e intervenção efetiva nos processos de ensino no nível, aos desafios da formação científica, profissional e cidadã no atual contexto de mudanças aceleradas. Ainda temos intervenções como as consultorias pedagógicas e programas de formação de professores. Essas ações têm como objetivo buscar o aprimoramento pedagógico da função docente, da formação científica, base tecnológica ou artística desses professores.

A Didática de Nível Superior, como disciplina científica no campo das chamadas “Ciências da Educação” tem como objeto de estudo o ensino na sala de aula da universidade e em instituições terciárias (não universitárias), sendo necessário, conforme Candau (*apud* DEL REGNO, 2008) uma perspectiva crítica, em oposição a uma didática técnica (instrumental).

Desta forma, a autora ressalta que a preocupação didática pela relação teoria-prática é uma das chaves para alcançar a qualidade educacional, um caminho para a inovação (como uma ruptura com o status quo), nesse sentido, implica ação criativa.

Essa didática é fortemente condicionada pela especificidade do currículo do nível, suas análises, explicações e propostas didáticas devem levar como eixo chave, as particularidades do conteúdo curricular das disciplinas ministradas. Nesse sentido, segundo Lucarelli *et al.* (*apud* LUCARELLI; DEL REGNO, 2015) tem avançado o papel do “orientador pedagógico”, com um lugar de reconhecimento profissional.

Vale ressaltar o trabalho de Camilloni (2010) “A didática das ciências sociais: disciplinas ou áreas?” sobre o desenho curricular das ciências sociais. O que se verifica é que ainda não se tem uma resposta à questão de saber se o currículo deve responder a um formato disciplinar ou estruturado, pois o conteúdo depende de como e quando são ensinados.

O autor aponta que o currículo tradicional é caracterizado por sua fragmentação, e destaca Goodson (1995), onde a história das disciplinas escolares revela sobre as tendências burocratizantes e profissionalizantes vinculadas a hegemonia de algumas instituições na definição de conhecimento.

Alguns autores são citados a favor do ensino de disciplinas como um componente curricular, outros propõem a integração do conhecimento e a não divisão curricular com a adoção de uma organização focada em núcleos interdisciplinares. Yves Lenoir e Lucien Sauvé (*apud* CAMILLONI, 2010) marcaram três níveis interdisciplinares: um nível curricular, um nível de ensino e o pedagógico. Portanto, os estudos interdisciplinares na escola devem proporcionar o pensamento crítico; propor o diálogo entre disciplinas; estimular processos integrativos e apropriação do conhecimento escolar e princípios éticos; dentre outros.

Considerando as críticas existentes a proposta do currículo interdisciplinar, Fourez (*apud* CAMILLONI, 2010), ressalta que a competência interdisciplinar é o que permite redirecionar a racionalidade para tratar essa questão de diferentes ângulos disciplinares interrelacionados para um determinado projeto, tendo como critério o desenvolvimento do interesse dos alunos pelo conhecimento dos processos sociais.

Dentre as possibilidades, então, temos as condições de vincular as atividades em sala de aula à pesquisa, além de gerar um espaço para o aprendizado das próprias habilidades da metodologia de pesquisa, através da participação dos alunos nessas atividades.

É importante que os professores de nível superior possam aprofundar suas bases de ensino e enriquecer suas estratégias de planejamento, ensino e avaliação, em busca de aprimoramento e inovação em sua tarefa. Fernández Pérez (*apud* DEL REGNO, 2008) afirma que a didática universitária deve ser construída de forma crítica pelos mesmos professores que devem aplicá-la.

Conforme Del Regno (2008), desde a década de 1950 tem crescido pesquisas e ações institucionais, bem como a preocupação com a qualidade do ensino superior, o desenvolvimento de experiências educacionais inovadoras e a formação pedagógica de professores que trabalham nesse nível, assuntos que serão explicitados no decorrer deste trabalho por pesquisadores de referência.

Essa Didática Especial é fortemente condicionada pela especificidade do currículo do nível. Em outras palavras, a questão do “conteúdo disciplinar” e da “profissão” são estruturas básicas do ensino universitário. A relação teoria-prática é uma das chaves que podem influenciar na melhoria da qualidade educacional, constituindo um caminho para a inovação.

Em relação à qualidade educacional, Pérez (*apud* DEL REGNO, 2008) é importante que os professores possam refletir e basear didaticamente a seleção e o planejamento de suas estratégias de ensino. O conceito de “estratégias de ensino”, como plano de ação desenvolvido pelo professor, segundo Lucarelli e Del Regno (2015) baseiam-se nos objetivos e no conteúdo curricular do ensino e são realizadas em determinadas formas de atuação, de selecionar e apresentar o conteúdo, de propor determinadas metodologias didáticas, recursos e de atividades para os alunos, dentro de um contexto particular.

Em relação as diferentes estratégias de ensino, identificamos no trabalho das autoras, a “*master class tradicional*” até formas mais inovadoras e dialógicas de exposição e discussão da relação teoria-prática para o ensino, como análise de caso, grupos de reflexão, situações de solução de problemas, simulação ou formas alternativas de trabalho em grupo.

Dentre as características comuns no ensino universitário citadas por Berges (2018), temos: o modelo socrático, no qual o professor estabelece um diálogo crítico com os alunos; abordagens comunicativas. Atualmente, os estudos assinalam a relevância das aulas expositivas versus Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).

Outro aspecto analisado por Lucarelli e Del Regno (2015) e Caamaño *et al.* (2010) são as representações do professor sobre o que é considerado «bom ensino». Conforme o primeiro, em um “bom ensino”, o professor está ciente dos objetivos de um determinado grupo de estudantes. Ele entende que seu ensino deve contribuir para propósitos de treinamento mais amplos do que o conhecimento de sua disciplina, ou seja, para formar cidadãos bem informados e profissionais comprometidos em uma sociedade democrática e justa.

De acordo com Caamaño *et al.* (2010), ao fazer esse questionamento a Philip W. Jackson, este responde que um bom ensino seria um ensino profundo que possibilita um aprendizado crítico e reflexivo. De tal modo, tem-se que a relação estabelecida entre ensino e aprendizagem não seria uma relação de causalidade, mas de dependência ontológica. As relações que ocorrem entre ensino e aprendizagem são vistas como um sistema de comunicação, com relevâncias das interações em sala de aula, a centralidade do aluno neste processo e o papel do professor.

Del Regno (2008) considera que os esforços para proporcionar uma educação melhor exigem que um professor se comprometa com um projeto de desenvolvimento profissional que incorpore uma reflexão crítica sobre sua práxis na sala de aula, uma reflexão que é traduzir em uma intervenção pedagógica sistematicamente renovada.

No estudo realizado, os alunos identificaram as “características do bom ensino” precisamente na qualidade de relacionar a teoria à prática, relação professor-aluno, aprendizado reflexivo e variedade metodológica.

Para a autora, há uma representação do teórico e do prático que corresponde a uma estrutura programática e um ensino que diferencia os conteúdos conceituais e processuais. Essa visão deriva das estratégias utilizadas, tendo um ensino de conteúdo conceitual e de conteúdo processual.

Lucarelli e Del Regno (2015) abordam a questão das estratégias de ensino para professores em salas de aula universitárias. As investigações dos autores encontram-se na Didática de Nível Superior, como um campo disciplinar e prático relacionado ao estudo e intervenção nos processos de ensino e aprendizagem na sala de aula.

Seu objeto se refere à análise do que acontece na sala de aula, estudar o processo de ensino que um professor ou uma equipe de ensino organiza em relação à aprendizagem do aluno e com base em um conteúdo científico, tecnológico ou artístico altamente especializado, orientado para o treinamento em uma profissão.

Segundo Lucarelli (*apud* BERGES, 2018), a Didática de Nível Superior estuda o processo de ensino que um professor organiza em relação à aprendizagem do aluno com base em um contexto científico, tecnológico ou artístico, orientado para a formação de uma profissão.

Por outro lado, com base nos casos estudados por Camilloni (2010), Lucarelli e Del Regno (2015), alguns desafios didáticos para o ensino podem ser colocados. Em princípio, a relação teoria-prática, o desafio é conseguir avançar em uma maior relação e integração teoria-prática, entre conteúdo conceitual e processual; além de antecipar a preparação para a futura prática profissional dos alunos, a partir do primeiro ano da graduação. Por fim, seria útil promover instâncias de encontro institucional entre professores universitários, que permitam refletir sobre a prática entre equipes de colegas de ensino.

Litwin (2008) preocupada com os desafios didáticos desenvolveu três correntes teóricas que por cinco décadas contribuíram para a análise dos problemas de ensino, para estudos didáticos e geraram correntes diferentes para a formação de professores. O autor foca seus estudos no aprendizado que trazem traços de experiências pedagógicas consideradas como boas práticas, o clima da sala de aula, o lugar do professor, a interação para promoção do bom ensino são alguns dos temas analisados pelo autor.

Conforme seus estudos, a questão do ensino se volta para um aprendizado mais duradouro, entusiasmo dos alunos pelo aprendizado, destacando a análise de casos de ensino, aprendizagem baseada em problemas, simulação como estratégia didática, trabalho em grupo.



Por outro lado, é importante indagar sobre as representações que norteiam as decisões do professor no ensino, desde a reprodução de práticas pedagógicas, além do treinamento formal de professores. Festernmacher (*apud* LUCARELLI; DEL REGNO, 2015) refere-se a um tipo de ensino que efetivamente orienta os alunos em suas próprias tarefas de aprendizagem e oferece conhecimento atualizado e valioso, com sentido, que é orientado para a compreensão dos significados dos conteúdos.

Destaca-se que o importante é o professor conhecer os fundamentos que norteiam a decisão metodológica adotada. Nessa estratégia, a modalidade de avaliação proposta também visa desenvolver a autonomia dos alunos na análise e revisão bibliográfica.

Outro aspecto que merece atenção, segundo Berges (2018), diz respeito a globalização e atualização do conhecimento há necessidade de refletir sobre temas pedagógico-didáticos. Com as novas tecnologias é preciso repensar as práticas de ensino e planejar novos espaços de formação para os professores.

A autora pondera que dependendo do projeto das instituições, da infraestrutura e do objeto de estudo ministrado, os professores utilizam estratégias diferentes. Existem muitas maneiras de organizar o ensino, tudo depende do que se entende por ensino e aprendizagem.

Desta forma, no atual contexto didático, de acordo com Meneses, Regaña e Martínez (2012), é priorizado o estabelecimento de um sistema de ensino que favoreça o treinamento abrangente dos alunos, a fim de superação das necessidades dos alunos, como a reformulação das metodologias aplicadas nas salas de aula, com ênfase no processo de aprendizagem e no equipamento de maior destaque para os alunos.

Vale refletir sobre a tensão vista entre duas culturas acadêmicas presentes na instituição universitária. Por um lado, uma cultura acadêmica da tradição universitária e que deriva para as etapas finais do treinamento sua abordagem à prática profissional. Por outro lado, percebe-se uma visão vinculada a uma cultura acadêmica alternativa, a assunção de um papel tutorial pelo professor, dando origem a formas didáticas inovadoras para a sala de aula universidade favorecendo o questionamento, a reflexão e a produção dos alunos (CUNHA *apud* LUCARELLI; DEL REGNO, 2015) e isso pode ser visto no caso do seminário.

Nota-se em Lucarelli e Del Regno (2015) que nos anos finais podemos identificar que a estratégia didática corresponde ao espaço curricular atribuído, ou seja, o “seminário”. As aulas são participativas por parte dos alunos, que expõem no texto lido, expressando suas interpretações e preocupações, desenvolvendo diálogos, debates e análises conjuntas entre alunos e professor.

Meneses *et al.* (2012) sob esse prisma de trabalho socioeducativo, ressaltam o portfólio por facilitar a visualização do aprendizado mais relevante dos alunos, usado como um instrumento didático pode ser uma tecnologia para a transformação do ensino e da aprendizagem.

Tais resultados corroboram para o questionamento apresentado por autores como Follari, Soms, Pérez e Schön sobre o treinamento vocacional não crítico, técnico e repetitivo e a promoção de “práticas avançadas”, questões e compromisso político e social com o treinamento. Também podem ser incentivadas outras formas organizacionais de ensino voltadas para a preparação profissional, como o espaço para o “estágio reflexivo”.

Meneses *et al.* (2012) assinalam que o ensino tradicionalmente universitário se baseia em um modelo metodológico centrado no professor, com ênfase na transmissão de conteúdo e sua reprodução pelos alunos, na lição de mestre e no trabalho individual. O ensino por meio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) exige uma série de mudanças que geram um colapso desse modelo, ao mesmo tempo em que representam um avanço em direção à qualidade do ensino universitário.

Estes são exemplos de experiências universitária de inovação para o treinamento de educadores, que ajudam o professor a investigar sua própria prática docente como um procedimento para gerar conhecimento valioso para o aprimoramento constante de sua competência de ensino. Nesse sentido, a qualidade do ensino dos sistemas universitários é atualmente uma das preocupações mais importantes dos países comprometidos com políticas sociais avançadas.

O currículo de nível superior exige que o professor organize estratégias de ensino e avaliação que permitam articular momentos teóricos e práticos nas aulas (LUCARELLI, 2001). Também requer a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação no ensino e a vinculação de atividades em sala de aula com a pesquisa, incorporando novos conhecimentos científicos e o aprendizado das habilidades da metodologia de pesquisa.

Trazendo novas contribuições à discussão de Skliar (2019), o estudo desenvolvido por Caamaño *et al.* (2010) analisou as relações que ocorrem entre ensino e aprendizagem por meio das interações complexas que ocorrem na sala de aula da universidade, uma vez que está vinculado a todas as atividades de ensino e aos processos de aprendizado que delas possam advir.

Conforme Caamaño *et al.* (2010), existem várias correntes didáticas que teorizam sobre o ensino e todo professor faz parte de uma com destaque ao modelo meramente transmissivo e o modelo co-constutivo. O primeiro caracteriza-se por não problematizar o conhecimento, numa relação assimétrica entre professor e aluno. No segundo modelo, há circulação do

conhecimento de maneira democrática e construção de representações pelos próprios alunos. Este modelo contribui para um sistema aberto de aprendizado para os sujeitos.

O uso de tecnologias na sociedade da informação e do conhecimento requer que os educadores repensem diversas questões, relacionadas às formas de ensino e aprendizagem, adaptando-se ao ambiente virtual. Skliar (2019) chama atenção para essas questões, ao pontuar que a educação deve recuperar o seu papel equalizador na sociedade de forma prática. Devendo revisar a precariedade material e simbólica na qual a educação atual se encontra, que não é apenas material, mas também simbólica.

Com o desenvolvimento tecnológico e de redes, o modelo que foi imposto é o modelo comunicativo, mas não o modelo conversacional, sendo necessário mudanças nessa visão e na do professor como “treinador” de certas habilidades.

A autora Litwin (2008) também ressalta a importância de refletir sobre como vemos a escola no contexto da sociedade contemporânea e propõe o desenvolvimento de práticas novas, mais humanas, onde a coexistência e o trabalho educacional foram os cenários de justiça e transformação social.

Para Caamaño *et al.* (2010), o ensino e aprendizagem são vistos como sistema de comunicação, sendo necessário que o ensino sistemático ocorra na medida em que existe um processo de comunicação entre professores e alunos, que permite que o primeiro ajude o último a resolver problemas que eles não seriam capazes de resolver sozinhos. Os autores destacam que a aprendizagem real e significativa implica na inter-relação dos fatores presentes em todas as atividades de ensino, quais sejam: o papel de aprendiz, o papel de professor, um problema, e o conteúdo necessário para resolvê-lo.

No decorrer deste trabalho observamos a importância da didática e prática de ensino para o docente e o aprimoramento das estratégias para melhor ensinar os alunos, favorecendo a relação professor e aluno, teoria e prática. Há dificuldades em colocar em prática um currículo interdisciplinar, ainda percebemos posturas com representação tradicional, não promovendo, segundo Caamaño *et al.* (2010), uma práxis que favoreça a relação comunicativa, aprendizagem significativa e relação dos fatores expressos acima, com a incorporação de diversas estratégias, procedimentos e recursos didáticos.

## CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou relacionar didática e estratégia metodológica no ensino superior. Consoante a revisão da literatura sobre o tema, verificamos a relevância de estratégias didáticas que restabeleçam uma aprendizagem mais significativa, por ações que exijam dos alunos uma participação ativa e reflexiva no processo de ensino e aprendizagem.

Todavia a escolha das estratégias de ensino envolve a reflexão de diversos aspectos a serem considerados, dentre eles: o currículo existente, o papel da Universidade, a inovação tecnológica, e às representações e percepções dos envolvidos nesse processo: alunos, professores, problema, recursos e estrutura disponíveis.

A compreensão da didática e estratégias de ensino superior é necessária no processo de ensino e aprendizagem crítico e voltado para cidadania. Porém, de acordo com os autores, algumas práticas tem uma perspectiva tradicional, pautada no uso de estratégias que não levam em conta um processo comunicativo, não refletindo uma práxis.

Alguns desafios didáticos foram apresentados, paralelo a experiências inovadoras, que valorizam um currículo interdisciplinar, novas tecnologias educacionais, a relação entre teoria e prática, percepção do que seja bom ensino, a importância do profissional, do aluno, papel da Universidade e o processo de ensino e aprendizagem, favorecendo a aprendizagem crítica e reflexiva dos alunos.

Nesse sentido, a relação professor e aluno tem importância, com ênfase no papel do professor neste processo, uma vez que o ensino requer do mesmo uma forma didática que atenda a superação das dificuldades, para alcançar a aprendizagem do aluno, por meio de estratégias metodológicas que permitam ao professor a construção de uma prática que favoreça a construção do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BERGES, M. *Discussões evasivas*. Algumas perguntas sobre didática. Quito. Ecuador. Digital Publisher, 2018.

CAAMAÑO, C. et al. “Ensino e aprendizagem: uma relação ontológica”, *Conferência de Pesquisa e Extensão*. UDELAR – FHCE – UNOD, 2010.

CAMILLONI, A. R. W. de. *O ensino das ciências sociais: disciplinas ou áreas?* Revista Educação. 2010, p. 55-76. Disponível em: <[http://200.16.240.69/ojs/index.php/r\\_educ/article/view/6/](http://200.16.240.69/ojs/index.php/r_educ/article/view/6/)> Acesso em: 18 de maio de 2020.

DEL REGNO, P. M. *Estratégias de ensino e ensino de nível superior para professores: reflexões sobre o desenvolvimento profissional de professores e a qualidade do ensino de nível da Universidade de Buenos Aires*. Faculdade de Filosofia e Letras. Instituto de Pesquisa em Ciências da Educação. 2008. Disponível em: <[http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO\\_2008/textos/12\\_Patricia\\_Del\\_Regno.pdf/](http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/lice/ANUARIO_2008/textos/12_Patricia_Del_Regno.pdf/)> Acesso em: 18 de maio de 2020.

LITWIN, Edith. *O escritório de ensino. Condições e Contextos*. Buenos Aires: Piadós, 2008.

LUCARELLI, E.; DEL REGNO, P. *Estratégias para o ensino de professores em sala de aula universitária: uma visão comparativa das culturas acadêmicas*. Artigo apresentado no V Congresso Nacional e Internacional de Estudos Comparados em Educação, organizado pela Sociedade Argentina de Estudos Comparados em Educação (SAECE) e realizado em Buenos Aires, Argentina, 2015.

MENESES, E. L.; REGAÑA, C. B.; MARTÍNEZ, A. J. *Portfólios digitais como recursos didáticos para o ensino da inovação*, 2012. Disponível em: <[https://www.educarex.es/pub/cont/com/0059/documentos/las-tecnologias-de-la-informacion\\_241\\_269-CAP13.pdf](https://www.educarex.es/pub/cont/com/0059/documentos/las-tecnologias-de-la-informacion_241_269-CAP13.pdf)> Acesso em: 24 de maio de 2020.

SKLIAR, C. *Os professores devem recuperar um papel de compromisso com um mundo diferente*. La Capital. Mar Del Plata. Hernán Kloosterman, 2019. Disponível em: <<https://www.lacapitalmdp.com/carlos-skliar-los-maestros-deben-recuperar-un-papel-de-compromiso-con-un-mundo-distinto/>> Acesso em: 18 de maio de 2020.

# SISTEMAS EDUCACIONAIS: A RELAÇÃO ESTADO, SOCIEDADE E UNIVERSIDADE

Magali Sampaio de Castro

## INTRODUÇÃO

Qual é a relação entre Estado, Sociedade e Universidade? Eis um questionamento que permeia os conteúdos estudados e a partir do qual se busca respostas para muitas dúvidas, assim como alternativas e perspectivas futuras. Acreditamos ser este o pensamento que perpassa os diálogos dos autores analisados, o questionamento acerca destas temáticas e de sua funcionabilidade na vida cotidiana. Ao apresentar as reflexões dos autores, perpassamos pela organização do estado, de uma política neoliberal e mudanças no funcionamento do ensino superior com o desenvolvimento de um novo modelo de universidade. Tal modelo vem se configurando como uma resposta ao contexto atual, destacamos que as universidades continuarão a ser instituições fundamentais para a sociedade na medida em que passam por mudanças e conseguem responder aos desafios contemporâneos.

## DESENVOLVIMENTO

Garabedian no estudo *O estado moderno: breve tour pelo seu desenvolvimento teórico* (2010) assinala que uma das características dos estados modernos é a relação direta e intrínseca com a política. No começo do século XVI a política começa a reivindicar sua própria esfera e a partir desse período, a política constitui uma opção válida e acessível a todos os setores sociais que participam da “coisa pública” (*res publica*) e, acima de tudo, no processo de construção do estado moderno.

O argentino Guillermo O’Donnell (1933) define o Estado da seguinte forma:

Entendo pelo Estado o componente especificamente político da dominação em uma sociedade territorialmente delimitada. Por dominação (ou poder) entendo a capacidade, atual e potencial, de impor regularmente a vontade a outros, mesmo que não incessantemente contra sua resistência, a potência. no meu próprio sentido ou específico, entendo-o como uma aorta analítica do fenômeno mais geral de dominação, que é apoiado pelo conhecido superagente no controle dos níveis de coerção física em um território exclusivamente delimitado. (1984 *apud* GARABEDIAN, 2010, p. 62).

Na definição de O’Donnell, podemos observar algumas das características centrais que os Estados buscam. O primeiro é a possibilidade de observar a “obediência” por parte dos indivíduos e instituições, a dominação

política e social, realizada através de uma estrutura institucional dentro de um território geograficamente definido, e os atributos de estado (soberania, território, população, coerção, administração burocrática, governo, capacidade de decisão dentre outras).

Outra conceituação importante diz respeito à sociedade civil, que segundo o sociólogo argentino Juan Carlos Portantiero (1934), “é o retrato das divisões sociais que pode dar origem a um primeiro nível associativo a partir da solidariedade de interesses” (1988 *apud* GARABEDIAN, 2010, p. 64). A sociedade civil inclui todos os atores econômicos e sociais, da mídia à Igreja, instituições privadas e civis fazem a maior parte de sua composição.

Uma vez apresentado os conceitos de estado e sociedade civil, Garabedian (2010, p. 66) discorre sobre as principais correntes do pensamento do Estado e sociedade civil: Max Weber, Karl Marx e Friderich Engels, dentre outras, expostas no decorrer do trabalho.

O autor inicia discorrendo que no trabalho de Weber alguns conceitos são fundamentais, como poder, dominação e política. Sua definição do estado moderno inclui uma análise do estado como uma organização política institucional cujo objetivo final é a manutenção do domínio. Para Weber, o tipo ideal que corresponde ao estado moderno, ao estado atual do tempo, é a forma racional legal baseada na “virtude de um estatuto”. Esse tipo de dominação repousa sobre a lei, que é impessoal e racional. (p. 68). O estado moderno administra, gerencia e controla através da instituição burocrática que mantém certas características.

A concepção do Estado que Marx e Engels desenvolveram em meados do século XIX, coloca como seus pontos principais: O Estado é um instrumento ao serviço da burguesia para a exploração da classe trabalhadora. Nesse sentido, é um estado de classe; a política burguesa é ineficaz para a emancipação do proletariado, porque oculta as verdadeiras condições de exploração a que é submetido pela burguesia; a mudança social virá apenas da organização autogerenciada do proletariado.

Marx expõe alguns dos fundamentos teóricos sobre a relação entre Estado e Sociedade, descrevendo duas esferas: a esfera da produção, a estrutura econômica, que é o mundo das atividades econômicas, isto é, o da sociedade civil. A segunda é a esfera da superestrutura, conhecida apenas como sociedade política ou Estado.

Com Vladimir Iliich Ulianov (Lenin) o marxismo do final do século XIX e início do século XX é uma divisão profunda. Três correntes debatem sobre o futuro do marxismo. O primeiro chamado “revisionismo”, cuja figura é Bernstein, a corrente “ortodoxa” que reconecta Karl Kautzky e o terceiro, a “geração de 1905) que inclui intelectuais e líderes.

Garabedian (2010, p. 70) ao analisar essa corrente, pondera sobre o revisionismo como uma tentativa de superar as ideias “catastróficas” promovidas pela teoria revolucionária. A neutralidade do Estado está na base do revisionismo proposto por Bersntein, que o expressou dessa maneira. A social-democracia incorpora amplamente essa visão bernsteniana do desenvolvimento do socialismo e tenta transmitir as transformações através do sufrágio, entendendo que a penetração do Estado pelo movimento trabalhista finalmente ocorrerá dessa maneira.

Para Antônio Gramsci tanto o Estado quanto a sociedade civil são responsáveis por desenvolver a hegemonia dos indivíduos. Conforme Garabedian (2010, p. 70), ao analisar esta corrente, aponta que Gramsci propõe um investimento na sociedade civil através da construção de seu próprio enredo discursivo político-social. Assim, surge a noção de “Estado expandido”, isto é, a inter-relação do Estado com a sociedade civil, formando uma totalidade complexa onde se gera hegemonia política.

O Estado é, então, o lugar onde estão estruturadas as relações sociais entre dominantes e dominadas; mas sua análise transcende a instituição e suas leis. Para Gramsci, é necessário interromper o papel dos intelectuais e seu relacionamento com as instituições da sociedade civil, incluindo o “novo partido político das massas”.

Garabedian (2010, p. 76) apresenta três fases do estado moderno: absoluto, liberal e de assistência. E ainda características do estado neoliberal. Inicialmente destacamos que o estado liberal data da Europa entre os séculos XVI e XVIII. O termo absolutismo embalado durante o século XIX pelo liberalismo está intimamente relacionado ao conceito de poder.

As características que mantêm esses Estados foram avaliadas favoravelmente por Nicolas Maquiavel em seu famoso tratado *El Príncipe*. As características que o Estado absolutista possuía eram a concentração de poder em relação aos reinos menores e sua conseqüente delimitação geográfica. É com os estados absolutistas que as questões de governo e administração começam a ser feitas em termos de racionalidade e eficiência.

O estado liberal, segundo o Garabedian (2010, p. 76), advém do liberalismo na Europa, particularmente na Inglaterra, século XVII e XVIII. O liberal entende o Estado como um “Estado mínimo”, ou seja, aquele destinado a cumprir essas funções básicas de funcionamento social, garantindo níveis adequados de paz, segurança e harmonia, administrando justiça e defesa dos limites geográficos do Estado. Partindo da concepção, típica do início do século XIX, entendemos que esse Estado deixa às mãos do mercado e da sociedade civil as tarefas destinadas à geração e, sobretudo, à distribuição de riqueza.



Tanto o estado moderno, como uma forma de organização política, como o liberalismo, como um corpus ideológico, se estendeu a todos os continentes em meados do século XIX. A complexificação das relações sociais, políticas e econômicas resultou em que a característica mínima do estado do liberalismo do século XIX era insuficiente. (GARABEDIAN, 2010, p.78).

Com relação ao estado de assistência, essa forma particular de Estado encontrou um desenvolvimento sistemático na Europa Ocidental como resultado da Segunda Guerra Mundial. Embora possamos encontrar algumas ações de política social na Alemanha de Bismack no final do século XIX. O estado de bem-estar keynesiano - como é conhecido - foi estruturado em uma reconceitualização das funções do Estado, inspirado principalmente pelo trabalho de John Maynard Keynes (1883-1946).

Uma das características que se destacam em relação às políticas redistributivas é o “benefício social universal”. Isso pode ser traduzido nos seguintes termos: é com o estado de bem-estar que a população atinge a “cidadania social”, entendida como a satisfação das necessidades básicas em termos de saúde, educação, serviço social, emprego, etc. (p.79). Outras características são: alta porcentagem do PNB (produto nacional bruto) destinado a despesas sociais, para atingir esses níveis de equalização social e justiça redistributiva, é baseado em uma economia mista.

O estado neoliberal surge com a crise do estado de bem-estar social, uma corrente de pensamento, uma matriz fortemente econômica na concepção da organização social, conhecida como “Neoliberalismo” (GARABEDIAN, 2010, p.80). As principais reformas realizadas passam por uma completa transformação dos limites entre a sociedade e o Estado, característica do modelo anterior correspondente ao estado de bem-estar social, com prevalência do estado mínimo.

Em suma, o momento atual é caracterizado por uma luta contra as fronteiras entre o político e o não político. A definição do que é “política”, a crescente despolitização que nossas sociedades e a “naturalização” da realidade reforça o individualismo, o ser apolítico. Também separa os indivíduos como coletivo do Estado. A visão desencantada que afirma que nada se pode esperar do Estado e dos “políticos” é o conceito herdado da modernidade. (p.81).

De acordo com Chiroleu (2012, p. 12 *apud* LAHERA PARADA, 2004, p.13) no trabalho intitulado *Política universitária como política pública*, o autor assinala que “a política é concretizada por meio de políticas públicas implementadas pelos governos de forma a constituir instrumentos para sua realização”.

Nesse sentido, todas as políticas públicas buscam solucionar conflitos em torno de uma área cuja situação é percebida como insatisfatória. Ainda segundo o autor, a relação entre os dois elementos não é linear e as políticas públicas têm relativa autonomia em relação à política, na medida em que é necessária uma capacidade técnica que permita que as ideias questionadas por ela sejam colocadas em prática. (p.14).

Com relação a agenda do Estado o autor dispõe que a entrada de um tópico na agenda do governo, com as limitações expressas acima, revela tanto as prioridades do governo quanto a vontade política de oferecer respostas a um problema e, conseqüentemente, de utilizar os recursos disponíveis, bem como a capacidade dos setores envolvidos para influenciar seu reconhecimento como tal. Nesse sentido, a formação da agenda do governo nos permite visualizar quais grupos ou organizações têm a força necessária para converter certas questões sociais em questões públicas e, acima de tudo, em prioridades do governo (ELDER e COBB, 1993, p. 81 *apud* CHIROLEU, 2012, p. 17). São fundamentais na construção da agenda do Estado as demandas e pressões que os diversos grupos ensejam e o papel do governo como ator fundamental, mas não único, na formulação de políticas.

Rizvi e Lingard (2013, p. 175) analisa o papel de organizações internacionais, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), dentre outras iniciativas que tem um papel fundamental na nova forma de governança educacional nas nações. Falando sobre a OCDE como um estudo de caso, os autores demonstram como ela foi afetada pela globalização, adotando um papel de ator político e expondo uma versão neoliberal específica da globalização e a necessidade de re-cultura e reorganização do Estado através da uma nova gestão pública e orientações de mercado. (p.175).

Nesse sentido, segundo os autores, às agendas sobre a transição do governo para a governança, faz parte das novas políticas escolares, que são básicas para essa transição e o surgimento de novas formas de governança educacional em todo o mundo. Com nossa discussão sobre os órgãos reguladores multilaterais no papel dos indicadores da OCDE e do PISA, também mostram o surgimento de um campo de política educacional global que agora faz parte da governança educacional. Certamente, ainda existem governos nas nações que controlam as agendas políticas. A extensão dessa autonomia ou soberania é afetada pela quantidade de capital nacional que uma nação possui.

Chiroleu (2012, p. 19-20) apresenta também em seu estudo uma discussão sobre a política universitária como política pública. Coloca a universidade como uma organização complexa por excelência, com singularidades ligadas, em primeiro lugar, ao conhecimento, um objeto que

não é facilmente classificado no contexto tradicional das políticas públicas. (p. 18). Num segundo, essas políticas estão inseridas no contexto especial construído pela relação sociedade-Estado-universidade, caracterizada pela autonomia desta. Sendo impossível abordar a organização universitária usando os parâmetros das organizações tradicionais. (p. 19-20).

O autor aborda a discussão de Krotsch (2001, p. 100 *apud* CHIROLEU, 2012, p. 17-22) onde expõe que as reformas da última década do século XX, gerou terreno para a irrupção do mercado como um agente ao qual é atribuída a capacidade de regulação e articulação do sistema.

Todo esse processo, no entanto, é mascarado pela premissa de dar maior autonomia às instituições por meio de políticas de descentralização do Estado (especialmente em aspectos financeiros) que, no entanto, andam de mãos dadas com os processos de recentralização e a nova liderança estatal que tomam forma através de políticas de avaliação da qualidade. Seria, portanto, um duplo movimento no qual o Estado desenvolve um controle mais rígido sobre as universidades, liberando simultaneamente importantes segmentos da oferta do setor em favor do mercado.

Destaca que a universidade deve avançar novamente em uma redefinição de seu espaço que lhe permita enfrentar a lógica do capitalismo sem renunciar a aspectos centrais de sua razão de ser histórica. (p.23).

O uso do termo “regulação” no campo da educação (superior) é relativamente recente e, nos termos de Maroy e Dupriez (2000 *apud* CHIROLEU, 2012, p. 23), é enquadrado em torno do papel do estado moderno em cenários de modelos socioeconômicos com maior presença de relacionamentos de mercado. Na opinião do autor, as reformas introduzidas no setor universitário nos anos 90 tendiam a gerar uma passagem do Estado para o mercado (em termos de coordenação) e da autonomia para a regulação (no eixo da autoridade). A luta entre autonomia e regulação gira em torno do núcleo duro da vida universitária, isto é, a produção, distribuição e preservação do conhecimento. (p. 25).

Com relação as singularidades da política universitária para o caso argentino às vezes, a política da universidade costuma assumir a forma de não política (ou nenhuma decisão). E as políticas são formuladas, elas têm mais uma política do governo do que uma política do estado. Nos anos 90, no entanto, pode-se notar uma tendência mais recente em direção à formação de políticas de Estado. É o caso, pelo menos, das políticas de avaliação e acreditação da qualidade que, estabelecidas em meados da década de 90 e incluídas na Lei do Ensino Superior, mostraram forte continuidade até o presente. (p.27).

Krawcyk (2012) estuda a historicidade da pesquisa em política educacional, em especial o caso do Brasil. Assinala que o caráter político tem uma preocupação em compreender a relação entre educação e sociedade, com a intencionalidade de discernir qual é a função da educação nas relações sociais no País (GATTI, 2007 *apud* KRAWCYK, 2012).

Destacou a criação de um aparato normativo institucional, a citar: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP; o Ministério de Educação e Saúde; a Constituição de 1934; promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases; implantação de um vasto conjunto de programas de pós-graduação no País, no final da década de 1960.

Tal como afirmam Santos e Azevedo, isso pode ser tomado como reflexo da concepção tecnicista, então predominante, na qual uma das principais causas dos problemas da educação era identificada na má administração dos sistemas e das escolas (SANTOS e AZEVEDO, 2009 *apud* KRAWCYK, 2012, p. 05). Entretanto, as universidades foram criando uma produção crítica ao sistema e, junto com o descrédito de soluções técnicas, o perfil da pesquisa enriqueceu com novas perspectivas teóricas e metodológicas.

Nesse contexto, a área de estudo das políticas educacionais, que estava focada, principalmente, nos estudos de administração escolar, começou a estabelecer diálogo com outras perspectivas teóricas, sobretudo, marxistas, que levaram à construção de uma perspectiva crítica da administração escolar. Levando a priorizar temas como: a relação entre educação e sociedade; a participação; a autonomia escolar; o financiamento, entre outros.

As pesquisas que estudam a relação entre educação e sociedade passaram a ser bastante criticadas no discurso hegemônico internacional e nacional, sob o argumento de serem “muito ideológicas”; e, ao mesmo tempo, os estudos de política educacional incrementam-se. De outro lado, a reforma educacional implantada nos diferentes países da América Latina no limiar do século XXI, consoante às mudanças da época, trouxe transformações na educação pública que, ao mesmo tempo, produziram impactos nas relações entre Estado, educação e sociedade. (p.7).

Nesse sentido, a reforma educacional apresentou dois eixos principais que se manifestaram também nas políticas educacionais brasileiras: a reorganização e a gestão do sistema educacional e da unidade escolar. Por fim, ao autor discorre que há um diálogo transdisciplinar da relação entre o Estado e a sociedade; e das relações sociais na compreensão dos processos de definição e implementação de política educacional e das práticas educativas. (BONAL, 1998; TORRES, 2000 *apud* KRAWCYK, 2012, p. 09).

Garcia (2015) no texto *Novas tensões relativas ao governo e à gestão escolar* aborda as tendências da reforma educacional das décadas finais do século XX e suas continuidades até o presente, com referência especial ao caso argentino.

Nas décadas de 1980 e 1990, no contexto de reformas estatais, novas formas de governo e gestão dos sistemas educacionais são projetadas e implementadas, e a distribuição territorial do poder em vigor até então é modificada. Nesse cenário, as reformas educacionais baseiam-se em um discurso que teve entre seus principais eixos a necessidade de reformar o Estado e suas instituições, recorrendo a diversas ações voltadas à inovação e à mudança.

Posteriormente, as reformas educacionais são analisadas como processos regulatórios na América Latina e os problemas de descentralização e concessão de níveis mais altos de autonomia às instituições escolares são enfatizados. Assim como, estuda-se o papel dos sistemas educacionais no campo da sociedade da informação e faz-se referência às formas de gestão organizacional e institucional.

Por outro lado, Francesc Pedró e Irene Puig (1998, pp. 43-45 *apud* GARCIA, 2015, p. 116) interpretam a noção de reformas educacionais como uma variação de políticas educacionais, instituições, atores escolares e também admitem mudanças em todas ou algumas das seguintes áreas: o governo e a administração do sistema escolar; o financiamento do sistema escolar; o currículo; a formação do professor; a avaliação dos resultados do sistema escolar.

A noção de mudança é desenvolvida e operada pelo efeito de reforma, inovação, articulação ou desconsideração de ambas, conforme o autor. Outra perspectiva sobre esse mesmo assunto é a de Larry Cuban (ESCUDERO MUÑOZ, 1992 *apud* GARCIA, 2015, p. 118), que afirma que as mudanças nas instituições podem ser diferenciadas de acordo com o grau de impacto que buscam ou alcançam. Assim, chama mudanças de primeira ordem (pequenas mudanças), de segunda ordem (alteram a forma essencial da organização. As reformas educacionais são vistas como processos de regulação social (p. 119).

Rizvi e Lingard (2013, p.165) traz a sua contribuição discutindo as políticas educacionais em um mundo globalizado, destacando o papel de organizações internacionais, como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), o Banco Mundial, a UNESCO e os programas de ajuda que desempenham um papel fundamental na nova forma de governança educacional nas nações.

Papadopoulos (1994 *apud* RIZVI e LINGARD, 2013, p.167) informa que até o início dos anos 90, o trabalho da OCDE poderia ser caracterizado como uma luta entre seu interesse em promover a eficiência e o crescimento

econômico, por um lado, e os objetivos sociais da educação, por outro. No entanto, esse conflito não é mais tão óbvio, uma vez que a educação é cada vez mais considerada em termos instrumentais, uma vez que serve no interesse primário da organização em assuntos econômicos. Com um foco maior no novo contexto em que a educação agora funciona, e armado com novos discursos de globalização e economia do conhecimento, agora a perspectiva de eficiência econômica prevalece no trabalho educacional da OCDE - que é cada vez mais técnico e com base em dados - e substituiu os debates normativos anteriores sobre os múltiplos propósitos da educação.

Essa observação baseia-se claramente na interpretação da OCDE dos requisitos da economia global, na qual assume que o conhecimento é um ingrediente-chave e no qual a inovação e a comercialização do conhecimento são consideradas os principais motores do desenvolvimento econômico. (RIZVI e LINGARD, 2013, p. 169).

O trabalho estatístico da OCDE, incluindo os indicadores e o PISA, pode ser considerado um elemento que contribui para a constituição de um campo emergente de política educacional global. (p. 174). Também se destaca as mudanças nas estruturas e práticas, tendências políticas e regras de produção política associadas à transição do governo para a governança. Considera-se que essa transição retome o que é agora um estado mais policêntrico, com implicações e princípios do setor privado.

Dentre as mudanças/iniciativas na política de educação apontadas por Rizvi e Lingard (2013, p. 175), temos: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), políticas de igualdade de gênero na educação e programas projetados para abordar o “fosso digital”, todas elas se baseiam em um conceito limitado de justiça educacional. (p. 176).

O autor discorre sobre a globalização e desigualdade destacando que organizações internacionais como o Banco Mundial e a OCDE, e em menor grau a UNESCO, têm sido defensores da globalização neoliberal. Por outro lado, os críticos da globalização sustentam que o neoliberalismo apenas enriquece a elite global às custas dos trabalhadores comuns e dos países pobres, além de imitar a capacidade dos governos nacionais de responder efetivamente às desigualdades sociais.

No contexto da educação, o termo “inclusão social” na década de 90 foi estendido e agora significa acesso geral igual à educação. Ele forma a base da Declaração Mundial de Educação para Todos (EPT). No ano de 2000, os objetivos da EPT receberam outro impulso com a publicação de outra declaração: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas (ODM). Os ODM são mais amplos que a EPT e reconhecem a estreita ligação entre as oportunidades educacionais e as condições econômicas e sociais sob as quais a educação ocorre. (RIZVI e LINGARD, 2013, p.186).

A tendência global de maior eficiência do sistema enfraquece esse objetivo educacional. O que está claro é que uma educação apropriada para cada comunidade exige uma visão mais complexa da igualdade do que o sugerido pelo EPT e pelos ODM. (p. 189).

Para Rizvi e Lingard (2013, p. 199) o individualismo de mercado tem sido cada vez mais hegemônico no desenvolvimento de políticas educacionais em todo o mundo, impactando as características da nova gestão pública, e afetando adversamente os requisitos sociais da justiça educacional.

## CONCLUSÃO

Considerando a bibliografia analisada percebemos que a relação entre Estado, Sociedade e Universidade é permeada por tensões, sendo um processo histórico e em constante mudança. Salientamos a importância das diversas abordagens existentes e interrelação entre os aspectos estudados: Estado, sociedade civil, políticas, agendas, tendências, políticas educacionais, dentre outros.

Os textos analisados dialogam entre si e nos levam a perceber um muro que divide e fragmenta a realidade social, o papel do estado e as formas de compreendê-la. Contudo, no decorrer da discussão verifica-se que esses são limiares criados pelo homem moderno e que tem demonstrado sua fragilidade na cena contemporânea. É possível observar avanços na relação sociedade e estado, a citar as tendências como a globalização, mas especialmente o fortalecimento da sociedade civil e ascensão de novos temas na cena política e agenda do Estado, fato este resultado do papel da Universidade como centro de discussão teórica e construção do conhecimento.

Também observamos limites com as controvérsias advindas com a globalização, políticas neoliberais e que tem reverberado junto as políticas públicas, especialmente a educacional, mas tem demonstrado capacidade de produção discursiva e política, mesmo diante de uma conjuntura adversa, com mudanças significativas e criação de normas e regulamentos que impactam à universidade.

Os avanços advindos com as reformas gerenciais a partir do Estado neoliberal têm levantado diversas discussões acerca dos objetivos da universidade e da própria política de estado e suas consequências. Num sentido de mudanças importantes também, pois novos conceitos aparecem e outros são reconstruídos provocando uma profunda mudança em nossa visão do mundo.

Em suma, concluímos com as pontuações de Garabedian (2010, p. 81) e de Rizvi e Lingard (2013, p. 199), apresentadas no decorrer do trabalho, onde colocam as possibilidades da atualidade.

Garabedian pontua que o momento atual é caracterizado por uma luta contra as fronteiras entre o político e o não político. Ao mesmo tempo em que convivemos com uma visão desencantada do Estado e do reforço ao ser apolítico. Já Rizvi e Lingard (2013), ao analisar os estudos de Singer (2002) e Parakh (2008), trazem uma discussão da importância de uma nova ética da globalização, na qual as demandas da justiça educacional são atendidas para os estados-nação, mas também para uma comunidade global emergente. Nesta comunidade, questões de identidade e cultura desempenham um papel central, exigindo um conjunto sólido de princípios políticos para um mundo interdependente. Segundo estes autores, somente com base nesses princípios seria viável o desenvolvimento de uma nova estrutura política para a igualdade educacional.

## REFERÊNCIAS

- CHIROLEU, A Política universitária como política pública. In: CHIROLEU, A.; SUASNABAR, C; ROVELLI, L. *Política universitária na Argentina: revendo antigos legados em busca de novos horizontes*, UNGS, Bs.As, 2012.
- GARCIA, L., Manzione, M., ZELAYA, M. “O campo de estudo da organização, administração e gestão da educação”, em García, L., Manzione, M., Zelaya, M., *Administração e gestão da educação. Um tour pelas principais contribuições na configuração do campo de estudo*. Coleção Nacional de Cadernos da Universidade de Quilmes-Universidade, Bernal, 2015, p. 15-52 e 113-121.
- KRAWCYK, N. Uma historicidade da pesquisa em política educacional: ou caso do Brasil. *DIA DA POLÍTICA EDUCACIONAL*. 12, Jul-Dez, 2012, p. 03-11.
- RIZVI, F.; LINGARD, B. *Políticas educacionais em um mundo globalizado*. Morata, Madri, Introdução, 2013.
- GARABEDIAN, M. “O estado moderno. Breve tour pelo seu desenvolvimento teórico”. In: Introdução Sociedade do Conhecimento e do Estado. *Guia de Estudo Universidade de Buenos Aires UBA XXI*. Eudeba, 2010, p. 62-73.



# A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPI-CMRV COM ÊNFASE EM ESTUDOS CONTRIBUTIVOS PARA A CIDADE DE PARNAÍBA

Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo

Maria Fernanda Brito do Amaral

Fabício Brito do Amaral

## INTRODUÇÃO

A produção científica brasileira é realizada, quase na sua totalidade, no âmbito das universidades, pois nessas instituições é que se concentra a investigação científica, resultando na produção de conhecimentos que contribuem para o desenvolvimento e o progresso da sociedade.

Lima (1993) afirma que essa realidade tem sido observada desde a década de 1970, quando estudos sobre produção científica despertaram a atenção das principais universidades brasileiras, por revelarem a produtividade de docentes e pesquisadores na publicação de trabalhos científicos em várias áreas do conhecimento e em determinados períodos, demonstrando a importância da atividade científica na construção e na divulgação de conhecimentos, que contribui para a evolução e a acessibilidade à ciência no país. Ainda segundo Lima (1993), esses estudos são importantes por permitirem o mapeamento da comunicação científica, auxiliando os dirigentes das instituições na tomada de decisão.

Os estudos citados por Lima (1993), Targino e Caldeira (1988), Vargas (2003), Machado e Meireles (2005), Leite e Ramalho (2005), Schenkel (2008), Vieira et al. (2011), Gomes dos Reis e Horvath (2014), entre outros, indicam que a produção científica é considerada satisfatória em função do número expressivo de trabalhos científicos publicados em determinados períodos e em diversos formatos.

A ênfase na produtividade científica se justifica pelo fato de os pesquisadores serem julgados, predominantemente, pelo que apresentam por escrito, que evidencia o compromisso de publicarem os resultados de suas pesquisas, pois, segundo Vessuri (1987 apud VELHO 1997, p. 17), “a ciência que não é publicada não existe”. Desse modo, reforça Velho (1997) que a publicação é a atividade com que deve se ocupar o pesquisador. Já Machado e Meireles (2005, p. 170) afirmam que “o pesquisador é reconhecido

por meio de sua produção científica, ou seja, pela quantidade/qualidade de trabalhos publicados em todos os formatos, em determinado período de tempo”, ressaltando que são os periódicos científicos, os livros e capítulos de livros, bem como os anais de congressos científicos os canais preferenciais dos pesquisadores para disseminar a sua produção, embora eles utilizem uma tipologia diversificada de publicações.

Gaya (2010, p. 200) resalta que “só se pesquisa o que se pode publicar”, sendo que os pesquisadores brasileiros publicam com muita frequência em periódicos científicos, principalmente nos internacionais ditos de alto impacto, em razão do interesse de obterem prestígio e reconhecimento na comunidade científica, aliado ao *glamour* de terem seus nomes registrados em revistas internacionais.

Quando se discute sobre produção científica, é impossível ignorar o fato de que o julgamento do mérito científico depende bastante da quantidade de trabalhos publicados pelos docentes e pesquisadores universitários. Nesse sentido, Silva et al. (2010), julgam ser compreensível a pressão que existe no meio acadêmico para que os resultados de pesquisas sejam disseminados em diferentes canais de comunicação científica, dentre os quais destacam-se os artigos de periódicos e os trabalhos apresentados em eventos científicos.

Brofman (2012) alude à importância das publicações científicas na divulgação da produção acadêmica para a sociedade e destaca a unanimidade da escolha dos periódicos científicos, eletrônicos ou impressos como o modo mais rápido e economicamente viável de os pesquisadores fazerem circular e tornar visíveis os resultados de seus trabalhos.

Isso demonstra a importância das publicações científicas no desempenho e no conceito do pesquisador, já que produzir e publicar é a ordem imperativa para quem quer seguir carreira acadêmica, ter prestígio e reconhecimento. Ao mesmo tempo, reflete o desempenho das universidades no cumprimento da sua missão em produzir e sistematizar o conhecimento, tornando-o acessível à sociedade, pois as IES são avaliadas também pelos resultados da produção científica que desenvolvem.

Nesse contexto, os pesquisadores, que também são professores, têm relevância estratégica por sua atuação no desenvolvimento de pesquisas e na publicação dos resultados, condição pela qual se possibilita o alcance público, permitindo a apropriação do conhecimento por outros pesquisadores e indivíduos. Em consequência, tem-se a geração de mais conhecimentos, uma vez que um dos objetivos da produção científica é disponibilizar à sociedade informações, sugestões e alternativas para a solução de problemas. Assim, discutir a produção científica no âmbito da universidade possibilita observar

como a comunidade acadêmica contribui para esse processo, que traduz na atuação dos pesquisadores, principais produtores da ciência e agentes estratégicos do crescimento científico.

Entretanto, embora se observe, no âmbito das universidades, um crescente interesse pelo tema, cuja relevância é incontestável, considera-se que a análise da produção científica implica em ir além de uma investigação sobre a produtividade dos pesquisadores. É preciso verificar se, de fato, o conhecimento produzido na universidade tem relação com as necessidades e problemas da sociedade.

Nesse sentido, é preciso questionar a relevância científica do que é publicado, se o resultado do trabalho dos pesquisadores conflui com os interesses e os benefícios da própria sociedade. Botomé (1996, p. 120) reforça esse pensamento, ao afirmar que “produzir algo só tem sentido se há um destino para o que é produzido”. O autor argumenta que a razão de ser de uma pesquisa está na sua efetiva contribuição para melhorar as relações das pessoas com sua realidade e as situações com que se defrontam. Corroborando, Vargas (2003) ressalta que a pesquisa precisa ser socialmente significativa, devendo as atividades dos pesquisadores se alinharem com as necessidades e problemas da sociedade, a fim de que ela possa mensurar e utilizar o que é produzido pelos pesquisadores.

Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de uma investigação acerca do destino e da finalidade do conhecimento produzido, atentando para a publicação de trabalhos científicos cujos temas e objetivos tenham relação com os interesses e problemas da sociedade. Assim surgiu a motivação para a realização deste estudo sobre a produção científica da Universidade Federal do Piauí (UFPI), mais especificamente do Campus Ministro Reis Velloso (CMRV), com foco nas publicações científicas contributivas para a cidade de Parnaíba-PI, definindo-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV é contributiva para a cidade de Parnaíba-PI?

Nesse contexto, analisar a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV com ênfase em estudos contributivos para a cidade de Parnaíba-PI no período de 2010 a 2017, torna-se o objeto central desta pesquisa. Especificamente, este trabalho objetiva-se a mapear a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV; identificar as publicações científicas que tenham como objeto de estudo a cidade de Parnaíba-PI e examinar a relação das publicações científicas com temáticas que contribuem para o conhecimento científico da sociedade parnaibana.

Acredita-se que a análise da produção científica da UFPI-CMRV possibilitará a obtenção de informações precisas sobre o que é produzido e publicado, contribuindo assim para a reafirmação do compromisso e

do desempenho dos pesquisadores e da própria universidade quanto ao cumprimento da missão de produzir conhecimento e de torná-lo acessível à sociedade. Por outro lado, é importante que a análise da produção científica não se limite a uma simples demonstração do que é produzido e publicado, mas que se valha desses resultados para a verificação da relevância daquilo que é produzido e publicado, uma vez que a sociedade espera que o conhecimento gerado na universidade contribua com a solução de seus problemas.

Haja vista tal importância, esta pesquisa justifica-se, inicialmente, pela proposição de análise da produção científica de uma instituição com significativa relevância para a cidade de Parnaíba e para o estado do Piauí, pois a Universidade Federal do Piauí foi pioneira na oferta de curso superior naquele município. O Campus Ministro Reis Velloso, por sua vez, sediou o primeiro curso de Administração de empresas do Piauí, sendo também o primeiro a integrar a estrutura da UFPI fora do contexto de Teresina. Desde a sua criação, em 1971, o CMRV vem contribuindo para o progresso e desenvolvimento da cidade de Parnaíba, por prestar serviços nos segmentos da educação, bem como promover pesquisa e extensão do ensino à sociedade parnaibana.

A UFPI já foi objeto de estudo de Targino e Caldeira (1988) para fins de análise da produção científica de seus professores, cobrindo o período de 1984 e 1985. Os resultados a que chegaram os autores apontam que, proporcionalmente ao número de docentes da UFPI e ao de professores cadastrados junto à Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, a produção do corpo docente foi quantitativamente insignificante. Por outro lado, não se tem conhecimento de estudos referentes à produção científica, em particular, dos pesquisadores do Curso de Administração do Campus Ministro Reis Velloso.

De acordo com Botomé (1996, p.119), “a relevância científica diz respeito à contribuição que os resultados da pesquisa (o conhecimento produzido) trazem para a população que compõe a sociedade onde se localizam os esforços do pesquisador”. O autor ressalta que é essa comunidade quem paga e sustenta o pesquisador e o seu trabalho e, por essa razão, é justo que ela receba, como retribuição, algo que lhe seja valioso. Nesse sentido, entende-se que a contribuição tem maior valia quando o conhecimento produzido pela universidade se aplica às realidades específicas da sociedade, apresentando soluções para problemáticas locais.

Assim, diferentemente de outros estudos sobre produção científica, esta pesquisa também se justifica pela oportunidade em se conhecerem as publicações científicas dos pesquisadores do Curso de Administração da UFPI-CMRV, atentando para a propagação de conhecimentos científicos destinados aos interesses e benefícios da própria sociedade naquilo se espera da produção científica da universidade.

## A SIGNIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO

A produção científica é o conjunto das atividades de maior importância nas instituições de ensino superior que têm a pesquisa como uma de suas atividades fim. É através da produção científica que a universidade apresenta os resultados e a relevância de suas ações, visando contribuir para o desenvolvimento e progresso da sociedade.

Embora se encontrem muitas definições de produção científica, compreende-se que essa atividade corresponde à geração de conhecimentos oriundos das investigações científicas e de pesquisas realizadas por docentes e pesquisadores, nas universidades e nas instituições de pesquisas, sendo a publicação necessária para divulgar o conhecimento produzido, caracterizando-se como o produto final visível da produção científica. Assim, muitos autores enfatizam a significação da produção científica, a qual pode expressar um julgamento tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo das ações da academia em sua relação com a sociedade.

Menezes (2001) entende por produção científica aquela que é realizada em instituições de ensino superior ou de pesquisas, relacionando-se à publicação de livros, capítulos de livros e artigos, bem como de trabalhos ou resumos de trabalhos em anais de congressos científicos, entre outros. Para a autora, esse tipo de produção é um importante indicador da qualidade da pesquisa e da atuação do corpo docente e de pesquisadores da instituição.

Witter (1997) mostra a amplitude e a significação da produção científica para a sociedade, ao concebê-la como a forma pela qual a universidade ou instituição de pesquisa se faz presente no saber-fazer-poder ciência; como a base para o desenvolvimento e a superação de dependência entre países e entre regiões de um mesmo país e, ainda, como estratégica para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes de um país.

Pires e Quintella (2014) afirmam que a produção científica espelha o desempenho da instituição, dos docentes e pesquisadores no conjunto de suas atividades de ensino e pesquisa, uma vez que representa um mecanismo pela qual a comunidade acadêmica divulga os resultados e a relevância de suas investigações, que geralmente são publicados em revistas de circulação nacional e internacional ou em forma de livros.

Conforme Targino (2010), não há distinção clara entre produção científica, produção intelectual e produção acadêmica, sendo todas “facetas de uma mesma moeda”, pois produção científica é essencialmente produção intelectual. Entretanto a autora esclarece que a produção intelectual diz respeito ao que é produzido e publicado por intelectuais, a produção científica propicia o avanço da ciência e da tecnologia, acrescentando algo novo ao manancial de conhecimentos consolidados em determinada área ou

especialidade, e a produção acadêmica, literalmente, alude ao publicado no âmbito das instituições de ensino superior por docentes, discentes e outros agentes de pesquisa.

Para alguns autores, a publicação dos resultados de pesquisas é uma condição necessária para tornar visível a produção científica das universidades e para demonstrar o seu papel como geradora de conhecimento para a sociedade.

Na concepção de Leite e Ramalho (2005), a produção científica é um fazer acadêmico científico universitário e sua importância para a universidade é indiscutível, bem como a sua contribuição para a sociedade na busca de superar problemas sociais, econômicos, entre outros, uma vez que atua como agente transformador e renovador do modo de pensar e agir de uma sociedade.

De acordo com Abreu (2001), a produção científica de uma universidade demonstra o seu envolvimento com a pesquisa e a extensão, assim como o seu papel como geradora de conhecimento para a sociedade. Essa produção é utilizada como um parâmetro avaliativo tanto da atividade docente no que se refere à carreira acadêmica e progressão funcional quanto da própria universidade, uma vez que serve para dimensionar tudo o que é produzido em termos de conhecimento, mostrando o desempenho real da Instituição.

Já para Kunsch (1992) é importante estabelecer uma diferença entre produção científica e coisa publicada, pois considerar produção científica como tudo que é publicado pode ser uma atitude reducionista e questionável:

Há uma tendência a se conceber como produção científica apenas aquilo que foi publicado. Na verdade, não é bem assim. Depende muito da área do conhecimento. Na tecnologia, por exemplo, uma nova invenção de aplicação imediata, em princípio, pelo seu valor comercial, nem pode ser publicada. Uma obra artística por si mesma já é um produto final mensurável (KUNSCH, 1992, p.50).

Para a autora, teses em preparação, teses defendidas e ainda não publicadas, trabalhos apresentados em congressos, colóquios e simpósios, aulas, trabalhos de laboratório concluídos e ainda não publicados e trabalhos de campo também podem ser considerados como produção científica.

Enquanto Kunsch (1992) refuta a ideia de que produção científica diz respeito somente ao que é publicado, Vessuri (1987 apud VELHO, 1997, p.17) alega que “a ciência que não é publicada não existe”, no que é corroborado por Velho (1997), ao afirmar que a publicação é a atividade com que deve se ocupar o pesquisador. Nessa mesma lógica, Machado e Meireles (2005, p.170) explicam que “o pesquisador é reconhecido por meio de sua produção científica, ou seja, pela quantidade/qualidade de trabalhos publicados, em todos os formatos, em determinado período de tempo”.

A publicação nada mais é do que tornar públicos os resultados de uma pesquisa, sendo que, conforme destaca Pereira Jr. (2007), se a pesquisa enfoca um problema relevante para a sociedade, é de se esperar que essa

mesma sociedade, por meio de seus grupos e representantes, venha a se interessar por tais resultados e pelas possibilidades de sua utilização para a resolução de seus problemas.

Na visão de Targino (2000), os resultados de uma pesquisa não pertencem ao cientista, mas sim à humanidade, uma vez que constituem produto da colaboração social e, como tal, devem ser partilhados com todos, sem privilegiar segmentos ou pessoas. Ressalta ainda que as descobertas científicas devem ser automaticamente comunicadas através de publicações, a fim de que todos os interessados possam utilizá-las.

Nessa perspectiva, entende-se que o significado de produção científica está intimamente relacionado ao conhecimento produzido na universidade oriundo das investigações e pesquisas realizadas pelos docentes e pesquisadores, sendo divulgado por meio de publicações científicas, na forma de artigos científicos, livros ou capítulos de livros, teses ou dissertações, resumos de trabalhos em anais de congressos científicos, entre outros.

Todo esse entendimento reforça o compromisso da divulgação de pesquisas realizadas no ambiente acadêmico como um processo cíclico, democrático e indispensável para o avanço científico, uma vez que um dos objetivos da produção científica é ofertar à sociedade informações, sugestões e alternativas para a solução de problemas.

Dessa forma, seja qual for o ângulo que se tome por referência, fica evidente que a produção científica se reveste de inegável relevância e contribuição tanto para a universidade quanto para a sociedade em geral, uma vez que se configura como principal mecanismo de difusão e democratização das ações da academia à sociedade. Portanto, discutir sobre a produção científica no âmbito da universidade, possibilita compreender como a comunidade acadêmica contribui de forma mais organizada para esse processo efetivado pelos pesquisadores, como principais produtores da ciência e como agentes estratégicos do crescimento científico.

### **A importância dos pesquisadores para o crescimento científico**

No âmbito das universidades, os pesquisadores apresentam relevância estratégica por sua atuação no desenvolvimento de pesquisas e na publicação de conhecimentos científicos que contribuem para o desenvolvimento e progresso da sociedade, sendo também os responsáveis diretos por estimular e criar oportunidades para que a produção do conhecimento no ensino superior seja mais autêntica, inovadora e renovadora das práticas pedagógicas. Isso implica na dinâmica de articular pesquisa e ensino de maneira sistematizada para devolver benefícios à sociedade, já que os pesquisadores são também professores e precisam atender aos preceitos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Segundo definição de Demo (2001), o professor é, na essência, pesquisador e, por essa razão, não há como exercer a prática docente sem realizar pesquisa. Ele é o responsável pela construção e reconstrução do conhecimento, tanto no horizonte da pesquisa como princípio científico sob a égide do processo investigativo, que contribui para a descoberta, instiga a curiosidade e busca a solução de problemas, quanto, sobretudo, no horizonte da pesquisa como princípio educativo, que propicia o alargamento do conhecimento na prática docente. Para o autor, é possível coadunar o precioso trabalho do professor, o ensino, com o do pesquisador, a pesquisa, reforçando o compromisso de que o professor, para ensinar, também precisa pesquisar, que é a tradução mais exata do saber aprender e do aprender a aprender.

De acordo com Ribeiro (2006), os pesquisadores, além de docentes são também intelectuais, com papel decisivo na produção e circulação de conhecimento em interlocuções próprias dos espaços de educação, de pesquisa e de engajamento em causas sociais. Assim, “o intelectual é aquele que dá caráter público ao seu conhecimento; é o político do conhecimento ou da ciência, que faz com que a ciência se torne cultura” (RIBEIRO, 2006, p.146). Corroborando essa ideia, Targino (2010, p.34) afirma que o “intelectual não é mero produtor de compêndios ou de artigos científicos, mas um ideólogo, um organizador, um educador e um homogeneizador da consciência de classe à qual está organicamente ligado”. Nesse sentido, a autora exalta o papel do intelectual, do pesquisador, do professor acadêmico como ator social por excelência e sua produção como contribuição efetiva para a construção de projetos de transformação ou de manutenção da ordem e das relações sociais.

Para Schenkel (2008), o professor universitário exerce, além da docência, o papel de pesquisador, seja por aptidão ou pelas circunstâncias de seu cargo, pois as IES necessitam de professores que desenvolvam competências relacionadas à função de pesquisador como forma de suprir demandas inerentes ao desenvolvimento de recursos humanos com o fim de desenvolvimento de projetos de pesquisa institucionais.

Uma vez incumbidos da atividade científica, os pesquisadores comprometem-se com a publicação dos resultados de suas pesquisas, condição pela qual se possibilita o alcance público, permitindo a apropriação do conhecimento por outros pesquisadores e sociedade em geral. Desse modo, a publicação, constitui parte essencial do processo de investigação científica, sendo imprescindível ao progresso da ciência, visto que é por meio dela que se torna possível a troca de conhecimentos e informações entre pesquisadores para retroalimentação do processo científico.

Todavia, independentemente das aspirações que movem os pesquisadores às práticas científicas, observa-se que eles assumem papel decisivo na construção e circulação de conhecimentos, contribuindo assim



para o desenvolvimento científico. Igualmente, comprometem-se com a publicação de suas descobertas, tornando público o conhecimento produzido na universidade de modo a disponibilizar à sociedade informações, sugestões e alternativas para a solução de problemas.

### **Contexto da produção científica nas universidades brasileiras**

As universidades ocupam um papel destacado no processo de produção do conhecimento, sendo a pesquisa a base de transformação do conhecimento. De um modo geral, o objetivo da atividade de pesquisa científica é produzir novos conhecimentos, sendo que, tão importante quanto a pesquisa, a divulgação de seus resultados é essencial para a ciência e para o processo de desenvolvimento do conhecimento científico.

Muitos estudos sobre produção científica têm sido realizados por vários autores nas principais universidades brasileiras, como os de Caldeira (1979), Gomes dos Reis e Horvath (2014), Leite e Ramalho (2005), Lima (1993), Machado e Meireles (2005), Oliveira e Aragão (1992), Población (1986), Schenkel (2008), Skeef (1979), Targino e Caldeira (1988), Vargas (2003), Vieira et al. (2011), entre outros. Esses trabalhos ressaltam a importância da atividade científica como um parâmetro avaliativo tanto do comprometimento dos pesquisadores na divulgação de pesquisas realizadas no ambiente acadêmico, por meio de suas expressivas publicações, quanto do real desempenho institucional na transferência do conhecimento produzido para o público em geral.

De acordo com Vieira et.al (2011) é essencial discutir sobre a produção e a publicação de trabalhos científicos no contexto das universidades

As universidades são instituições fundamentais para o desenvolvimento da ciência, visto que tais organizações têm como uma de suas funções o desenvolvimento de pesquisas, sendo responsáveis por motivar a construção e disseminação de conhecimento (VIEIRA et al., 2011, p.47).

No âmbito das universidades, os estudos sobre produção científica possibilitam a obtenção de informações precisas sobre a produtividade e o resultado de trabalhos dos pesquisadores, permitindo assim um melhor entendimento sobre o conhecimento que está sendo produzido e como a universidade o está tornando acessível à sociedade. Com base nesses estudos, considera-se que a produção científica é satisfatória em decorrência do número expressivo de trabalhos científicos publicados em determinados períodos, em diversos formatos.

Isso reflete a importância das publicações científicas no desempenho e no conceito do pesquisador, já que produzir e publicar é a ordem imperativa para quem quer seguir carreira acadêmica, ter prestígio e reconhecimento. Ao mesmo tempo, reflete o desempenho das universidades no cumprimento da

sua missão de produzir e sistematizar o conhecimento, tornando-o acessível à sociedade, pois as IES são avaliadas também pelos resultados da produção científica que desenvolvem.

Por outro lado, Botomé (1996) considera que tornar o conhecimento produzido acessível é apenas uma etapa do próprio processo de pesquisa e não outra coisa diferente de pesquisar, argumentando que a razão de ser de uma pesquisa está na sua efetiva contribuição para melhorar as relações das pessoas com sua realidade e as situações com que se defrontam. Como consequência disso, aponta a necessidade de se questionar a relevância científica do que é publicado e se o resultado dos trabalhos científicos dos pesquisadores destina-se aos interesses e ao benefício da própria sociedade. Ademais, reforça: “produzir algo só tem sentido se há um destino para o que é produzido” (BOTOMÉ, 1996, p.120). Sobre a relevância científica, esse autor ainda destaca

A relevância científica diz respeito à contribuição que os resultados da pesquisa (o conhecimento produzido) trazem para a população que compõe a sociedade onde se localizam os esforços do pesquisador. É essa comunidade quem paga e sustenta o pesquisador e o seu trabalho. É justo que ela receba como retribuição, algo que lhe seja valioso (BOTOMÉ, 1996, p.119).

Corroborando, Vargas (2003) ressalta que a pesquisa precisa ser socialmente significativa, sendo as atividades dos pesquisadores relacionadas com as necessidades e problemas da sociedade, a qual deve ter condições de mensurar e utilizar o que é produzido pelos pesquisadores. Para o autor, a publicação científica “é o instrumento pelo qual a sociedade se beneficia do conhecimento produzido pela universidade” (VARGAS, 2003, p.2), e, por essa razão, o resultado de trabalhos científicos deve ser útil, ou seja, servir para resolver problemas da sociedade. Nesse sentido, entende-se que a contribuição tem maior valia quando o conhecimento produzido pela universidade se aplica a realidades específicas da sociedade, apresentando soluções às problemáticas locais. Os pesquisadores, portanto, devem produzir e publicar conhecimentos científicos que se destinam aos interesses e em benefício da própria sociedade.

De acordo com Oliveira e Moraes (2016), a produção científica de pesquisadores das universidades avança em número de publicações científicas em várias áreas do conhecimento e em determinados períodos. Segundo os autores, isso se justifica pelo aumento crescente dos cursos de pós-graduação no país, que refletem a contribuição dos pesquisadores no desenvolvimento de pesquisas, especialmente nos cursos de mestrado e doutorado. A produção científica é, portanto, um dos critérios mais relevantes na sistemática de avaliação das agências reguladoras e financiadoras dos

programas de pós-graduação e da pesquisa científica brasileira, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

As sistemáticas de avaliação da CAPES e do CNPq atualmente em curso privilegiam a produtividade dos programas e, conseqüentemente, de seus pesquisadores, incentivando-os a buscar um volume de produção e divulgação regular de publicações científicas em periódicos nacionais e internacionais, sendo esse fator determinante para a classificação dos programas de pós-graduação e para a conquista de recursos de fomento à pesquisa.

De acordo com Gaya (2010), o modelo de formação de pesquisadores e de produção do conhecimento científico consolidado nos programas da pós-graduação brasileira privilegia a prática acadêmica da ciência produtivista, cujo maior interesse é publicar, principalmente, artigos em revistas internacionais e de maior impacto. Para o autor, esse modelo cria uma política de pesquisas que se configura num palco de disputas e concorrências, no qual os pesquisadores lutam pelo *glamour* de ter seus nomes em revistas internacionais, como meio de afirmação pessoal ou como forma de satisfazer vaidades. Conforme o autor, tais vaidades se manifestam, inclusive, na interpretação sobre o significado do impacto de uma pesquisa científica, que, sob o olhar desses pesquisadores, não está nos benefícios sociais e culturais que ela produz na sociedade, mas na revista onde o artigo será publicado. Assim, Gaya (2010, p. 202) destaca:

Basta uma breve revisão de nossa ciência no Brasil, para percebermos que nossos estudos não decorrem principalmente das necessidades inerentes às populações locais, mas da necessidade de nos aproximarmos do primeiro mundo da ciência. Mais importante do que investigar problemas realmente relevantes para a nossa realidade, a nossa cultura e para o nosso povo, é obter autorização para publicar nas revistas internacionais de alto impacto.

Diante de tais considerações, o autor esclarece que não tem a pretensão de criticar os pesquisadores quanto aos seus desejos de publicar em revistas científicas prestigiadas e, muito menos, de refutar a busca incessante pela qualidade do trabalho científico, que se configura como o caminho propício para conduzir a ciência brasileira ao cenário internacional. O que ele pretende é provocar uma reflexão acerca da ciência produtivista, cujo modelo, a seu ver, se apresenta em detrimento da ciência a serviço da humanidade. Assim, questiona se a ênfase da pós-graduação brasileira deve estar na produção quantitativa, por meio, por exemplo, da quantidade de artigos em periódicos e em revistas de maior impacto, em vez de ter seu foco na produção significativa de conhecimentos que tenham compromisso com a resolução dos problemas sociais das populações locais.

Ter produção científica numerosa e de qualidade representa a maturidade acadêmica e a experiência científica de seus pesquisadores, além de repercutir no desenvolvimento da imagem institucional, visto que as universidades são os locais com vocação para fazer ciência e preparar recursos humanos para a pesquisa. A avaliação da produção científica é, portanto, um fato relevante tanto na carreira dos pesquisadores quanto no desempenho da universidade na transferência do conhecimento produzido para o público em geral.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza de seu objetivo, como descritiva, sendo os fatos observados e interpretados sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010), descrevendo-se as características de determinada população (GIL, 2012).

Para alcançar esse objetivo, optou-se pela abordagem quantitativa, por se mostrar apropriada à natureza do estudo, com base na argumentação de que tal abordagem, segundo Mattar (1999), se caracteriza como aquela que busca mensurar a intensidade em que algo ou alguma coisa está presente. Nesse tipo de estudo os dados são provenientes de um número de participantes cujas respostas são submetidas a análises estatísticas formais. A aplicação do método quantitativo é defendida por Richardson (1989) enquanto garantia de exatidão dos resultados, evitando-se distorções na apreciação e interpretação dos dados coletados. Dessa forma, a aplicação do método quantitativo foi feita no levantamento de dados nos currículos dos pesquisadores na plataforma Lattes do CNPq, com o objetivo de mapear a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV, quantificando-se os trabalhos publicados na forma de artigos em periódicos, livros, capítulos de livros e anais de congressos científicos, no período de 2010 a 2017.

O recorte temporal escolhido para a pesquisa foi o período compreendido entre os dois anos que sucederam o processo de expansão do CMRV, iniciado em 2008 e os últimos 07 anos, quando foram implantadas, na instituição, as políticas de incentivo às atividades de pesquisa e à publicação da produção intelectual. Tais fatos justificaram a escolha desse período, considerado como relevante no incremento da produção científica e do desempenho acadêmico dos pesquisadores do referido campus.

Com relação aos tipos de trabalhos publicados no período em análise, optou-se por incluir neste estudo os artigos em periódicos científicos, livros, capítulos de livros e anais de congressos científicos, por serem os canais preferenciais dos pesquisadores para fazerem circular e tornar visíveis

os resultados de seus trabalhos, tanto na comunidade científica quanto na sociedade em geral, conforme afirmam Brofman (2012), Gaya (2010), Oliveira (1996), Machado e Meireles (2005) e Silva et al. (2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental pela busca de fontes bibliográficas para sustentar o referencial teórico sobre produção científica e prover os dados secundários na plataforma Lattes.

Neste estudo, a população considerada foi os professores do Curso de Administração, lotados no Departamento de Ciências da Administração e Informática da UFPI-CMRV, constituindo-se dos pesquisadores com título de doutor. Essa seleção justificou-se pelo fato de serem esses docentes considerados elementos-chave na produção científica da instituição, com maior representatividade no desenvolvimento de pesquisas e na publicação de conhecimentos científicos.

Para selecionar os interlocutores da pesquisa, foi solicitada à Divisão de Pessoal do CMRV uma lista de todos os professores lotados no referido Departamento. Sendo assim, da listagem inicial contendo os nomes de 11 docentes, retirou-se a amostra, correspondente a 03 participantes com titulação em doutorado, os quais atenderam aos seguintes critérios de inclusão: ser professor efetivo da instituição, com vínculo até 31 de dezembro de 2017; atuar em regime de dedicação exclusiva e estar em pleno exercício do magistério superior.

Os dados desta pesquisa são originários de fontes secundárias, tendo sido coletados nos currículos lattes dos pesquisadores participantes da amostra, disponíveis na plataforma Lattes do CNPq. A escolha dessa plataforma justificou-se pelo fato de ser a principal base de dados de currículos de pesquisadores das universidades brasileiras, bem como pelas exigências institucionais e dos órgãos de fomento de se manterem atualizados os currículos dos pesquisadores com a sua produção acadêmica.

De posse dos nomes dos doutores, relacionados por ordem alfabética, acessou-se a plataforma Lattes no período de janeiro a fevereiro de 2018, consultando-se os currículos de cada pesquisador. Utilizou-se o modo de busca simples por nome, selecionando-se a categoria “doutores” e procedendo-se à coleta de dados da produção científica por ano. Quantificou-se e registrou-se o total de trabalhos publicados no período de 2010 a 2017 na forma de artigos em periódicos científicos de circulação nacional e internacional, livros, capítulos de livros e anais de congressos científicos. Os dados da produção científica dos doutores foram organizados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Com relação aos estudos contributivos para a cidade de Parnaíba, utilizou-se como critério de seleção as publicações cujos títulos tinham como objeto de estudo a referida cidade e que se reportavam às temáticas relacionadas a educação, saúde, segurança pública, meio ambiente/sustentabilidade, gestão pública/empresarial, tecnologias/ inovação de produtos, economia, turismo e contabilidade, devido ao fato de essas temáticas estarem em consonância com o que preconizam os cursos ofertados no CMRV. É preciso enfatizar que esta pesquisa verificou apenas o título dos trabalhos publicados, quando os objetivos foram identificar as publicações que tinham como objeto de estudo a cidade de Parnaíba, bem como examinar a relação das publicações com temáticas que contribuíssem para o conhecimento científico da referida cidade.

Outras informações também foram levantadas, como o vínculo institucional e as datas das últimas atualizações dos currículos lattes dos professores, com o intuito de validar os dados obtidos. Verificou-se que todos os participantes envolvidos na pesquisa mantinham vínculo com a UFPI-CMRV e que os seus currículos estavam atualizados até fevereiro/2018. Embora a base de coleta de dados seja a plataforma Lattes, esta pesquisa fica dependente da veracidade e da atualização das informações registradas pelos pesquisadores nessa plataforma.

Após a coleta de dados, foi analisada a produção científica, apresentando-se os resultados em duas partes: produção científica do Curso de Administração da UFPI/CMRV e estudos contributivos para a cidade de Parnaíba-PI, de forma a atender aos objetivos da pesquisa.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para atender ao primeiro objetivo da pesquisa, o qual consiste em mapear a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV, os resultados apresentam o total de publicações realizadas no período da pesquisa, por ano e por tipologia de documentos, destacando a evolução dessa produção científica, bem como a produtividade do curso e os canais preferenciais de publicação. Com relação aos estudos contributivos, os resultados apresentam o total de publicações por ano e por tipo de documentos, destacando as temáticas mais abordadas e os canais preferenciais de publicação, além de se estabelecer uma comparação entre o total de publicações em geral e o número de publicações contributivas. Todas essas informações estão dispostas em tabelas de frequências e de médias, de forma a atender aos objetivos da pesquisa.

## Produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV

No período da pesquisa, os doutores do Curso de Administração da UFPI-CMRV produziram um total de 165 publicações nos formatos de artigos de periódicos, livros, capítulos de livros e publicações em anais de congressos científicos. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, se registrou o maior número de publicações científicas nos anos de 2012 a 2016, com 77% das publicações. Já no ano de 2010 registrou-se o menor número de trabalhos publicados pelos pesquisadores, totalizando 8 ocorrências, o que representa apenas 5% da produção total, enquanto a frequência de publicação em 2014 atingiu o maior pico, totalizando 31 publicações.

Tabela 1 - Produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV por ano. Período 2010 a 2017.

Ano	Frequência	(%)
2010	8	5%
2011	11	7%
2012	26	16%
2013	30	18%
2014	31	19%
2015	19	11%
2016	22	13%
2017	18	11%
<b>Total</b>	165	100%

A análise desses resultados permite ainda demonstrar a evolução da produção científica realizada pelo Curso de Administração da UFPI-CMRV no período da pesquisa. De modo geral, observa-se, na Tabela 1, que, embora a produção tenha se alternado entre crescimento e decréscimo, ela foi crescente na maioria dos anos, exceto em 2015 e 2017. Entre os anos de 2010 e 2014, registrou-se um aumento de 23 publicações, atingindo o maior número em 2014, seguido de queda no ano de 2015 e voltando a aumentar a partir de 2016. Já, em 2017, esse número se reduziu quando comparado aos dois últimos anos, apenas. Analisando-se essa produtividade, os dados da Tabela 1 demonstram ainda que a produção média anual do Curso de Administração foi de 20,62%, com 55 publicações/pesquisador no período da pesquisa.

Na tabela 2, apresentam-se as publicações realizadas pelos pesquisadores do Curso de Administração no período da pesquisa por tipologia de documentos.

Tabela 2 - Tipos de publicações do Curso de Administração. Período 2010 a 2017.

Tipos de Publicações	Frequência	(%)
Artigos de circulação nacional	92	56%
Artigos de circulação internacional	3	2%
Livros	0	0%
Capítulos de livros	5	3%
Anais em congressos	65	39%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>

Fonte: A pesquisa.

Com relação aos tipos de publicação, o artigo de periódico científico foi o mais utilizado para a divulgação dos estudos/pesquisas dos pesquisadores do Curso de Administração da UFPI-CMRV, prestigiando-se a publicação de artigos de circulação nacional. No total foram 95 ocorrências, correspondendo a 58% das publicações, sendo 92 (56%) para os artigos de circulação nacional e 3 (2%) para os de circulação internacional. Em seguida, destacam-se as publicações em anais de congressos científicos, com 65 ocorrências, correspondendo a 39% do total geral. A preferência por esses tipos de publicação, segundo Machado e Meireles (2005), se deve à sua rápida difusão na comunidade científica e o intercâmbio entre pesquisadores. Os capítulos de livros tiveram 5 ocorrências (3%) e não houve a publicação em livros no período da pesquisa.

### Estudos contributivos para a cidade de Parnaíba-PI

Os estudos contributivos considerados neste trabalho compreendem as publicações realizadas pelos doutores do Curso de Administração da UFPI-CMRV no período de 2010 a 2017, na categoria de artigos em periódicos, livros, capítulos de livros e anais em congressos científicos, cujos títulos tiveram como objeto de estudo a cidade de Parnaíba-PI e que enfatizaram a propagação de conhecimentos científicos em benefício da referida cidade. De acordo com as afirmações de Botomé (1996) e Vargas (2003), a contribuição científica tem maior valia quando o conhecimento produzido pela universidade se aplica a realidades específicas da sociedade, apresentando soluções às problemáticas locais. Dessa forma, a análise dos resultados, a seguir, apresenta a quantidade de trabalhos publicados no período da pesquisa que contribuíram para o conhecimento científico da sociedade parnaibana, conforme critérios já definidos na metodologia deste estudo.

Do total de 165 publicações produzidas pelos pesquisadores do Curso de Administração no período da pesquisa, apenas 5 tiveram como objeto de estudo a cidade de Parnaíba-PI, correspondendo a 3% da produção total.



De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, os períodos em que tiveram publicações contributivas foram os anos de 2010, 2011, 2013 e 2017. No ano de 2010 a frequência foi de 2 publicações, enquanto nos demais foi de apenas 1 publicação. Já no ano de 2012 e no período de 2014 a 2016 não houve a publicação de estudos contributivos para a cidade de Parnaíba.

Tabela 3 - Publicação de estudos contributivos do Curso de Administração por ano. Período 2010 a 2017.

Ano	Frequência	(%)
2010	2	40%
2011	1	20%
2012	0	0%
2013	1	20%
2014	0	0%
2015	0	0%
2016	0	0%
2017	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: A pesquisa.

Com relação aos tipos de publicação (Tabela 4), verifica-se que a tipologia mais utilizada pelos doutores do Curso de Administração na publicação de estudos contributivos foi a de artigos de periódicos de circulação nacional, totalizando 3 ocorrências (60%), seguidos dos anais em congressos científicos, com 2 ocorrências (40%). Não houve publicação em artigos de circulação internacional, nem de capítulos de livros e livros no período analisado.

Tabela 4 - Tipos de publicações contributivas do Curso de Administração. Período 2010 a 2017.

Tipos de Publicações	Frequência	(%)
Artigos de circulação nacional	3	60%
Artigos de circulação internacional	0	0%
Livros	0	0%
Capítulos de livros	0	0%
Anais em congressos	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: A pesquisa.

Com relação às temáticas abordadas nos estudos contributivos (Tabela 5), a temática gestão pública e privada foi a mais explorada pelos pesquisadores do Curso de Administração no período da pesquisa, atingindo um total de 3 ocorrências (60% das publicações), seguidas das temáticas meio ambiente e turismo, com apenas 1 ocorrência, representando 20,0%, em cada. Nenhum trabalho contributivo sobre educação, saúde, economia, segurança pública, contabilidade, tecnologia e inovação de produtos foi publicado pelos pesquisadores.

Tabela 5 - Temáticas abordadas nos estudos contributivos.

Temáticas	Frequência	(%)
Educação	0	0%
Saúde	0	0%
Meio Ambiente e sustentabilidade	1	20%
Segurança Pública	0	0%
Gestão pública e/ou privada	3	60%
Tecnologia e inovação	0	0%
Economia	0	0%
Contabilidade	0	0%
Turismo	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: A pesquisa.

Considerando que o propósito deste trabalho foi analisar a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV com ênfase em estudos contributivos para a cidade de Parnaíba-PI, estabeleceu-se ainda uma comparação entre o total de publicações em geral e as publicações contributivas por tipologia de documentos, no período da pesquisa, conforme os resultados apresentados na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 - Comparação entre Publicações em Geral e Publicações Contributivas. Período 2010 a 2017.

Tipos de documentos	Publicações em geral	Publicações contributivas
Artigo de circulação nacional	92	3
Artigos de circulação internacional	3	0
Capítulos de livro	0	0
Livro	5	0
Anais em congresso	65	2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>5</b>

Fonte: A pesquisa.

A análise desses dados permite inferir que os artigos de periódicos a nível nacional e os eventos científicos foram utilizados, preferencialmente, pelos pesquisadores do Curso de Administração na publicação de trabalhos em geral, mas pouco explorados no que diz respeito aos estudos contributivos. Ainda que os pesquisadores tenham utilizado com menor frequência, as publicações em geral de artigos a nível internacional e de livros no período da pesquisa, nenhum trabalho contributivo foi publicado nestas tipologias, enquanto nos capítulos de livro não houve ocorrências de publicação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos demonstraram que, no período da pesquisa, os doutores do Curso de Administração da UFPI-CMRV produziram um número considerável de publicações na categoria de artigos em periódicos, capítulos de livros e anais de congressos científicos, mas foi quantitativamente insignificante o número de estudos publicados em benefício da sociedade parnaibana, já que a maioria das publicações científicas dos pesquisadores não teve como foco a referida cidade. Mesmo que esses resultados tenham sido aquém do esperado e sirvam para revelar a real necessidade de maior envolvimento dos pesquisadores na produção significativa de conhecimentos que tenham compromisso com a resolução dos problemas e da população local, esta pesquisa evidenciou que a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV foi contributiva para o crescimento científico em várias áreas do conhecimento. Assim, acredita-se que a UFPI-CMRV possa promover o alargamento de sua contribuição científica a partir da construção de diretrizes institucionais com intuito de orientar os seus pesquisadores na condução de futuras pesquisas que tenham foco nas reais necessidades e interesses da sociedade parnaibana.

Quando analisada a produtividade do Curso de Administração, os resultados apontam que a sua produção média anual foi de 20,62%, com 55 publicações/pesquisador no período da pesquisa, sendo possível inferir, a partir dos dados, que a produção científica do Curso tem o seu devido destaque.

Com relação aos tipos de publicações, foi observado que o artigo de periódico científico foi a tipologia preferida pelos doutores para a divulgação de seus trabalhos científicos, seguida das publicações em anais de congressos científicos, enquanto os capítulos de livros tiveram menor representatividade e não houve a publicação em livros. Isso revela que, embora o artigo de periódico de circulação nacional tenha sido apontado como a tipologia preferencial para disseminar a produção científica, inclusive no que diz respeito aos

estudos contributivos para a cidade de Parnaíba, essa produção poderia ter sido divulgada de forma diversificada entre os outros principais canais de comunicação científica, conforme a literatura estudada.

A pesquisa demonstrou ainda que as temáticas gestão pública e privada, meio ambiente e sustentabilidade e, turismo foram as mais abordadas pelos pesquisadores do Curso de Administração na publicação de estudos contributivos. Esses estudos foram publicados, preferencialmente, em artigos de periódicos científicos de circulação nacional e em anais de congressos científicos, contribuindo, assim, para tornar público o resultado dos trabalhos dos pesquisadores e divulgar o conhecimento produzido na universidade. Ressalta-se a limitação de estudos contributivos com relação às outras temáticas, as quais podem ser mais exploradas pelos pesquisadores na realização de investigações futuras, de modo a se ampliar o conhecimento acerca das questões locais e em benefício da própria sociedade.

Finalizando, foi possível constatar que a produção científica do Curso de Administração da UFPI-CMRV é considerável, em face ao número de trabalhos publicados quando comparados ao quantitativo de docentes com titulação em doutorado, no período da pesquisa, revelando que os pesquisadores demonstram comprometimento com a publicação de suas descobertas científicas, tornando público o conhecimento produzido na universidade e contribuindo para o crescimento científico. Todavia, certamente, essa produção poderia ser mais contributiva para a cidade de Parnaíba-PI se estivesse focada no desenvolvimento de pesquisas e na publicação de conhecimentos científicos aplicáveis às realidades específicas dessa sociedade para a reflexão de seus problemas e das questões locais.

Diante do exposto, ressalta-se a importância deste trabalho como referência para a realização de novas pesquisas, com vistas ao aprimoramento de estudos voltados para as questões locais e para a propagação de mais conhecimentos científicos em benefício da sociedade parnaibana.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. M. C. **Significado do controle da produção científica na universidade:** o caso da UFSM. Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Maria, 2001.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOENTE, A; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea para universitários e pesquisadores.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BOTOMÉ, P. S. **Pesquisa alienada e ensino alienante: o equívoco da extensão universitária.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1996.

BROFMAN, P. R. A importância das publicações científicas. **Cogitare Enfermagem.** v. 17, n. 3, p. 419-21. jul./set. 2012. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/29281>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

CALDEIRA, P. T. Produção científica dos professores da Escola de Veterinária da UFMG, 1970-1974. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 10., 1984, Curitiba. Anais... Curitiba: Associação de Bibliotecários do Paraná, 1979. 2 v. p. 434-48

CNPq. **Estatísticas e Indicadores/Indicadores de Pesquisa:** média anual de produção científica de pesquisadores segundo região, Tabelas 06 e 07. Disponível em: <<http://cnpq.br/indicadores1>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plataforma Lattes.** Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>> Acesso em: 20 jul. 2017.

DEMO, P. **Educação & Conhecimento - relação necessária, insuficiente e controversa.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DROESCHER, F. D.; SILVA, E. L. O pesquisador e a produção científica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n.1, p.10-189, jan./mar.2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n1/11.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2018.

GAYA, A. O importante é publicar. A (re)produção do conhecimento em educação física e ciências do desporto nos países de língua Portuguesa. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Porto, v.10, n.1, p. 200-06, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-05232010000100009](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-05232010000100009)>. Acesso em: 23 ago. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES DOS REIS, L.; HORVATH, J. Uma análise sobre a produção acadêmica dos docentes das universidades estaduais paranaenses de 2008 a 2012. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 22-42, set. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p22>. Acesso em: 29 jan. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=7Ept-dPEXT8C&pg=PA39&hl=pt-BR&source=gb\\_s\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=7Ept-dPEXT8C&pg=PA39&hl=pt-BR&source=gb_s_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 18 jul. 2017.

LEITE, C. M. W.; RAMALHO, F. A. Produção científica: um estudo com professores universitários. **Biblionline**, João Pessoa, v.1, n.1, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/555>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

LIMA, M. F. B. F. Produção científica: revisão parcial da literatura brasileira com ênfase na área agrícola. **Revista do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 233-236, 1993. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/482>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MACHADO, R. N.; MEIRELES, R. F. Produção científica dos docentes da Universidade Federal da Bahia da área de Filosofia e Ciências Humanas no período de 1885-1999. **Transinformação**, Campinas. v. 17, n. 2, p. 169-79, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/698>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MENEZES, E.T.; SANTOS, T. H. Verbete produção técnico-científica. In: **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil**. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/producao-tecnico-cientifica/>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N. Produção do conhecimento na universidade pública no Brasil: tensões, tendências e desafios. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 4, p. 73-95, out./dez. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982016000400073&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982016000400073&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 23 de Jul. 2017.

OLIVEIRA, M. de. Canais formais de comunicação do conhecimento antropológico produzido no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, p.1-11, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/635>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

OLIVEIRA, M. P., ARAGÃO, E.M. de. Padrões de comunicação científica na Universidade Federal da Bahia. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 201-15, set./dez.1992. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/>>

[view/433](#)>. Acesso em: 23 de jul. 2017.

PEREIRA Jr. A. Publicação científica na atualidade. **Jornal Vascular Brasileiro**, Sociedade Brasileira de Angiologia e Cirurgia Vascular (SBACV), v. 6, n. 4, p. 307-08, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/17415>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

PIRES, E. A.; QUINTELLA, C. M. Análise da produção científica e tecnológica da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Cad. Prospec.**, Salvador, v. 7, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/11498>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

POBLACIÓN, D. A. **Análise quantitativa da produção científica do corpo docente da área de saúde da USP Campus de São Paulo:1980-1983**. 1986. 2v. Tese (Doutorado em Comunicação)-Escola de Comunicação e Artes da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIBEIRO, R. J. O cientista e o intelectual. In: NOVAES, A. (Org.). **O silêncio dos intelectuais**. São Paulo: Companhia das letras, 2006. p. 137-149.

SCHENKEL, M. B. D. C. **Compartilhamento do conhecimento científico em instituição estadual de ensino superior: o caso do Centro de Ciências Humanas e da Educação da UDESC**. 2008. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SKEEF, A. M. F. Qualificação dos docentes e produção científica: Universidade de Brasília. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, Belo Horizonte, v. 48, p. 219-43, 1979.

SILVA, F. B.; SOBRAL, N. V.; SANTANA, G. A.; CRUZ, T. L. Mapeamento da produção científica brasileira sobre acesso aberto: 2001 a 2011. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 17, n. 2 (especial), p.19-35, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2012v17nesp2p19>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

SILVA, G. A.; DA SILVA, L. P.; DI CHIARA, A. G. **A produção científica dos professores de medicina veterinária da Universidade Estadual de Londrina:**

estudo preliminar. *Produção Intelectual no ambiente acadêmico*. Londrina: UEL/CIN, 2010. Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Producao\\_Intelectual.pd](http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Producao_Intelectual.pd)>. Acesso em: 17 jul. 2017.

TARGINO, M. G.; CALDEIRA, P. T. Análise da produção científica em uma Instituição de ensino superior: o caso da UFPI. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 15-25, 1988. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/download/482/482>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

TARGINO, M. G. *Comunicação científica: uma revisão de seus elementos básicos*. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.10, n. 2, p. 37-85, 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/326>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

----- . **Produção intelectual, produção científica, produção acadêmica: facetas de uma mesma moeda?**. *Produção intelectual no ambiente acadêmico*. Londrina: UEL/CIN, 2010. Disponível em: <[http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Producao\\_Intelectual.pd](http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Producao_Intelectual.pd)>. Acesso em: 17 jul. 2017.

VARGAS, G. **Uma análise da evolução quantitativa da produção científica da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2003. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VELHO, L. A ciência e seu público. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 15-32, 1997.

VIDOTTI, M. V. **Caracterização e discussão da produção científica de uma instituição de ensino superior privada**. 2016. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016.

VIEIRA, A. M.; ENSSLIN, S. R.; DA SILVA, H. A. S. Perfil dos docentes dos departamentos de contabilidade de três universidades federais do sul do Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 30, n. 3, p-44-9, set./dez. 2011. Disponível em:

<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/13255/8327>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

WITTER, G. P. **Produção científica**. Campinas: Átomo, 1997.



## **SOBRE O(A)S AUTORE(A)S**

### **Alainy Rosado Leitão:**

*Administrador (UEPB), Pedagogo (UFPI), Mestre em Educação (ULHT/USP), Doutorando em Educação (UNR-AR), Professor da UESPI, Coordenador de Pós-Graduação do Grupo AFYA/FGV/UNINOVAFAPI; Diretor-Presidente da DATAmérica, Consultor e Palestrante.*

### **Joilza Rodrigues Cunha Leitão:**

*Educadora Física(UPE) Pedagoga( FAR), Mestre em Educação (ULHT/UFCE), Doutoranda em Educação (UNR-AR), Professora da UESPI, Membro do NEEPE( Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão).*

### **Vanessa Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos:**

*Administradora (Universidade de Nebraska – EUA); Mestre em Administração (Universidade de Fortaleza – UNIFOR); Doutora em Administração (Universidade Nove de Julho – SP); Professora UESPI; Assessora do NIT UESPI; Professora do Mestrado PROFNIT – UFPI; Desenvolve pesquisas na área de Ensino e Gestão com foco em Inovação e Empreendedorismo.*

### **Ricardo Vernieri de Alencar:**

*Administrador (UNICAP); Mestre em Administração (UFPB); Doutor em Ciências da Comunicação (UNISINOS); Professor da UESPI e; Líder do Grupo de Pesquisa Coletivo Repensar.*

### **Márcio Luciano Pereira Batista:**

*Administrador (UCB-RJ); Doutorando e Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPI); Especialista em Gestão Pública (FIJ-RJ); Especialista em Controle e Gestão Municipal (UFPI) e; Professor UESPI*

### **Kerle Pereira Dantas:**

*Economista (UFPI); Mestre em Economia (UFPI); MBA Executivo em Finanças (FGV); Analista do Tesouro Estadual (SEFAZ-PI) e; Professor UESPI*

**Laura Melo Barros Bona Miranda:**

*Administradora (CEUT/ESTÁCIO); Doutora em Administração (Universidade Presbiteriana Mackenzie); Mestre em Administração (UNIFOR); Professora UESPI; Atua na área de Gestão e Educação Empresarial*

**Magali Sampaio de Castro:**

*Assistente social pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Licenciatura em Letras/Português pela Universidade Federal do Piauí (UESPI), Docente, Pós-graduanda em Segurança Social: previdência, saúde e assistência social e Docência do Ensino Superior.*

**Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo:**

*Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí. Professora da Universidade Federal do Piauí – Campus Ministro Reis Velloso*

**Maria Fernanda Brito do Amaral:**

*Doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão. Professora da Universidade Federal do Piauí – Campus Ministro Petrônio Portela.*

**Fabício Brito do Amaral:**

*Doutor em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão. Professor da Universidade Estadual do Piauí – Campus Clovis Moura*

**Este livro contém os conteúdos das seis palestras ministradas pelos Professores do Quadro Docente da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) – Campus Clóvis Moura (CCM), do Curso de BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, por ocasião da II CICLO DE PALESTRAS DO CURSO DA UESPI CCM DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PARA INCENTIVO A PRODUÇÃO CIENTÍFICA, mais cinco artigos científicos de vários autores que tratam, além da produção científica, de temas ligados a Gestão e Administração!**

