

# REVISTA CIENTÍFICA

A Revista da Faculdade  
de Tecnologia FAESA

**CET-FAESA**

Ano 9 – nº 14 – Jul. / Dez. 2018

ISSN 2525-829X

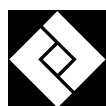


**CET-FAESA**  
Faculdade de Tecnologia FAESA

**REVISTA**

# CIENTÍFICA CET-FAESA

**A Revista da Faculdade de Tecnologia FAESA**



**CET-FAESA**  
Faculdade de Tecnologia FAESA

### **Editor**

Professor Doutor Helio Rosetti Junior

### **Conselho Editorial**

Professor Doutor Edgar Alexandre Reis de Lima CET-FAESA).  
Professor Doutor Carlos Fernando de Araújo Júnior (UNICSUL e UNICID).  
Professor Doutor Hélio Rosetti Junior – Editor (IFES).  
Professor Doutor Juliano Schimiguel (UNICSUL e UNIANCHIETA).  
Professor Doutor Octávio Cavalari Júnior (IFES).  
Professor Doutor Ricardo Shitsuka (UNIFEI).  
Professora Doutora Sirley Trugilhoda Silva (CET-FAESA).  
Professor Mestre Reinaldo Mesquita Cassiano (IFMS).

**ISSN:** 2525-829X

**Periodicidade:** Semestral

**Download:** <http://www.cetfaesa.com.br/portal/revista-cientifica/>

**Coordenação da revista:** Leonardo Quintas Rocha

**Publicitária responsável:** Ranielle da Silva Plácido

**Revisão gramatical e bibliográfica:** Alessandra Monteiro Patuzzo Caetano

**Projeto gráfico e editoração:** Bios

Os textos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores.  
Permite-se a reprodução desde que citada a fonte e o autor.

### **Endereço para correspondência e contato**

JAPANN Serviços Educacionais LTDA  
Av. Vitória nº 2084 - Monte Belo – Vitória - ES - CEP - 29041-040  
Tel.(27) 3132-4077 - e-mail: revista@cetfaesa.com.br

### **CORPO GESTOR CET-FAESA**

**Diretor Geral:** José Alexandre Nunes Theodoro

**Diretor Adjunto:** James Alexandre Zumerle Theodoro

**Diretora Acadêmica:** Adiléa Bulhões Gomes

**Coordenadora Acadêmica:** Rozania Bertochi

**Coordenadora do curso superior de  
Tecnologia de Gestão**

**de Recursos Humanos:** Jocélia Ângela Gumiere da Silva

**Coordenador de Pós-graduação,  
Pesquisa e Extensão e dos cursos**

**de Gestão e Negócios:** Leonardo Quintas Rocha

# SUMÁRIO

EDITORIAL.....	5
<b>BUROCRACIA E RACIONALIDADE FORMAL: FUNDAMENTOS PARA A RACIONALIDADE LIMITADA NAS ORGANIZAÇÕES</b> <i>BUREAUCRACY AND FORMAL RATIONALITY: FOUNDATIONS FOR LIMITED RATIONALITY IN ORGANIZATIONS</i>	
Mariana Ramos de Melo; Ariana Marchezi de Souza .....	7
<b>LÓGICA PROCESSUAL-RELACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PRÉ-APRENDIZAGEM DE UM GESTOR PÚBLICO</b> <i>PROCESSUAL-RELATIONAL LOGIC: A STUDY OF THE PRE-LEARNING OF A PUBLIC MANAGER</i>	
Tatiane Alves Ferreira; Jessica de Azerêdo Rizzi.....	15
<b>O CONCERTO DIDÁTICO NA ESCOLA REGULAR: ANÁLISE DO RELATO DAS PROFESSORAS</b> <i>THE DIDACTIC CONCERTO AT THE REGULAR SCHOOL: ANALYSIS OF THE TEACHERS' REPORT</i>	
Miriam Márcia Alves de Oliveira; Talita Almeida Fernandes; Roberto Rodrigues de Souza Júnior; Miguel Carlos Ramos Dumer .....	29
<b>O OUTRO LADO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: ANÁLISE EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS</b> <i>THE OTHER SIDE OF CITIZEN PARTICIPATION: ANALYSIS IN AN ASSOCIATION OF COLLECTORS OF RECYCLABLE MATERIALS</i>	
Suellen Nascimento dos Santos; Michele Monteiro Lirio Maria.....	41
<b>USO INDEVIDO DE ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA EM PUBLICAÇÕES NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO</b> <i>UNUSED USE OF CASE STUDY AS A RESEARCH STRATEGY IN PUBLICATIONS IN THE PRODUCTION MANAGEMENT AREA</i>	
Larissa Alves Sincorá; Laís Rocha Vale .....	53

O ambiente acadêmico requer uma permanente discussão sobre as pesquisas científicas e seus desdobramentos junto aos pesquisadores, grupos de estudos, professores e estudantes. O intercâmbio dos avanços científicos, bem como das ideias e vivências acadêmicas, valoriza a busca por novos saberes, possibilitando novos entendimentos e rotas inovadoras.

Em sua essência, a Revista Científica CET-FAESA, tem como principal objetivo promover o desenvolvimento social por meio do conhecimento, publicando trabalhos científicos resultantes de debates nas atividades acadêmicas, pesquisa e de extensão. Busca expor resultados de estudos, no sentido de realização da finalidade maior da academia: um diálogo que produza dissensos e consensos, fundados nos princípios e nos métodos científicos.

Dessa maneira, a Revista Científica CET-FAESA recebeu conceito Qualis B3 em sua avaliação no Sistema Qualis de classificação de periódicos científicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Nesta edição, são editados cinco artigos selecionados de pesquisadores nacionais, gerando a publicação de trabalhos em várias áreas de divulgação desta revista. São eles: BUROCRACIA E RACIONALIDADE FORMAL: FUNDAMENTOS PARA A RACIONALIDADE LIMITADA NAS ORGANIZAÇÕES; LÓGICA PROCESSUAL-RELACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PRÉ-APRENDIZAGEM DE UM GESTOR PÚBLICO; O CONCERTO DIDÁTICO NA ESCOLA REGULAR: ANÁLISE DO RELATO DAS PROFESSORAS; O OUTRO LADO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: ANÁLISE EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS; USO INDEVIDO DE ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA EM PUBLICAÇÕES NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO”.

Desejamos uma boa leitura e ótimos debates sobre os temas aqui abordados.

# **BUROCRACIA E RACIONALIDADE FORMAL: FUNDAMENTOS PARA A RACIONALIDADE LIMITADA NAS ORGANIZAÇÕES**

MARIANA RAMOS DE MELO

*Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Espírito Santo  
mariramos.melo@gmail.com*

ARIANA MARCHEZI DE SOUZA

*Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Espírito Santo  
arianamds@yahoo.com.br*

## **RESUMO**

São muitos os estudos que versam sobre gestão e tomada de decisão organizacional. A partir dessa temática, o objetivo deste ensaio teórico é refletir sobre fundamentos da gestão por meio da articulação dos preceitos da burocracia sob a perspectiva do processo decisório. Considera-se, nessa perspectiva, que os princípios da racionalidade formal foram motivação para o surgimento da racionalidade limitada nas organizações. Para tanto, utiliza-se a vinculação de estudos sobre o tema, destacando nestes os diferentes paradigmas relacionados ao conhecimento científico, e considerando os textos de Weber (1982) e de Simon (2000) como norteadores. Os fundamentos da organização burocrática são debatidos, embasados em uma analítica idealista na qual são evidenciadas concepções abstratas de um “tipo ideal” de organização. Ainda, evidencia-se a problematização, que envolve a racionalidade absoluta aplicada à tomada de decisões e os pontos centrais do processo decisório, assumindo a transferência do campo abstrato para o prático ao admitir que, nas organizações, as decisões satisfatórias – e não ótimas ou perfeitas – são aquelas que os gestores, de fato, utilizam. Nesse contexto, verifica-se que tais decisões são condicionadas por elementos variados, como a hierarquia de meios e fins; as alternativas e as possíveis consequências; os valores pessoais; os interesses e jogos de poder; os aspectos incontroláveis e aleatórios do ambiente; e, a cultura da organização. Assim, assumindo que no modelo burocrático a tomada de decisões é pautada na racionalidade humana, sugere-se neste ensaio teórico que os fundamentos da burocracia foram base para o desenvolvimento da tomada de decisão satisfatória e da racionalidade limitada nos processos organizacionais. Por fim, este estudo evidencia o entendimento de que a racionalização pode adentrar em campos que deveriam repousar na subjetividade humana, o que pode fazer com o que indivíduos se tornem verdadeiros “pensadores como máquinas”.

**Palavras-chave:** Fundamentos da gestão. Processo decisório. Teoria burocrática. Racionalidade formal. Racionalidade limitada.

## **BUREAUCRACY AND FORMAL RATIONALITY: FOUNDATIONS FOR LIMITED RATIONALITY IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

*There are many studies that deal with organizational management and decision making. From this theme, the objective of this theoretical essay is to reflect on management fundamentals by articulating the bureaucracy's precepts from the perspective of the decision-making process. It is considered, from this perspective, that the principles of formal rationality were motivation for the emergence of limited rationality in organizations. In order to do so, we use the linkage of studies on the theme, highlighting in these the different paradigms related to scientific knowledge, and considering the texts of Weber (1982) and Simon (2000) as guides. The foundations of bureaucratic organization are debated, based on an idealistic analytic in which abstract conceptions of an “ideal type” of organization are evidenced. Moreover, it is evident the problematization that involves the absolute rationality applied to the decision-making and the central points of the decision-making process, assuming the transference from the abstract to the practical field, admitting that in organizations, satisfactory decisions - not optimal or perfect - are those that managers, in fact, use. In this context, it is verified that such decisions are conditioned by varied*

*elements, such as the hierarchy of means and ends; the alternatives and the possible consequences; personal values; interests and power games; uncontrollable and random aspects of the environment; and, the culture of the organization. Thus, assuming that in the bureaucratic model decision-making is based on human rationality, it is suggested in this theoretical essay that the foundations of bureaucracy were the basis for the development of satisfactory decision-making and limited rationality in organizational processes. Finally, this study evidences the understanding that rationalization can enter into fields that should rest on human subjectivity, which can cause individuals to become true “thinkers as machines.”*

**Keywords:** Management fundamentals. Decision-making process. Bureaucratic Theory. Formal Rationality. Limited Rationale.

## 1 INTRODUÇÃO

É possível estabelecer conexões, mesmo que complexas, entre os fundamentos da burocracia, da gestão e processo decisório e da racionalidade, no âmbito da teoria organizacional. Nesse sentido, assume-se que, quando Weber (1982) apontou as principais características da teoria burocrática – tendo como um dos princípios a racionalidade formal –, ele antecedeu Simon (2000), em sua defesa da racionalidade limitada para a tomada de decisões nas organizações. Pode-se afirmar, com isso, que a racionalidade formal (WEBER, 1982) é utilizada como embasamento para o desenvolvimento da teoria de tomada de decisão satisfatória no contexto da racionalidade limitada (SIMON, 2000).

A partir desse argumento, as temáticas que envolvem este estudo estão fundamentadas nos princípios da organização burocrática e da racionalidade formal, bem como do processo decisório e da racionalidade nas organizações. O tema se mostra relevante, uma vez que a racionalidade é intrínseca aos processos de gestão das organizações. Ainda mais além, os processos decisórios superam o âmbito organizacional, uma vez que as tomadas de decisão envolvem os indivíduos e a sociedade de maneira ampla, seja nos ambientes formais de trabalho, seja nas situações informais e pessoais.

Inicialmente, serão apresentados os principais conceitos do modelo burocrático e da racionalidade defendidas por Weber (1982). As interpretações sobre tais conceitos serão evidenciadas de modo a estabelecer conexões com outros autores que versam também sobre o tipo ideal da burocracia, quais sejam: Kallinikos (2004) e Faria e Meneghetti (2011). Para a análise, destaca-se que, enquanto estes se posicionam com críticas negativas à burocracia, aquele se posiciona com críticas positivas ao modelo burocrático.

Como aspecto convergente entre os textos, Kallinikos (2004) e Faria e Meneghetti (2011) concordam que, para uma leitura correta de We-

ber (1982), é necessário considerar o processo de racionalização como uma abstração (isto é, algo que perpassa a história), mas que imponha características específicas conforme a sua contextualização. Sob uma análise funcionalista, a burocracia pode ser percebida como a gênese de várias inovações no campo organizacional da pós-burocracia (KALLINIKOS, 2004). Em contrapartida, sob uma análise interpretativista, considera-se que as experiências concretas da burocracia inserem-se no sistema capitalista e geram elementos de controle, de poder e de alienação, manifestando-se de diferentes maneiras e em variadas formas organizacionais (FARIA; MENEGETTI, 2011).

Por sua vez, as definições da racionalidade limitada (SIMON, 2000) são também evidenciadas neste trabalho. Essas definições originaram-se como críticas ao comportamento onisciente do indivíduo em sua tentativa de ordenar e selecionar alternativas que maximizem os resultados. Conforme Simon (2000) torna-se impossível realizar escolhas totalmente racionais uma vez que os indivíduos não possuem todas as informações possíveis para tomar decisões. De acordo com o autor, pode-se entender, com a racionalidade limitada, que os gestores procuram alcançar nas organizações a satisfação com as suas decisões – ou seja, decisões que mais satisfaçam os objetivos que se quer alcançar –, e não a decisão absoluta, que não pode ser alcançada. Como desdobramentos da teoria de Simon (2000), são discutidos neste estudo os textos de Miller, Hickson e Wilson (2004) e Silveira (2008), os quais contribuem por meio da introdução de outros aspectos na teoria da racionalidade e da tomada de decisão.

O objetivo deste ensaio teórico (MENEGETTI, 2011) é articular os conceitos da teoria burocrática sob a perspectiva do processo decisório e da racionalidade formal (WEBER, 1982). Assume-se, para tanto, que os princípios que abrangem a racionalidade formal foram motivação para o surgimento da racionalidade limitada nas organizações aplicada ao campo prático do processo decisório (SIMON, 2000).

Ressalta-se inicialmente a real função de um ensaio teórico, qual seja, nos dizeres de Meneghetti (2011, p. 321), “[...] a relação permanente entre o sujeito e objeto, um vir-a-ser constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos”. O autor explica que os ensaios teóricos se afastam da normalidade que é exposta nas metodologias tradicionais científicas, além de incluírem reflexões objetivas e subjetivas do ensaísta. Logo, “diferente do método tradicional da ciência, em que a forma é considerada mais importante que o conteúdo, o ensaio requer sujeitos, ensaísta e leitor, capazes de avaliarem que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas” (MENEGETTI, 2011, p. 321).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Weber (1982) apresentou um modo ideal de organização capitalista que se conceitua como uma burocracia mercantil, cujo desenvolvimento se iniciou a partir de uma burocracia política existente desde a época dos modelos asiáticos de produção. De acordo com o autor, a burocracia mercantil, desenvolvida no contexto do capitalismo, estava relacionada com a forma de organização do Estado e revelou princípios relacionados com hierarquia, especialização, eficiência, racionalização, impessoalidade e mecanização. A burocracia apresenta características de um “modelo ideal” de organizações que nunca é alcançado; e é devido a isso que se menciona um “tipo ideal”, sendo este um recurso heurístico que permite interpretações de uma ideia no campo abstrato (WEBER, 1982). Há o objetivo, pois, de imaginar uma organização perfeita, sendo a burocracia esse tipo de organização.

O modelo burocrático insere-se na concepção de conceitos abstratos no que toca à organização de teorias, em que Weber (1982) fundamentou a sua analítica no idealismo. Logo, como forma de organização, o autor afirma não haver nenhum outro tipo que consegue ser mais eficiente do que a organização burocrática. Além disso, defende vantagens técnicas da burocracia ao alegar, por exemplo, que o mecanismo burocrático se compara às demais organizações da mesma maneira que a máquina pode ser comparada aos modos não mecanizados de produção (WEBER, 1982). Uma possível interpretação para a burocracia de Weber (1982), como modelo ideal, é compará-la com uma medida fixada, em que a organização que mais se aproxima dessa medida é a que consegue

realizar a burocracia em sua plenitude; enquanto a organização que mais se afasta é a que menos consegue eficiência e que coloca, portanto, maior risco para o alcance de sua perenidade.

Segundo Weber (1982) houve um processo histórico que envolveu as sociedades na busca por formas distintas de organização até encontrar um “tipo ideal” de se organizar. Assim, um meio encontrado para alcançar a “forma ideal” foi por meio da racionalização dos processos. Essa racionalização fundamentou-se, por conseguinte, no modelo burocrático, o qual provocou uma ruptura com o modo tradicional de organização que envolvia a sociedade pré-capitalista. Destaca-se que o autor entende que os modelos tradicionais também funcionam, mas que é impossível alcançar os mesmos resultados quando são comparados ao modelo racional.

Destaca-se outra conceituação apresentada por Weber (1982), qual seja o desenvolvimento da racionalização ao longo do tempo. Para o autor, a racionalização originou-se anteriormente, mas somente alcançou o estado mecanicista dentro do contexto da sociedade capitalista. Nesse sentido, o processo de racionalização encontrou o seu ápice no capitalismo, tendo como norteador o princípio de que a eficiência é pré-requisito para a maximização de resultados organizacionais – eficiência máxima – e também pressupostos como a impessoalidade, a hierarquia, a especialização, a formalidade e o autoritarismo (WEBER, 1982).

A partir das características supracitadas, destacam-se os textos de Kallinikos (2004) e Faria e Meneghetti (2011), os quais versam sobre desdobramentos da analítica de Weber (1982) no tocante aos fundamentos da burocracia. Faria e Meneghetti (2011) adotam uma postura de crítica negativa ao modelo ideal defendido por Weber (1982). Os autores entendem a burocracia como uma forma de alienação e de controle nas organizações. Explicam que o modelo burocrático cria mecanismos quantitativos e hierárquicos que fazem com que o indivíduo não tenha uma área de escape, o que pode impactar diretamente na produtividade e na criatividade, por exemplo. Além disso, o modelo pode desumanizar o processo de trabalho por meio de controles intensos e exacerbados. Assim, tais autores analisam a burocracia como uma ferramenta que maximiza os problemas sociais e os conflitos existentes no sistema capitalista.

Em contrapartida, Kallinikos (2004), numa visão funcionalista, registra críticas positivas à teoria burocrática de Weber (1982). Muito embora o autor mencione em sua obra que não se posiciona a favor ou contra a burocracia, percebe-se que, na



defesa de novas formas organizacionais que se desenvolveram, foi justamente a burocracia que permitiu tais inovações. Considera-se, assim, que as novas formas de organização, as quais envolveram o processo de racionalização, são derivações do modelo burocrático.

Nesse sentido, Kallinikos (2004) explica que as organizações pós-burocráticas não interromperam os aspectos da burocracia, mas sim modificaram a sua estrutura por elementos que foram adicionados e que, por consequência, alteraram o “tipo ideal” apontado por Weber (1982). Assim, as organizações pós-burocráticas são aquelas que conseguiram se afastar da burocracia, porém sem perder a eficiência que o modelo ideal apresenta. O autor ressalta, ainda, as características que evidenciam a importância da padronização, por meio do entendimento de que muitas empresas afirmam não serem burocráticas (aparentemente); porém, seguem princípios fundamentais da burocracia como a padronização e a hierarquização. Portanto, conforme o autor, o modelo burocrático continua presente em muitas empresas por meio dos mais variados tipos de instrumentos.

## 2.2 PROCESSO DECISÓRIO E RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme explicam as bases teóricas do campo econômico e organizacional, enquanto houve a predominância dos modelos matemáticos no campo

do conhecimento, foi mantida a ideia de ser possível tomar decisões ótimas no âmbito das organizações. Nesse contexto, faz-se necessário mencionar a contribuição de Simon (2000), em que é exposta a sua contestação desses modelos nas tomadas de decisão. Para o autor, não é possível tomar decisões ótimas uma vez que não há possibilidade de coletar todas as informações para avaliar todas as possíveis consequências. Como exemplo, pode-se citar até mesmo o computador ou outra máquina que, ao reunir o máximo de variáveis para tomar uma decisão, haverá ainda outras variáveis que não foram consideradas no processo, sendo estas incontroláveis e que terão impacto direto na decisão.

Sob a ótica de que há impossibilidade de tomar decisões perfeitas, surge o conceito da decisão satisfatória (SIMON, 2000). Desse modo, a contribuição de Simon (2000) para o campo do processo decisório e da racionalidade nas organizações é significativa, uma vez que se contesta a racionalidade absoluta e faz surgir um novo e relevante conceito. Na racionalidade limitada, não se toma decisão ótima, mas, sim, a decisão satisfatória; isto é, contenta-se com a decisão satisfatória visto que é o que se consegue alcançar com as variadas limitações impostas no processo decisório (SIMON, 2000). O autor transfere, pois, a decisão do campo meramente abstrato para o campo prático.

Nessa contextualização, Simon (2000) enfatiza que a decisão satisfatória é limitada por elementos variados, conforme demonstrados no Quadro 1.

Fatores	Descrição
Hierarquia de meios e fins	Existem diferentes meios para alcançar os objetivos traçados. Assim, são diversos meios que levam aos fins, e é possível alcançar o objetivo de diferentes formas. Com esse argumento, há o rompimento do conceito hierárquico de que os fins impõem os meios para alcançar uma finalidade ótima. Na racionalidade limitada, é impossível chegar a um fim ótimo, mas é possível alcançar um fim satisfatório, já que não se consegue avaliar se os meios irão, de fato, levar ao “melhor caminho possível”.
Alternativas <i>versus</i> consequências	Ao tomar decisões, é preciso fazer escolhas baseadas nas consequências de cada alternativa. Porém, não é possível avaliar as consequências em sua completude uma vez que há a limitação cognitiva dos indivíduos. Não se consegue processar todas as informações disponíveis, e sempre haverá alguma variável que não está sendo considerada na decisão. Logo, o que resta é, dentre as alternativas, selecionar a que mais satisfaz na consequência que se almeja alcançar.
Sistema de valores	O responsável pela decisão, ou seja, quem avalia as consequências de cada alternativa para alcançar um fim desejável, apresenta questões pessoais relacionadas ao grupo no qual está inserido, incluindo as relações que se estabelecem nesse grupo. O conjunto de valores pessoais influencia de forma subjetiva na tomada de decisão. Ainda, os grupos formados variam quanto aos tipos de relações, podendo estar baseadas, por exemplo, em competição ou cooperação, o que irá influenciar no processo decisório. Na competição, tende a prevalecer um conjunto de interesse em detrimento de outros; já na cooperação, tende a ocorrer maior consenso entre a decisão e os interesses gerais.

Quadro 1 – Fatores Limitantes da Decisão Satisfatória

Fonte: Adaptado de Simon (2000).

Quando esses fatores limitantes da decisão satisfatória são evidenciados, Simon (2000) registra aspectos da prática do processo decisório nas organizações, e ratifica que a decisão ótima é uma impossibilidade. O autor aproxima a temática ao mundo do trabalho ao elucidar sobre formas de tomar decisões no ambiente organizacional. Para clarificar, vale mencionar um exemplo apresentado pelo autor, o qual explica que, em um processo seletivo, o candidato escolhido não será necessariamente o que apresenta as melhores qualificações técnicas ou o de melhor currículo. Nessa situação, o empregador, em sua escolha, vale-se de questões relacionadas aos valores pessoais do candidato – como empatia e carisma. Para a

escolha do candidato, portanto, não haverá predominância da decisão ótima com a racionalidade absoluta, mas sim a decisão satisfatória embasada em uma racionalidade limitada.

Ao contestar os modelos de racionalidade no campo abstrato, Simon (2000) motiva outros pesquisadores em novos caminhos para estudos tendo como mote a racionalidade limitada. Dessa forma, Miller, Hickson e Wilson (2004) ampliam a temática de Simon (2000) ao apresentar elementos adicionais para o conceito da racionalidade limitada. Tais autores desenvolvem outros aspectos da racionalidade limitada e trazem ampliações com elementos que impactam a decisão satisfatória, expostos no Quadro 2.

Fatores	Descrição
Exercício do poder	As decisões se dão em uma “arena de interesses”, sendo que, aquele que toma decisão, exerce algum tipo de poder. Em outras palavras, existe nas organizações a divisão das pessoas que podem e aquelas que não podem tomar decisões, o que pode ser caracterizado como verdadeiros “jogos de poder”.
Ambiente ou caos	Existem muitas variáveis que as organizações não conseguem obter o controle como, por exemplo, o próprio ambiente que está fora do âmbito organizacional. Assim, há o pressuposto de que, a qualquer momento, pode ocorrer uma determinada situação no ambiente que influencie em todas as escolhas já definidas. Tais situações são aleatórias, o que caracteriza a imprevisibilidade do processo e influencia para que não seja possível prever acertadamente as alternativas e as consequências.
Cultura local	O processo de gestão e a tomada de decisão estão intimamente relacionados com a cultura local e organizacional. No Brasil, por exemplo, é comum tomar decisões complexas em ambientes descontraídos, enquanto em outras culturas o ambiente exigido para essa situação é de formalidade.

Quadro 2 – Ampliação dos Fatores Limitantes da Decisão Satisfatória

Fonte: Adaptado de Miller, Hickson e Wilson (2004).

Em concordância com Simon (2000), Miller, Hickson e Wilson (2004) admitem a existência de fatores diversos que condicionam a decisão satisfatória. Estes mostram que a temática da racionalidade pode ser combinada com o campo da matemática e da psicologia ao considerar aspectos cognitivos do indivíduo e assumindo que tais áreas estão intimamente ligadas. Ainda, os autores reforçam os aspectos do poder, do ambiente e da cultura na tomada de decisão e, assim, trabalham tópicos no contexto organizacional para subsidiar a tomada de decisão dentro das organizações.

Outro ator relevante no contexto do processo decisório e da racionalidade nas organizações é Silveira (2008). Da mesma forma que Miller, Hickson e Wilson (2004) mencionam a relação da teoria organizacional com demais áreas, Silveira (2008) também esclarece que a matemática, a psicologia e a área das organizações estão relacionadas e que, além disso, possuem uma traje-

tória filosófica a ser considerada. Silveira (2008) evidencia que, no campo da filosofia, houve uma preocupação antiga de compreensão da razão humana. Dessa forma, o autor explica que o indivíduo não toma decisões totalmente racionais uma vez que o próprio indivíduo não é totalmente racional – sendo esse argumento estudado amplamente em diversas áreas e, principalmente, pela psicologia.

É possível estabelecer conexão entre o que afirma Silveira (2008) e Simon (2000), uma vez que aquele alimenta a defesa deste ao mencionar que os limites cognitivos do ser humano impossibilitam a tomada de decisões ótimas. Ao considerar o processo decisório no campo matemático, os autores concordam com o afastamento da realidade quando se afirma que o indivíduo pode tomar decisões perfeitas, pois se assume, com isso, que não há subjetividade no campo da matemática. Nesse sentido, os autores questionam a decisão do tipo “ótima”, a qual implica que é possível identificar o problema, levantar todas

as possíveis informações sobre as soluções do problema, avaliar todas as consequências, e optar pela alternativa que dê a melhor decisão.

Por fim, vale destacar que, dentre os fatores limitantes da decisão satisfatória, é possível incluir outro fator na perspectiva de alternativas e consequências de Simon (2000), qual seja a intuição, que pode ser caracterizada como um elemento não racional. Quanto aos riscos interpretados, pode-se assumir que na racionalidade absoluta ele é zero, enquanto na racionalidade limitada ele é mediano (quanto mais racional, menor o risco) e, por fim, na intuição ele é máximo.

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE BUROCRACIA E RACIONALIDADE LIMITADA

A primeira parte deste trabalho apresenta o estudo de Weber (1982) como norteador das discussões, sendo que os demais textos – Kallinikos (2004) e Faria e Meneghetti (2011) – apresentam análises que se desdobraram a partir da temática da burocracia. Assim, enquanto Weber (1982) apresentou um “tipo ideal” de organização capitalista, Kallinikos (2004) se preocupa em evidenciar as inovações dentro das características desse modelo, enquanto Faria e Meneghetti (2011) criticam negativamente o “modo ideal” das organizações.

A segunda parte deste trabalho evidencia as temáticas que abrangem o processo decisório e a racionalidade nas organizações, tendo como premissa a analítica de Simon (2000). Ao tratar da tomada de decisão nas organizações, Simon (2000) destaca a racionalidade limitada, a qual se difere substancialmente da racionalidade absoluta – esta, baseada nos modelos matemáticos, fundamenta-se na busca pela decisão ótima; aquela, inserida no campo prático, fundamenta-se na decisão satisfatória. Os textos articulados neste estudo em torno da racionalidade limitada de Simon (2000) – Miller, Hickson e Wilson (2004) e Silveira (2008) – ampliaram as análises no campo prático da decisão satisfatória.

Assume-se uma relação entre os pressupostos teóricos de Weber (1982) e de Simon (2000). Weber (1982, p. 277) defende que “naturalmente, a burocracia promove um modo de vida “racionalista”, mas o conceito de racionalismo possibilita uma ampla variedade de contextos”. Pode-se afirmar que Weber (1982), ao registrar as características da teoria da burocracia e da racionalidade formal, precede Simon (2000) em sua defesa da racionalidade limitada. Logo, os fundamentos da burocracia e da racionalidade formal (WEBER, 1982) são o

embasamento para a racionalidade limitada nas organizações (SIMON, 2000). Pode-se explicar essa afirmativa ao detalhar que, quando Weber (1982) descreveu os tipos de racionalidade, ele apontou distinções entre racionalidade prática, substantiva, formal e teórica. Esses tipos de racionalidade formam, segundo o autor, a racionalidade humana, e não estão pautadas em elementos absolutos, uma vez que o indivíduo compartilha de valores pessoais, se afeta por sua própria história, faz interpretações de sua realidade, dentre outras ações. Todos esses elementos evidenciam que não é possível alcançar uma racionalidade absoluta.

Em suma, em seus fundamentos burocráticos, Weber (1982) afirma que a organização burocrática busca maximizar um tipo de racionalidade (qual seja, a racionalidade formal) e, assim, há a tentativa de se tomar decisões formais. De forma análoga, Simon (2000) busca na decisão satisfatória a maximização de resultados da organização, saindo do campo abstrato e transferindo a decisão para o campo prático – embasado no conceito da racionalidade limitada. Por assumir que o “tipo ideal” de Weber (1982) não é alcançável, conclui-se que as decisões formais são também inalcançáveis. Considera-se, pois, que a racionalidade formal da burocracia (WEBER, 1982) é a base da racionalidade limitada para tomar decisões satisfatórias no âmbito organizacional (SIMON, 2000).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou evidenciar a importância da temática acerca dos fundamentos da gestão, da racionalidade e do processo decisório nas organizações. Articulou-se uma análise em torno dos textos de Weber (1982) e Simon (2000) – pesquisadores de evidente relevância nos estudos sobre a teoria organizacional. Propõe-se o argumento de que, quando Weber (1982) registrou aspectos do “modelo ideal” de organização, baseado em princípios de racionalidade formal, o autor já considerou que esse modelo não é pautado em noções absolutas de gestão. Nesse sentido, essa teoria serviu como base para Simon (2000) em sua defesa da racionalidade limitada, a qual é utilizada para o alcance de decisões organizacionais satisfatórias. Há o entendimento, por conseguinte, que a decisão racional significa definir uma melhor alternativa, a qual irá agregar as melhores consequências tendo em vista as inúmeras limitações que não são passíveis de controle.

Destaca-se que a relação entre princípios da burocracia, processo decisório e racionalidade na tomada de decisão não é simples. Uma

exemplificação é considerar a transferência de sistemas de racionalização para atividades que são fundamentalmente subjetivas. Dessa forma, a racionalização pode acabar por entrar em determinados campos que deveriam repousar apenas na subjetividade, sendo que a obra de Weber (1982) retoma aspectos interessantes da sociedade que vão ao encontro dessa afirmativa. A racionalização pode acarretar, assim, consequências negativas e irreversíveis no caráter sociológico, em que decisões que deveriam ser substancialmente subjetivas se tornam ser decisões formais, o que ratifica preceitos burocráticos – como “pensar como máquinas”, “agir como máquinas”, busca ininterrupta da eficiência máxima e de resultados máximos. E tem-se, pois, um impasse, em que há a ampla racionalização de campos de atuação humana, os quais não deveriam ser racionalizados.

Para clarificar esse impasse da racionalização, vale complementar com o exemplo de quando há a instrumentalização de uma decisão em uma situação afetiva, em que os processos de ação “conforme as máquinas” se tornam imperceptíveis. Logo, é aflitivo pensar que, ao procurar resultados máximos nas ações diárias e nos relacionamentos humanos, segue-se o processo da visão mecanicista e da racionalidade formal apontados na teoria burocrática. Ratificando essa ideia, ao explicar a racionalidade limitada, Simon (2000) esclarece que, no campo prático, há a mistura intensa dos aspectos humanos com a racionalidade em busca de decisões satisfatórias.

É relevante considerar, por fim, que a teoria burocrática de Weber (1982), mesmo tendo como escopo a busca da eficiência máxima, já considerava que a ação humana não se baseava em princípios absolutos tendo em vista o compartilhamento de valores entre os indivíduos. Consequentemente,

tal entendimento de Weber (1982) proporcionou a motivação em demais autores para formularem pesquisas sobre a racionalidade limitada que envolve os indivíduos e as organizações, contemplando a existência de elementos variados que condicionam a decisão satisfatória.

## REFERÊNCIAS

FARIA, J. H.; MENEGETTI, F. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

KALLINIKOS, J. The social foundations of the bureaucratic order. **Organization**, v. 11, n. 1, p. 13-36, 2004.

MENEGETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3.

SILVEIRA, V. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, 2008.

SIMON, H. **Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. New York: Free Press, 2000.

WEBER, M. Burocracia. In: WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. p. 229-282.

# LÓGICA PROCESSUAL-RELACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PRÉ-APRENDIZAGEM DE UM GESTOR PÚBLICO

TATIANE ALVES FERREIRA

Mestra em administração  
tatianeaff@hotmail.com

JESSICA DE AZERÉDO RIZZI

Mestra em administração  
jessicarizzi@outlook.com.br

## RESUMO

O presente artigo propõe-se sob a lógica processual relacional, inventariar os fragmentos de (pré) aprendizagem de um gestor público. A ideia é de que o processo de aprendizagem é composto por elementos que antecedem a oficialização do gestor e que este sujeito nunca deixa de aprender e a se desenvolver. Dessa maneira, esta construção se estrutura nas relações, nas falas, expressões e ações cotidianas que compõem a forma processual relacional, moldam nossa realidade social e identidade, nos levando a reflexividade. Como arcabouço teórico serão utilizadas as ideias de gestor emergente e forma processual relacional proposta por Watson (2001, 2005) e reflexividade, proposta por Cunliffe (2003, 2004). Trazendo a teoria para a prática, com o suporte da pesquisa qualitativa e uso de entrevista semiestruturada foi possível investigar o processo de pré-aprendizagem de um gestor emergente a frente de um órgão público. As raízes que compõem a pré aprendizagem do sujeito pesquisado estão no seio familiar, em especial na figura do pai, é nesse elemento que a identidade é estruturada, a aprendizagem continua se fortalece e as relações foram e são construídas. E é nesse sentido que o presente estudo navega, em identidade, pré-aprendizagem, aprendizagem continua, relações interpessoais e reflexividade.

**Palavras-chave:** Pré aprendizagem. Gestor emergente. Aprendizagem continua.

## PROCESSUAL-RELACIONAL LOGIC: A STUDY OF THE PRE-LEARNING OF A PUBLIC MANAGER

## ABSTRACT

*This paper builds upon the procedural relational logic, aiming to inventory the fragments of (pre) learning of a public manager. The idea is that the learning process is composed of elements that precede the officialization of the manager and that he never stops learning and developing. In this way, this construction is structured upon the relationship, the speech, expression and everyday actions that make up the relational procedural form, shape our social reality and identity, leading us to reflexivity. As theoretical framework will be used the ideas of emergent manager and procedural relational form proposed by Watson (2001, 2005) and reflexivity, proposed by Cunliffe (2003, 2004). Bringing theory to practice, with the support of qualitative research and use of semi-structured interview, it was possible to investigate the pre-learning process of an emerging manager in front of a public body. The roots that make up the pre-learning of the researched subject are within the family, especially in the figure of the father, it is in this element that the identity is structured, the learning continues to be strengthened and the relationships were and are built. And it is in this sense that the present study navigates, in identity, pre-learning, continuous learning, interpersonal relations and reflexivity.*

**Keywords:** pre learning. Emerging manager. Learning continues.

## 1 INTRODUÇÃO

Transitando entre 1900 a 1970, Drucker (1986) narra a relação da sociedade e as instituições,

revelando uma sociedade com poucas e pequenas instituições, marcada pelo provento familiar. O cenário narrado anteriormente, alterado por conta da intervenção do estado que impulsionou

a partilha das organizações produtivas por segmentos, caminhando assim para uma “sociedade de instituições”. O resultado desta transição foi de surgimento de grandes organizações, universidades, empreendimentos e funcionários. A sociedade da década de 1970 é representada pelo trabalho como uma condição de sobrevivência, uma necessidade quase que vital, em que o gestor já não está mais tão presente na figura do proprietário como em 1900, mas, sim, no indivíduo profissionalizado, que lida com a adversidade organizacional, em que o produtor se tornou empregado.

O contexto histórico narrado anteriormente, exaltou o estudo da administração e encobriu os estudos no campo das organizações por conta de questões racionais e aspectos formais em que tratam a organização como máquinas e organismos adaptativos (MORGAN; FROST; PONDY, 1983). Essa ascendência retardou o surgimento de importantes temas abordados nos estudos organizacionais, com destaque para a ideia do management e de estudos com gestores, trabalho, e ação gerencial com foco na prática cotidiana e na formação continuada. Nesse contexto, evidenciam-se estudos das práticas organizacionais com o olhar para o sujeito (ANTONACOPOULOU, 2015), dialogicidade (PAES, 2016; SHOTTER, CUNLIFFE, 2002), Gestão como prática social (JUNQUILHO, 2001), análise do trabalho gerencial (KORICA; NICOLINI; JOHNSON, 2015), estudos de gestão (CUNLIFFE, 2014), gestão desencarnada (LENNIE, 1999), estudos críticos em gestão (ALVESSON; WILLMOTT, 1996), Gestor emergente (WATSON, 2001), lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional” (WATSON, 2005), Gerentes como autores práticos (CUNLIFFE, 2001), reflexividade (SCHÖN, 1987; CUNLIFFE, 2003, 2004; RIPAMONT et al, 2015; GORLI, NICOLIN, SCARATTI, 2015; ANTONACOPOULOU, 2010).

Este estudo realiza empréstimo de alguns autores citados anteriormente para construção do presente artigo, em especial as ideias de que: a) o gestor aprende com experiências anteriores não necessariamente gerenciais, e que sempre continuará a aprender (WATSON, 2001); b) Esse modo de aprendizagem pode ser embrionário na forma processual-relacional, se atendo assim as “sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas” (WATSON, 2005, p.15), e c) germinar a reflexividade que vai além de questionar as reivindicações de verdade dos outros, trata-se de questionar como nós fazemos reivindicações de verdade e construímos significado (CUNLIFFE, 2003).

Definido as linhas teóricas que darão sustentação ao estudo, apresenta-se a seguinte questão: sob

a lógica processual-relacional, quais os fragmentos de pré-aprendizagem do sujeito pesquisado? Para responder ao questionamento, propõe-se inventariar os fragmentos de pré-aprendizagem de um gestor público.

Para corresponder ao objetivo proposto, traça-se caminhos metodológicos que se valem da pesquisa qualitativa com o uso de entrevistas semiestruturadas aplicada ao sujeito pesquisado, que é o responsável pelo órgão público Municipal, localizado em uma Cidade da região sudeste do Brasil, com quase 400 mil habitantes. Nesse contexto, intenta-se investigar o processo de pré-aprendizagem do sujeito pesquisado, analisar a lógica processual-relacional e captar a reflexividade nas conversas com o pesquisado.

O entrecruzamento de teoria e prática cotidiana em um contexto organizacional de um órgão público, corrobora para a necessidade de conversação entre pesquisador e pesquisado e entre a teoria e a prática, colocada por Clegg e Hard (2001). Neste sentido, Ripamont et al (2015) apontam que espaços de diálogo entre gestores e pesquisadores levam a pesquisa-ação em direção a uma prática reflexiva.

Este estudo está organizado como segue, após a introdução é dada a fundamentação teórica com o conceito de gestor emergente e processos de aprendizagem, lógica processual relacional e reflexividade, seguido dos aspectos metodológicos e os resultados, finalizando com as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O GESTOR EMERGENTE E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

O trabalho gerencial, mesmo nos dias de hoje, ainda é mal compreendido, pois a gestão comumente é associada apenas as questões que envolvem domínio, controle e comando. Entretanto, a gestão está ligada a realidade, no diálogo entre os envolvidos no processo organizacional, a aprendizagem a cada nova descoberta ou solução de problemas (PAES, 2016).

Ser gerente não é somente ter habilidades de controle e execução, ou habilidades para aplicação de um conjunto de técnicas (WATSON, 2001). Ampliando, o trabalho gerencial está ligado a práticas sociais, culturais e políticas (WATSON, 2001), sendo definido como um “somatório das funções

administrativas – planejamento, comando, controle e organização” (JUNQUILHO, 2001, p.315).

Em qualquer ambiente organizacional o trabalhador se encontra sujeito a pressões, tensões e dramáticas (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008), pois em qualquer situação de trabalho existem problemas, como: eficácia, produtividade, eficiência, rentabilidade, conflitos (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010). Sendo assim, é necessário compreender as ações dos gestores e os fenômenos emergentes ao qual estão sujeitos dentro de uma organização. Isto porque o trabalho do gestor é caracterizado pelas surpresas que podem vir a ocorrer (WATSON, 2001).

O trabalho gerencial é um trabalho que está sempre em emergência. Por isso, é necessário que o gestor emergente se encontre em uma abordagem construcionista, dialógica e relacional (WATSON, 2001). Em qualquer sociedade os processos produtivos ou são coordenados ou são geridos (ALVESSON; WILLMOTT, 1996).

Por conta dos processos de emergência, os gestores acabam em uma tríade de aprendizagem, que envolvem autoconhecimento, sobre os outros com quem compartilham o ambiente de trabalho, e sobre os processos organizacionais. Desta forma, o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem é um processo contínuo do “*becoming*” ou tornando-se (WATSON, 2001).

## 2.2 LOGICA PROCESSUAL – RELACIONAL

Uma organização é cercada por trabalhadores, processos organizacionais e ambiente social, e o principal responsável em gerir todos esses pilares dentro da organização é o gestor. Desse modo, a atividade organizacional e gerencial pode ser caracterizada pelos pensamentos: sistêmico-controlador ou processual-relacional (WATSON, 2005), como será aprofundamento mais adiante.

O pensamento sistêmico-controlador é organizado com o objetivo de maximizar o controle das questões humanas, no qual acredita-se que as organizações são um grande conjunto de sistemas que podem ser controlados, para alcance de resultados organizacionais (WATSON, 2005). Para uma melhor compreensão do pensamento sistêmico-controlador, será apresentado um breve apanhado histórico para posteriormente comparar com o modelo processual-relacional.

As práticas da administração existem desde os primórdios, e ao pensar em grandes construções

como as pirâmides no Egito e a muralha da China, é possível compreender a capacidade humana em planejar, organizar e controlar (STEVENSON, 2001). Dando um salto no tempo, já no século XIX, a visão dos primeiros defensores da administração clássica ainda era predominantemente mecânica, em que as organizações eram vistas como máquinas e os trabalhadores parte das engrenagens (WATSON, 2005; GRIFFIN, 2007). Em 1881, Taylor iniciou o estudo de movimentos e tempos, em que buscava estudar as limitações dos trabalhadores, e medir o trabalho em termos de energia física despendida. Assim, Taylor buscava a melhor maneira para se executar uma tarefa, criando estratégias baseadas em controles de qualidade e tempo, e conseqüentemente o aumento da eficiência industrial (BARNES, 2001).

A sociedade da produção de hoje se assemelha a do passado em aspectos que envolvem foco no lucro e separações hierárquicas, entre gerência, controle e execução (HARVEY, 1992). Entretanto, mesmo com as funções hierárquicas existentes, é possível imaginar uma realidade organizacional em que os gestores saibam como conduzir seus subordinados, explorando os componentes essenciais da liderança, como: o poder, a motivação e a gestão relacional entre as equipes (BATEMAN; SNELL, 2007). Em qualquer organização os gestores e demais atores envolvidos no contexto da organização tem a necessidade constante de realizar negociações, tratar acordos que sejam de interesse dos envolvidos, exercer e resistir o poder, além de lidar com conflitos de interesses que por ventura possam vir a ocorrer, buscando assim, assegurar que a produção seja realizada e os serviços sejam prestados com um alto nível de qualidade esperado (WATSON, 2005).

Segundo Chanlat (2011), a satisfação dos funcionários de uma empresa é muito associada ao lugar em que as práticas de gestão deixam a expressão da subjetividade de cada trabalhador livre para o discurso, em que ele não seja tratado como um objeto, um recurso. O gerente que consegue compreender o quanto seu trabalho contribui para a formação das relações pessoais e organizacionais no ambiente de trabalho, conseguirá uma relação de proximidade com seus funcionários, e terá competências gerenciais para negociar e barganhar em certas situações de trabalho (WATSON, 2005). Este cenário dialoga com modelo processual-relacional, que pode ser considerado um modelo mais justo, pois busca olhar as atividades sociais e humanas (CUNLIFFE, 2001; WATSON, 2001; WATSON, 2005).

Os gestores, assim como os outros atores organizacionais, esforçam-se para dar sentido ao que

fazem, mesmo que na construção de significados os contextos se tornem ambíguos, e com propósitos e objetivos conflitantes (WATSON, 2005). Desse modo, na forma processual-relacional de caracterizar a organização e a gestão, os membros organizacionais, assim como a própria organização, passam a encarar as relações sociais, econômicas, políticas e culturais, de forma jamais estável. Isto por que, as organizações são pautadas por normas de operações e normas sociais, em que acontecem interações humanas em busca de criação de significados (WATSON, 2005).

Ao separar o trabalho gerencial em dois modelos, tem-se a ideia que os trabalhadores gerenciais simplesmente desempenham um dos modelos, e tornam-se gestores, o que na verdade, é uma ilusão. Com efeito, os indivíduos estão constantemente em um processo de “tornando-se”, já que é inevitavelmente que os gestores continuem a aprender sobre gestão a cada dia que se passa (WATSON, 2001). É preciso acentuar que os modelos citados anteriormente não representam puramente duas formas de ver e pensar a vida organizacional, mas sim de perspectivas de visão de mundo, pois constituem formas distintas de se expressar e de agir em relação ao ambiente organizacional e à gestão (WATSON, 2005).

### 2.3 REFLEXIVIDADE

Atualmente, as organizações se encontram em ambientes cada vez mais complexos e multifacetados, podendo sofrer interferências externas ou internas (CUNLIFFE, 2004). Neste cenário, as organizações são delineadas por diversas facetas econômicas, tendências sociais, tecnológicas e globalização. Em razão dessa realidade, os trabalhadores responsáveis pela gestão acabam enfrentando problemas inesperados dentro das organizações, sejam por conta de mudanças ou incertezas (RIPAMONT et al., 2015). Por conta dessas diversidades, os gestores precisam se tornar organizacionalmente mais eficientes, e principalmente pensadores críticos e moralmente íntegros. Neste caso, a reflexividade crítica é de essencial relevância para a educação gerencial porque, ao pensar mais criticamente sobre as próprias suposições e ações, é possível desenvolver maneiras mais colaborativas e éticas de gerenciar as organizações (CUNLIFFE, 2004).

Os gestores, ao assumirem uma postura mais reflexiva, passam a questionar as lógicas e valores que moldam os discursos e as práticas utilizadas na organização. Desta forma, o gestor começa a pensar mais criticamente sobre os impactos das

suas suposições, crenças e tomadas de decisões (CUNLIFFE, 2004; RIPAMONT et al., 2015). Assim, a reflexividade é pautada pela concepção teórica do construcionismo social, que propõe que o mundo social é moldado através das interações, e se constrói através do diálogo e da autocrítica permanente (RIPAMONT et al., 2015). A reflexividade está pautada nos diferentes modos de ver a realidade, e nas diferentes maneiras de pensar sobre o que é gestão (CUNLIFFE, 2004).

As diferentes visões de mundo levam os gestores a atuarem reflexivamente, concentrando-se em uma ação comunicativa para o diálogo (MARCHIORI; RIBEIRO, 2009). Tal comunicação não visa a hierarquização de superior para subordinado, mas sim um diálogo entre sujeitos que buscam crescer conjuntamente, socialmente e profissionalmente, tornando-se agentes críticos e reflexivos, e acrescentando novos conhecimentos (RIBEIRO; MARCHIORI, 2009). Assim sendo a prática reflexiva é “uma mudança de posicionamento frente a valores, crenças e ações que dificultam o pensamento crítico” (MARCHIORI; RIBEIRO, 2009, p.09). Através da reflexividade é possível mudar a forma habitual em que se vê o mundo, e assim, repensar o que é tomado como verdade absoluta (GORLI; NICOLIN; SCARATTI, 2015).

A partir de tais contextos, o grande desafio dentro das organizações é fazer com que a reflexividade possa contribuir construtivamente com os objetivos da mesma. Isto posto, ao serem apresentadas novas práticas, espera-se que os gestores façam reflexões em busca de solucionar os problemas, desafiando suas próprias verdades, e criando novas possibilidades e inquietações (CUNLIFFE, 2004; GORLI; NICOLIN; SCARATTI, 2015).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo utiliza-se da pesquisa qualitativa, pois tenciona-se a “natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p.23).

Para a coleta de dados será utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, pois esta permite uma maior aproximação com sujeitos da pesquisa, permitindo que os mesmos se manifestem livremente para além das questões. Entrevista pode ser conceituada como uma conversa que é efetuada face a face e de maneira metódica, que traz ao pesquisador as informações necessárias (LEITE, 2008). Além do mais, a entrevista é plane-



jada para dar conta dos fins e objetivo da pesquisa (BAUER, 2004). Especificamente, a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de informações que valoriza a presença do investigador, em que as perguntas que constituem a entrevista são apoiadas em teorias que alimentam a ação do investigador (TRIVIÑOS, 1987).

Para interpretação dos achados, será utilizada a análise de conteúdo, pois trata-se de um método usado em tratamento de dados, podendo ser os dados em forma de textos escritos, por depoimentos, imagens ou através de comunicação não verbal (COLBARI, 2014). A análise de conteúdo pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2012, p.31). Busca compreender e conhecer as características cognitivas e ideológicas de um discurso (RICHARDSON, 1999). A análise de conteúdo pode ser dividida em três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. A pré-análise é, basicamente, a organização do material. A descrição analítica é quando o material é compreendido, e a terceira fase é a capacidade de interpretar e deduzir, apoiada nos materiais coletados (TRIVIÑOS, 1987).

O *locus* de pesquisa é um órgão público situado em um município com quase 400 mil habitantes, dispõe em torno de 150 servidores e é representado em três níveis hierárquicos, sendo no primeiro nível o secretário municipal, em segundo nível estão dois subsecretários e em um terceiro nível estão sete gerentes. A escolha do *locus* de pesquisa se deu primeiro por ser um órgão público de grande importância para o município e segundo que o *locus* irá corroborar com a literatura voltada para a administração pública. Para preservar a identidade dos participantes, os nomes foram substituídos por outros fictícios e o nome do órgão público será SEM..

O sujeito de pesquisa primário é Pedro, que é responsável pelo órgão e os sujeitos de pesquisa secundário são quatro gerentes, este quantitativo corresponde a 50% dos gerentes, acreditando assim ser um quantitativo satisfatório. A escolha dos sujeitos participantes da pesquisa se deu pela disponibilidade em participar das entrevistas com registro em gravações de áudio.

As entrevistas foram realizadas individualmente no local de trabalho dos participantes, e antes de iniciar a pesquisa foi realizada uma explanação dos objetivos e teoria que calça a ideia a ser in-

vestigada, foi utilizado ainda o recurso de registro de gravação de áudio, com autorização dos participantes e elaborado um tópico guia para nortear o entrevistador e que foi estruturado em cinco eixos que contribuiu para a categorização dos dados, através da análise de conteúdo.

#### 4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para Watson (2001) as pessoas não se tornam gestores de repente e o processo de aprendizagem se inicia antes da formalidade como gestores, trata-se de “*learning about life*” ou “*learning about self*”. Esse pré-aprendizado poderá ser norteador de toda uma vida profissional, poderá balizar o discurso gerencial, fazendo parte das relações com as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca (WATSON, 2005). Para Cunliffe (2004, p. 407) a prática reflexiva “nos ajuda a entender como nos constituímos nossas realidades e identidades de forma relacional e como podemos desenvolver maneiras mais colaborativas e responsivas de gerenciar organizações”. E é nesse sentido que o presente estudo navega, em identidade, pré-aprendizagem, aprendizagem contínua, relações e reflexividade.

##### 4.1 O FILHO: *LEARNING ABOUT SELF*

Para Cunliffe (2004, p. 410) “nossas realidades sociais e identidade são criados entre nós em nossas interações cotidianas e conversas — através de nossa linguagem oral e escrita”. Desse modo, a entrevista se iniciou com perguntas, cujas respostas pudessem captar a reflexividade ao serem externadas. A ideia é extrair o “*learning about self*” (WATSON, 2001) ou aprendizagem sobre si mesmo, e o que ele pensa que as pessoas pensam dele.

Ao perguntar quem é você? Quem é você para seus amigos, quem é você para sua família, quem é você para a SEM., intencionou-se obter respostas sobre si, no sentido de ida e ao perguntar quem são seus amigos para você, quem é sua família para você, quem é a SEM. para você, intencionou-se levá-lo a reflexão sobre a imagem dele perante os outros, no sentido de retorno. Refletir sobre nós, é o que Cunliffe (2001, 2002, 2004, 2014) nos convida a fazer, é preciso dedicar tempo para realizar essa tarefa, em serventia ao tempo que nos furtamos ao ingressar no cotidiano organizacional. Para as perguntas de ida, Pedro aponta dificuldade em responder, sob a justificativa não estar preparado para a pergunta quem é você? E explica que é “difícil falar de nós para o outro”.

Com o avanço da conversa, o gestor se apresentou perfazendo o campo educacional em nível de graduação e especialização, seguido de sua trajetória profissional, falou de sua origem, classe social e familiar e acrescentou que é uma pessoa feliz e que acredita que os pais tenham orgulho dele. Disse que tem um bom relacionamento com os irmãos, com os pais, com toda família e que nunca teve um problema de relacionamento na vida. Se para Watson (2001) o aprendizado para as relações, tem na família sua raiz, para Pedro, esta propositura é evidenciada aos ensinamentos que recebeu do pai:

Meu pai e minha mãe sempre tiveram um convívio muito fraterno, muito harmonioso muito de falar a verdade, 50 anos de casados, nunca vi eles brigarem (...) nunca vi nenhuma discussão dos dois. A gente sempre cultivou dentro desse parâmetro um ambiente de amizade, de confraternização, de solidariedade, companheirismo (...) que eu trago pra minha família e pra minhas filhas também, então minha família pelo exemplo que tive dentro de casa, tanto do meu pai quanto da minha mãe, são os exemplos que me norteiam até hoje, de ser correto, honesto, transparente, de fazer as coisas direito, de poder ajudar as pessoas, sempre tive isso aí e tenho certeza que isso traz um retorno pra você, (...) meu pai sempre falou isso, o que você planta aqui, você vai colher, três coisas que meu pai sempre falava: O que você colhe é o que você planta, (...) nunca dê chance para o azar, (...) o bem sempre vence o mal, (...) então nesses três pilares em que eu fui educado e guardo isso como segredos da vida, e outra coisa que meu pai falava comigo, a grande malandragem da vida é ser honesto (...). As pessoas podem até não gostar do que vou falar, mas nunca vão se decepcionar comigo, (...), nesse norte que tenho trazido e convívio minha vida, nesses pilares.

Pedro falou dos amigos que tem, que os guarda desde a época de faculdade e que são próximos em função de serem pais das colegas das filhas, falou dos amigos que os trabalhos anteriores deram e que tem boa relação e complementou com a importância da amizade desinteressada.

Ao ser perguntando sobre a relação com a SEM., o gestor falou sobre quando assumiu e que tem a convicção do rumo que deu a pasta, falou da capacidade técnica que a secretária adquiriu, da valorização das pessoas, que hoje não tem mais espaço para o "jeitinho", falou de dar liberdade para as pessoas trabalharem e evoluírem e que isso é bom para a gestão dele, falou de descentralização, para ele "a modernização é delegar", mas que é preciso acompanhar, estar disponível para

conversar, saber o que está acontecendo e que nesse sentido, a SEM. tem que funcionar sem ele ou do contrário ele estaria fazendo uma péssima gestão. Para Pedro, é preciso minimizar o defeito das pessoas e maximizar a qualidade, findando assim com o que acredita ser o seu legado.

Ao ser perguntando sobre o significado da SEM. para ele, a resposta foi aprendizado, pois não tinha experiência com a área que a SEM. é responsável, o que o demandou estudar bastante e resultou em uma nova vertente na vida profissional. O gestor conta que aprendeu muito com as pessoas que trabalham com ele, mas que isso só é possível por conta do diálogo e falou das relações que ampliaram seu *network*, que auxilia em novos desafios e abre portas.

A última pergunta objetivou saber o motivo do gestor estar onde está, intencionalmente não se estabeleceu o lugar ou posição, deixando aberto para que o entrevistado se posicionasse e a resposta foi: - Mas o que é estar onde está? Como secretário?

Primeiro tenho que te falar o seguinte, ser secretário não me envaidece, não fico arrogante por isso, é um cargo de responsabilidade, não tenho dúvida disso, reconheço a importância do cargo, agora nem um pouco me traz nenhum tipo de prepotência, muito pelo contrário, me traz só responsabilidade, é claro que me orgulho da posição que eu tenho, sem nenhuma ilusão, sem nenhuma arrogância por causa disso, porque eu sempre falo que as pessoas tem que estar sempre acima do cargo, se o cargo for maior do que a pessoa, essa pessoa vai ser tudo que eu falei, arrogante, prepotente, e as vezes até incompetente. É difícil de lidar com as pessoas que tem que ser sempre maior que o cargo.

As raízes que compõe o entrevistado se fortalecem na família, em especial da figura do Pai, que é o esteio para toda a família e que é refletida nas relações de amizade que foram e são erguidas no seio educacional e profissional e se perpetuam nas relações que são construídas ao longa da vida. O motivo deste tópico levar o nome FILHO, aprendendo sobre a vida, se deu em função de que a identidade do entrevistado se fortaleceu com os ensinamentos pai.

#### 4.2 DE PAI PRA FILHO: *LEARNING ABOUT LIFE*

Em diversos momentos, as falas foram remetidas ao seio familiar, em especial na figura do pai e

seus ensinamentos, o que refletiu na vida pessoal e profissional do entrevistado. Desse modo, buscou-se indícios de pré aprendizagem, ou seja, o que antecedeu a oficialização de secretário da SEM., em uma trajetória familiar, educacional e profissional.

Ao falar da sua trajetória familiar, ele enfatizou que a família é a base de tudo, que ele sempre teve convicção disso, conforme relato abaixo:

Se você tem uma família tranquila, que te dá suporte, você vai ser uma pessoa feliz e com princípios, você vai pular fora se você quiser, aliás minha mãe fala isso, que existe opção pra tudo (...). A família é importante pra te dar um norte, pra te deixar claro o que é cada coisa, mas o resto é com você, e como eu sempre tive uma família muito equilibrada, eu sempre tive discernimento do que é certo e o que é errado.

Ao falar dos pais, ele disse que o pai era funcionário de um grande banco e ex-prefeito de uma pequena cidade do interior e que foi uma experiência muito ruim. Falou da esposa que também é engenheira e que é diretora de uma empresa e as filhas são estudantes e que procura dar a elas o melhor que pode em termos de estudo e exemplos, este último na mesma dosagem em que educado, sem restrições, mas com disciplina, e que não demanda dificuldades com as filhas. O gestor se refere ao pai como sendo uma pessoa bastante capacitada, muito falante com os filhos. Os diálogos foram espaços de aprendizagem, com ensinamentos sobre as experiências de vida profissional, em que muitos relatos foram utilizadas pelo gestor e que isso o ajudou muito.

Quanto à trajetória educacional, aos 13 anos, mudou-se para Vitória, juntamente com o irmão, para estudar em uma escola privada e que na ocasião não havia disponibilidade de serviços de refeição, lavanderia, etc., tendo os irmãos que dividirem o tempo entre afazeres domésticos e os estudos. O resultado do esforço do filho com o apoio do pai foi aprovação no curso de engenharia civil em uma universidade federal com uma boa colocação, o que segundo o gestor o possibilitou ser um graduando tranquilo.

Quanto à trajetória profissional, contou que ainda estudante fez muitos estágios, e em um deles conheceu um engenheiro que o convidou a trabalhar em São Paulo. Após um período fora, regressou ao estado, se casou e foi trabalhar com o pai na prefeitura, posteriormente trabalhou em uma grande empresa, sendo convidado a assumir a direção de um órgão municipal, depois estadual e por fim a SEM.

A trajetória familiar, educacional e profissional é marcada por confiança, diálogos, ensinamentos, oportunidades, caminhadas com objetivos.

#### 4.3 DO FILHO PARA O MUNDO: *LEARNING ABOUT MANAGING AND LEARNING TO MANAGE*

Posto as raízes dos elementos de pré-aprendizagem, claramente evidenciado na figura do pai, o filho transfere ao mundo o que aprendeu e se mostra aberto a sempre estar aprendendo.

Para Watson (2001), o gestor uma vez estabelecido, nunca deixam de aprender e se desenvolver, em que o autor dialoga sobre o gerenciamento da aprendizagem pós oficialização do gestor em dois caminhos de aprendizado, sendo *learning about managing* e *learning to manage*. Para Watson (2001), os gestores que estão “*moving up*”, dão importância as suas experiências anteriores, mesmo que não seja no mesmo campo, mas são relevantes em outros aspectos. Nesse sentido, foi solicitado a Pedro que falasse sobre sua trajetória no serviço público, sobre o seu trabalho na SEM. e o que ele trouxe de experiências anteriores para o seu trabalho atual.

Para Pedro, o serviço público é uma faculdade em que se aprende muito por lidar com pessoas de diversas formações, de diversas atividades, proporciona conhecer muitas pessoas, abre diversas portas profissionais. A SEM., possibilita conversar com muitos empresários que tem uma visão desenvolvimentista, se convive com as pessoas de elevado nível cultural, social e econômico e que te dão uma visão do mundo atualizada. Essa heterogeneidade proporcionam aprendizado e sabendo aproveitar é possível se desenvolver. As situações de vivências cotidianas com a diversidade de problemas dão condição de resolubilidade muito grande, pra tudo, te desenvolvem e te capacitam.

Ao ser perguntando sobre o seu trabalho atual na SEM., ele respondeu que na realidade não faz muita coisa, que quem faz são os gerentes e os funcionários, por mais que ele oriente, dê um norte, traga projetos para desenvolver, e permita que as pessoas tragam projetos para ser desenvolvido. Os espaços de diálogos abertos por Pedro permitem que o gestor saiba o que acontece na SEM. e que nesse contexto, com o apoio das pessoas, foi possível a criação de regras e parâmetros de legislação que não existia no município, sendo um diferencial da sua gestão. O êxito está em aglutinar as pessoas em torno de um objetivo e fazer com que participem e construam projetos para a SEM.

e para o município, e assim é a participação dele, além de fazer ingerência somente em situações atípicas.

Ao falar de experiências anteriores que foram usadas no trabalho atual, o gestor falou que implantou projetos de outras vivências, do ordenamento da secretária, de legislações importantes para o município, da implantação de projetos e do retorno financeiro com a implantação dos fundos. Para ele as pessoas realizam e isso é mérito do trabalho delas como valorização profissional, as pessoas tem que ser valorizadas e saber que foram elas que fizeram o trabalho.

#### 4.4 DO MUNDO QUE NOS RODEIA

Para Watson (2005) a ênfase na forma processual relacional permite reconhecer que não podemos separar a forma de ver da forma de agir no mundo, trata-se de como caracterizamos o mundo e nossas ações.

O presente estudo se propõe a engendrar a produção do conhecimento, no que Watson (2005) chama de “trafego de mão dupla” entre conhecimento formal e prático. Para o referido autor, trata-se da importância dos trabalhos acadêmicos como incentivadores para a discussão de aspectos de trabalho no seio organizacional e que suas aplicações são embrionárias para novos estudos.

##### 4.4.1 De Gestor para Gerente

Este tópico, fala das relações, das interações sociais, da composição do ambiente na SEM.. Desse modo, pretendem-se, aqui, apresentar estas relações do ponto de vista do sujeito de pesquisa e inferir tais colocações, através de entrevistas com os gerentes, afim de não se incorrer aqui em tomar como certo, apenas o primeiro nível da hierarquia. A ênfase na forma processual relacional permite reconhecer que não podemos separar a forma de ver da forma de agir no mundo, é muito mais do que ver, pensar ou uma perspectiva, trata-se de “formas básicas de falar, de se expressar e de agir em relação à organização e à gestão”. (WATSON, 2005, p.16) Assim, tem-se claramente nas falas dos entrevistados os elementos que caracterizam o discurso organizacional em uma lógica processual-relacional como preponderante na SEM.. Colocações como a do gestor que diz acreditar sempre nas relações interpessoais em que coloca o servidor não como subordinado, mas sim como colega de trabalho que caminha lado a lado rumo a um mesmo objetivo; que o controle é

pautado no compromisso dos servidores, portanto, é realizado por eles mesmos; no respeito ao informar sobre o desligamento do quadro funcional; sobre como resolve situações de conflitos; que as ordens são dialogadas e são fundamentadas; da necessidade das confraternização para uma interação fora do ambiente de trabalho; dos momentos emocionantes não se tratarem de um fragmento no tempo, mas sim do retorno positivo das pessoas; da instituição espacial da SEM. permitir que as pessoa/setores não fiquem isolados e interajam entre si. Tais aspectos serão tratadas nos parágrafos a seguir.

Foi apresentada aos sujeitos de pesquisa, a definição de lógica processual relacional e lógica sistêmico – controladora proposta por Watson (2005), para assim iniciar as entrevistas, mas antes que a primeira pergunta fosse respondida, o gestor, explanou:

(...) eu nunca acreditei nessa forma logica-sistêmica, é igual quando sua mãe te manda fazer isso, agora! e você vai com má vontade, o trabalho vai ser mal realizado, está insatisfeito, quem manda também tá insatisfeito, você não produziu o melhor que você tem, você tá com a cabeça fechada. Acredito sempre no relacionamento interpessoal, acho que as pessoas têm que fazer não porque tá mandando (...) porque ela tem que se sentir contribuindo de alguma forma, se sentindo útil. (...) meu pai sempre falou isso comigo: - Pedro nunca tome decisões no seu estado emocional alterado, tanto feliz ou triste você toma uma atitude que não queria tomar. Alterado emocionalmente e na pressão, a pessoa vem trabalhar tensa, e eu quero que as pessoas venham trabalhar felizes (...). Acredito nisso, o resultado é bom, você consegue tirar da pessoa, as vezes mais do que ela pode te dar, então sempre acreditei no relacionamento, sempre e faço isso através de uma confraternização, de uma conversa, de andar nos setores, de se precisar de alguma pessoa não chamar ela na sua sala, mas ir lá também pra ver como funciona, você vê como ela tá trabalhando, você ouve as pessoas ao redor dela, então é isso. Acho que 70% do seu sucesso profissional é relacionamento interpessoal e ninguém faz nada sozinho(...) Você só consegue isso se for amigo da pessoa, se tiver diálogo, se tiver aberto pra ouvir as necessidades dela, perceber o erro dela sem nenhuma crítica, acredito nisso e sempre fiz isso em todos os lugares que trabalhei. (...) na grande maioria só deixei amigos que tenho até hoje.

De forma provocativa, foi utilizado os termos “subordinado” e “controle”, ao perguntar sobre as relações, em que o gestor respondeu que acredita que os servidores não se sentem subordinados,

mas que existe uma hierarquia e tem que haver respeito, mas que isso acontece de uma forma tranquila e fala sobre a forma como se relaciona com as pessoas:

Sempre tratei a pessoa mais humilde como se tivesse falando com prefeito ou com governador do estado (...) todo mundo tem algo a contribuir é só permitir que ela traga pra você, sempre trabalhei da forma que as pessoas se sintam super a vontade comigo (...) então as pessoas que vem conversar com você é um colega normal como se fosse outro qualquer, eu tento deixar isso bem claro e tento que as pessoas enxerguem dessa mesma forma, claro que sempre tem alguém que não entende isso, que não acha, mas sempre tratei meus funcionários muito mais como meus colegas, muito mais amigos, do que como chefe, como hierarquia superior, e com isso as informações chegam, e você sabe o que tá acontecendo, você não é surpreendido, as vezes se o prefeito pergunta de algum processo e você não sabe, - sei sim porque conversei com a pessoa ou a pessoa trouxe pra você, e é isso faz um diferencial fantástico na vida profissional.

Quanto ao controle, ele disse que não controla ninguém, que ninguém é criança e que cada um tem que saber o que faz e o que quer da vida e ilustrou esta fala com uma experiência que teve ao chegar a um órgão público para ocupar o cargo de diretor e encontrou problemas enormes de relacionamento em função do distanciamento espacial da sala do diretor com o espaço dos funcionários e por conta da rigorosidade com a folha de ponto, então a atitude a ser tomada foi eliminar essas barreiras com abertura de diálogo, se tornando acessível aos servidores, tanto para tratar de problemas, quanto de horários a serem cumpridos e solicitou apenas que os funcionários se fizessem acessíveis para quando fosse necessário, em uma situação atípica de ultrapassar o horário, de precisar do servidor em um serviço importante ou em um esforço maior. Para o gestor, o resultado das mudanças foi grande, com um ambiente agradável, com pessoas menos doentes e menos estressadas, produzindo mais e felizes. Esse relato, é aceito na reflexão sobre as relações e resultado, em que “Os gestores e demais atores organizacionais precisam constantemente negociar e renegociar barganhas, exercer e resistir ao poder, lidar com conflitos de interesses e negociar acordos”. (WATSON, 2005, p. 25)

No serviço público, o desligamento do servidor em cargo comissionado é oficializado através de portaria assinada pelo chefe do executivo municipal, em que a publicidade é feita no diário oficial do município, sendo este, o único meio em que

na maioria das vezes o servidor tem ciência do desligamento. Destarte, foi perguntado ao gestor, sobre esta prática, e ele respondeu que pediu ao prefeito para avisá-lo, para que ele informe ao servidor, inclusive quando o exonerado seja o próprio gestor.

(...) isso é respeitar o ser humano, já fiz várias vezes aqui, talvez tenha escapado algum porque eu não tava aqui ou alguma coisa nesse sentido, todos eles eu avisei antes, mesmo quando era pessoas que eu não gostava, pessoas que as vezes eu pedi pra exonerar, mas eu sempre cheguei na pessoa e falei, olha a partir de amanhã seu nome vai sair no diário oficial, você tá sendo exonerado, sempre fiz isso.

Outro ponto tratado foi acerca de situações de conflito e formas de solução, em que o gestor disse resolver ouvindo as partes em separado e depois as convoca informando o entendimento que teve, como ele quer que seja e onde as partes estão errando. Para Watson (2005), o modelo processual relacional é o mais justo, com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que as pessoas, esforçam-se continuamente em dar sentido ao que fazem, em contextos problemáticos. Esse pensamento se ajusta ao relato do gestor em uma situação de conflito, em que resolveu com base no ensinamento do pai, em determinada situação, vejamos:

- Vocês são colegas, tem que se respeitar e respeitar o contribuinte, e o seguinte, vocês vão voltar pra lá e trabalhar juntas, se continuar a desavença, discordância, vou fazer igual meu pai me falava que fazia no banco, eu pego uma coloca numa ponta da secretaria numa gerencia e ponho outra em outro local, isolo. Meu pai no banco, quando brigava um funcionário com outro aqui no Espírito Santo, o banco mandava um pro Rio Grande do Norte e o outro pro Rio Grande do Sul. (...) - então vocês são adultas, já falei onde tá o erro, onde tem que acertar, agora, se vocês não conseguirem se acertar vou ter que tomar uma providência, e hoje elas são amigas, depois de muito tempo vieram me agradecer, enxergaram, corrigiram e vivem tranquilamente hoje.

Sobre ordens, foi perguntado se são dadas ou negociadas, e o gestor respondeu que a ordem tem que ser dada e que é preciso usar a autoridade em algumas situações, mas enfatizou que são apenas em casos em que o servidor, não enxerga, não percebe, por falta de uma visão mais ampla da coisa. No limiar, sem acordo e sem avanço, o gestor tendo absoluta convicção do que está fazendo, é feito o apelo a ordem, mas reitera, somente em casos

extremos. Nesse contexto, prevalece à posição de secretário e o poder da assinatura, não de forma arrogante, mas de forma tranquila, na expressão popular, “ossos do ofício” e acrescentou, que caso o gerente não queira responder por uma decisão que ela acredita que seja certa, o gestor não tem problema em assumir a posição, visto que será pautada em uma atitude técnica e fundamentada legalmente. Para o gestor, não existe nenhuma providência em que não possa ser respondida no dia posterior, indicando assim que todas as decisões são pensadas sem pressa e pressão. Outro ponto abordado, foi sobre os órgãos de controle que são grandes e atuantes, nesse sentido, tudo que ele assina, poderá a qualquer momento responder a estes órgãos, então, se está assinando algo é porque tem convicção do que está fazendo, sendo assim, consegue convencer as pessoas do que está fazendo.

Falando de confraternização, o gestor é sempre lembrado por conhecedores de sua gestão, também como entusiasta das festividades comemorativas, desta maneira, esse foi um ponto de conversa. Para Pedro, as festas de confraternização são fundamentais para que as pessoas interajam em um ambiente diferente do que está habituada.

É um carinho da pessoa a mais ainda pela secretaria e lá é o momento de descontração, (...) a maioria das pessoas gostam, então porque não fazer uma festa para as pessoas curtirem, (...) então nada melhor do que estreitar o relacionamento, é aquela história, a gente fica mais aqui dentro do que em casa (...). O resultado profissional para secretaria é muito bom, as pessoas valorizam seu trabalho, valorizam sua secretaria, por que em outros lugares não tem isso.

Ao ser perguntado sobre um momento emocionante vivido na SEM., o gestor fez uma pausa nas palavras, ao que parecia estar buscando na memória a escolha de algum momento a ser evidenciado, no que respondeu não saber dizer um momento pontual, mas falou de uma forma geral, como sendo o carinho das pessoas ao falar com ele, ao agradecer pela festa, essas atitudes demonstram o ambiente que trabalham, e que isso faz bem para ele, que não quer ser o secretário, mas sim um colega que traz coisas boas para a pessoa, traz qualidade de vida, porque as pessoas felizes são melhores e isso é o melhor que acontece com o gestor, faz bem pessoalmente e completa dizendo que jamais trabalharia em um ambiente hostil.

Sobre a organização espacial da SEM., que não tem divisórias entre os setores, o gestor explicou

que foi sem querer, que o *layout* foi pensado com as divisões com 1,20m, mas que por conta da morosidade do processo licitatório e limitação orçamentária acabou ficando sem divisão e que essa não foi uma decisão do gestor com as pessoas e que eles se acostumaram com isso e ele achou fantástico,

A pessoa tá vendo a outra lá, tá vendo todo dia, as pessoas não podem viver isoladas, não existe mais isso né, e aqui é uma forma moderna, tem pessoas que criticam muito, aqui não tem conversa particular, não tem conversa escondido, não pode ter nada disso, (...). Mas gostei, você interagir com as pessoas, passar do lado, ver a outra, a outra te ver, é muito bacana, se não o cara tá na salinha dele, passa e vai embora, você nem vê a pessoa direito, aqui todo mundo depende de todo mundo.

Ao falar sobre o diferencial da SEM. frente a outros órgãos, o gestor pontuou sobre solidariedade dos servidores, que ele não vê em outros órgãos, e que acredita que poucos secretários se relacionam muito com as pessoas. Para Watson (2005), o modelo processual relacional é o mais justo, com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que as pessoas, esforçam-se continuamente em dar sentido ao que fazem, em contextos problemáticos.

#### 4.4.2 De Gerente para Gestor

Entre os sete gerentes, foi solicitado a quatro que falasse sobre a relação com o Pedro e vice-versa. A partir das narrativas, é possível desfechar que a SEM. é orientada pela forma processual relacional, reiterando assim o discurso do gestor nos tópicos anteriores. Segue abaixo a transcrição dos depoimentos, no que acorda as narrativas do gestor.

(...) vejo nele uma capacidade de liderar incrível, e absorvo muito isso aí. Pra mim o Pedro é um cara incrível, que tem uma capacidade de liderar fora do comum, principalmente nas horas de tensão, ele gerencia ele mesmo e quem está a volta dele, e eu absorvo muito isso aí, e a minha forma de relacionar com ele é a melhor e da mesma forma a dele comigo, isso me deixa muito bem. (Gerente 1)

Bom, é interessante a relação (...), ele tem conhecimento técnico da área, não só a questão da política né, que é necessário. Eu sou uma pessoa muito crítica e ele também, então a gente tem discussões às vezes bem profundas e com ganho de entendimento de informação (...) ele exige que a gente tenha a certeza das coisas que a gente acredita e defende isso, é

muito importante, faz que todo mundo que tá a volta dele e eu inclusive crescer muito, porque a gente tá sempre em busca de conhecimento, de informação, e ele é uma pessoa que indaga muito, questiona muito, ele é curioso. (Gerente 2)

Um bom relacionamento entre a chefia imediata, e os colegas de trabalho, o Pedro e a subsecretaria são bem acessíveis, coisas que outras secretárias não tem. (...) é muito bom o relacionamento, de respeito mútuo, tanto na parte profissional, como pessoal, nos respeitamos como homem, como ser humano, como chefe de família. (Gerente 3)

O Pedro é um grande líder, não foi um chefe, porque chefe qualquer um pode ser, pode dar ordem, fazer e desfazer, o Pedro não, ele conseguiu tirar das pessoas o melhor delas. Conseguiu fazer com que cada um exercesse a função da melhor forma, sempre se atualizando e buscando soluções para situações e em colaboração, com solidariedade, com todas as gerencias se integrando, (...) ele conseguiu toda essa integração da secretária que eu acho que foi muito bacana. (Gerente 4)

Nos extensos relatos é possível visualizar a reciprocidade nas relações entre gestor e gerente que são delineadas por liderança, gestão de conflitos, dialogo, reflexividade, desafios, promover nos gerentes a fuga da zona de conforto.

#### 4.5 DA RODA QUE MOVIMENTA

Para Cunliffe (2004, p. 407) a prática reflexiva “nos ajuda a entender como nos constituímos nossas realidades e identidades de forma relacional e como podemos desenvolver maneiras mais colaborativas e responsivas de gerenciar organizações”.

O objetivo deste tópico é levar o entrevistado a reflexividade antes de externar seus pensamentos, afim de complementar a investigação do discurso reflexivo além das observações anteriores. Foram abordados três pontos, sendo o primeiro que convidava o gestor a refazer o caminho desde o primeiro dia SEM. e avaliar se houve alguma mudança na sua maneira de ver, pensar e agir. O segundo ponto é sobre o que o gestor vê em outras secretárias que não faria na SEM. e por fim, qual é o legado que ele pretende deixar ao final do seu trabalho. Este último ponto não poderia prever que no dia seguinte a entrevista, o gestor comunicaria o seu desligamento aos servidores.

Quanto às mudanças, o gestor acredita que não mudou muito, que todo mundo é igual em todo

lugar, então não é preciso que ele mude a forma de gerir por conta do lugar ou das pessoas. Ao que indica que as relações são construídas através das interações sociais, das relações interpessoais. Para o gestor, o que ele precisa é aprender é digerir os erros, no lugar de revisita-los por longos períodos.

Quanto ao que não aplicaria na SEM. o gestor disse não saber responder.

Quando ao legado, ele disse que quer que as pessoas no futuro, possam olhar para o passado e dizer que um dia houve um secretário que deu um rumo para a SEM., que criou procedimentos, normas, legislações, que implantou várias coisas novas, várias formas de trabalhar e que estão sendo seguidas até dos dias atuais, de que esse gestor foi um divisor de águas, que mudou a história do órgão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As linhas teóricas argumentadas no presente estudo foram suficientes para responder ao problema proposto, que foi investigar sobre os fragmentos de pré-aprendizagem do gestor que se manifestam na lógica processual-relacional do sujeito pesquisado, se propondo assim a inventariar os fragmentos de pré-aprendizagem de um gestor público que se revelam na logica processual relacional. E é nesse sentido que o presente estudo navegou, em identidade, pré-aprendizagem, aprendizagem continua, relações e reflexividade.

Os achados mostraram que as raízes que compõe o entrevistado se fortalecem na família, em especial na figura do Pai, que é o esteio para toda a família e que é refletida nas relações de amizade que foram e são erguidas no seio educacional e profissional e se perpetuam nas relações que são construídas ao longa da vida. Outros elementos afluentes, como a experiência de morar sozinho aos 13 anos para estudar, ter realizado muitos estágios, trabalhar fora do estado e em empresas grandes e ter vivência em órgãos públicos como gestor também contribuíram para aprendizagem. A partir da ideia de que o gestor nunca deixa de aprender e se desenvolver, os achados apontam para um gestor que possui robusta trajetória no serviço público, realizou trabalhos consideráveis e históricos na SEM. e empregou experiências anteriores ao trabalho atual.

A forma processual relacional permite reconhecer que não podemos separar a forma de ver da forma de agir no mundo. Deste modo, colocações como a do gestor que diz acreditar sempre nas

relações interpessoais em que coloca o servidor não como subordinado, mas sim como colega de trabalho que caminha lado a lado rumo a um mesmo objetivo; que o controle é pautado no compromisso dos servidores, portanto, é realizado por eles mesmos; no respeito ao informar sobre o desligamento do quadro funcional; sobre como resolve situações de conflitos; que as ordens são dialogadas e são fundamentadas; da necessidade das confraternização para uma interação fora do ambiente de trabalho; dos momentos emocionantes não se tratarem de um fragmento no tempo, mas sim do retorno positivo das pessoas que são a todo tempo; da instituição espacial da SEM. permitir que as pessoa/setores não fiquem isolados e interajam entre si.

Assim, a partir da ideia de prática reflexiva o gestor diz não ter mudado muito, e que não deve haver mudanças na postura em função do espaço, por conta do *modus operandi* ser o mesmo e que seu legado é o reconhecimento das pessoas pelo trabalho que fez a frente da SEM. e que está sendo seguido até dos dias atuais, de que esse gestor foi um divisor de águas, que mudou a história do órgão.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. (Eds.) **Making sense of management**: a critical introduction. London: Sage, 1996.
- ANTONACOPOULOU, A. Making the business school more 'critical': reflexive critique based on phronesis as a foundation for impact. **British Academy of Management**, v. 21, issue supplement s1, p. s6-s25, 2010.
- ANTONACOPOULOU, A. One more time: what is practice?. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 01-26, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.
- BARNES, R. M. Histórico do estudo de movimentos e de tempos. In: BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**: projeto de medida do trabalho. São Paulo: Edgard Blücher, 2001, p. 08-14.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: liderança & colaboração no mundo competitivo. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2007.
- BAUER, M. W. Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão. In: GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 189-218.
- CHANLAT, J. F. O Desafio Social da Gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.) **Clínicas do Trabalho**: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Conclusão**: representação. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 295-343, 2001.
- COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, Eloisio Moulin de (Org). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória, ES. EDUFES. 2014. p. 241-275.
- CUNLIFFE, A. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management**. London: Sage, 2014. (Cap. 1).
- CUNLIFFE, A. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 31, p. 351-371, 2001.
- CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, v. 28, n. 4, p. 407-426, 2004.
- CUNLIFFE, A. Reflexive dialogical practice in management learning. **Management Learning**, v. 33, n. 1, p. 35-61, 2002.
- CUNLIFFE, A. Reflexive inquiry in organizational research: questions and possibilities. **Human Relations**, v. 56, n. 8, 2003. p. 983-1003.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Truman Talley Books: 1986.
- DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 47 -87.



- DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da Ergologia. **Laboreal**, v.4, n.1, p. 23-28, 2008.
- GORLI, M.; NICOLINI, D.; SCARATTI, G. Reflexivity in practice: Tools and conditions for developing organizational authorship. **Human Relations**, v. 68, n. 8, p. 1347-1375, 2015.
- GRIFFIN, R. W. O papel do gerente. In: GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007. p. 24-53.
- HARVEY, D. Introdução. In: HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992. p. 117-119.
- JUNQUILHO, G. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 304-318, 2001.
- KORICA, M.; NICOLINI, D.; JOHNSON, B. In: search of managerial work: past, present and future of an analytical category. **International Journal of Management Reviews**, v. 00, 2015. p. 1-24.
- LEITE, F. T. Método Científico e Metodologia. In: LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. 2. ed. São Paulo: Ideas & Letras, 2008. p. 87-117.
- LENNIE, I. **Beyond management**. London: Sage, 1999.
- MARCHIORI, M.; RIBEIRO, R. **Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo**. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp, 3, 2009. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT4\\_Ribeiro\\_Marchiori.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT4_Ribeiro_Marchiori.pdf)> Acesso em: 14 dez. 2016.
- MORGAN, G., FROST, P.; PONDY, L. **Organizational symbolism**. In: PONDY, L. et al. (eds.). **Organizational symbolism**. Connecticut: Jay Press, 1983. p. 3-35.
- PAES, A. P. Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v.17, n. 2, p. 18-41, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- RIPAMONTI, S, Galuppo, L, Gorli, M., Scaratti, G. & Cunliffe, A. Pushing Action Research Toward Reflexive Practice. **Journal of Management Inquiry**, p. 1-14, 2015 (forthcoming).
- SCHÖN, D. A. **Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SHOTTER, J.; CUNLIFFE, A. L. Managers as practical authors: Everyday conversations for action. In: D. Holman and R. Thorpe (Eds.) **Management and language: the manager as practical author**. London: Sage, 2002. p. 15-37.
- STEVENSON, W. J. Introdução. In: STEVENSON, W. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 01-60.
- TRIVIÑOS, A. N. S. In: TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. p.116-170.
- WATSON, T. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 14-23, 2005.
- WATSON, T. The emergent manager and processes of management pre-learning. **Management Learning**, n. 32, v. 2, p. 221-235, 2001.

# O CONCERTO DIDÁTICO NA ESCOLA REGULAR: ANÁLISE DO RELATO DAS PROFESSORAS

MÍRIAM MÁRCIA ALVES DE OLIVEIRA

*Licenciada em Música com habilitação em violoncelo pela UFSJ  
Especialista em Educação Infantil e Séries Iniciais pela CESAP - Espírito Santo  
miriamcello@hotmail.com*

TALITA ALMEIDA FERNANDES

*Mestre em Administração pela UFES  
Bacharel em Administração pela UFOP  
talitafernandes16@gmail.com*

ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA JÚNIOR

*Mestre em Administração pela UFES  
Bacharel em Administração pela UFES  
robertjrmt@gmail.com*

MIGUEL CARLOS RAMOS DUMER

*Doutorando em Administração pela UFES  
Mestre em Ciências Contábeis pela FUCAPE  
prof.migueldumer@gmail.com*

## RESUMO

O presente estudo pretende analisar a importância da apreciação musical, como um fim em si mesma, baseado nas respostas de professoras das séries iniciais do ensino fundamental de uma escola municipal em São João del-Rei-MG, em relação aos estímulos observados nos alunos que assistiram ao concerto musical na escola. Todas as turmas da escola assistiram e interagiram a uma apresentação do concerto didático. A revisão de literatura mostra a situação atual da música na escola regular, especialmente referente à escassez de material didático e pedagógico para aplicação de métodos de ensino sobre apreciação musical nas aulas. Outro ponto crítico também é a crença no talento inato, que tende a segregar os alunos em aptos e inaptos para a atividade musical. O presente estudo segue a abordagem qualitativa, a qual adota o método de análise de conteúdo para tratamento dos dados. Por fim, por meio das análises, foi possível descrever as expectativas dos professores quanto ao desenvolvimento das atividades dos estudantes em uma aula de concerto musical, assim, conclui-se que essa experiência indica que o concerto didático pode ser uma possibilidade de atividade de apreciação musical que possibilita uma vivência musical para os alunos e democratiza o acesso ao conhecimento musical. O presente estudo também contribui com o campo de pesquisa ao apresentar uma nova estratégia de ensino no contexto do ensino fundamental.

**Palavras-chave:** Educação musical. Concerto didático. Escola regular.

## **THE DIDACTIC CONCERTO AT THE REGULAR SCHOOL: ANALYSIS OF THE TEACHERS' REPORT**

### ABSTRACT

*The present study intends to analyze the importance of musical appreciation as an end in itself, based on the answers of teachers of the initial series of elementary school of a municipal school in São João del-Rei-MG, in relation to the stimuli observed in the students who attended to the musical concert at school. All classes of the school attended and interacted with a presentation of the didactic concert. The literature review shows the current situation of music in the regular school, especially regarding the lack of didactic and pedagogical material for the application of teaching methods on musical appreciation in classes. Another critical point is also the belief in innate talent, which tends to segregate students into fit and unfit for musical activity. The present study follows the qualitative approach, which adopts the*

*content analysis method for data treatment. Finally, through the analyzes, it was possible to describe the teachers' expectations regarding the development of students' activities in a musical concert class, thus, it is concluded that this experience indicates that the didactic concert can be a possibility of appreciation activity musical that allows a musical experience for students and democratizes access to musical knowledge. The present study also contributes to the field of research by presenting a new teaching strategy in the context of elementary education.*

**Keywords:** Musical education. Didactic concert. Regular school.

## 1 INTRODUÇÃO

As escolas devem ser espaços responsáveis pela constante construção e reconstrução do conhecimento, emanando a necessidade de atividades pedagógicas musicais, qualitativamente reconhecidas, e, de forma mais abrangente, a democratização do acesso à arte (LOUREIRO, 2004). Nesse contexto, aspectos da linguagem que os alunos já conhecem podem ser utilizados para inserir a música na escola de forma a fazer ligações com estes aspectos, conectando características da linguagem verbal às características da linguagem musical, para que os alunos desenvolvam mecanismos de apreciação musical que lhes permitam apreender música além de ouvir.

A sensibilidade musical é adquirida e construída durante um processo em que fatores como afetividade e discriminação auditiva são trabalhados de forma a reagir aos estímulos musicais. Os educadores não devem considerar a sensibilidade musical como um dom inato, pois ao desconsiderar a importância do processo de aprendizagem e a sensibilidade que os indivíduos adquirem durante este processo, julgam inútil o trabalho por eles elaborado (PENNA, 1990).

Assim, “se o verdadeiro objetivo é aproximar o aluno da música, levando-o a gostar de ouvi-la, apreciá-la e compreendê-la, é preciso, com urgência, preencher o vazio musical no cotidiano escolar” (LOUREIRO, 2004, p. 221). Desta maneira, levantamos aqui a importância de se inserir, neste cotidiano, elementos que contribuam para a democratização do ensino em música.

Assim, a presente pesquisa pretende analisar a importância da apreciação musical como um fim em si mesmo, e nesta perspectiva, a música na escola não é considerada apenas um mecanismo didático auxiliar, mas o objetivo final. A verificação do objetivo proposto foi realizada através dos relatos das professoras que participaram da apresentação dos concertos didáticos na escola “Dr. Kléber Vasquez Filgueiras” em São João Del-Rei – MG. Cada professora unidocente participante recebeu um questionário aberto, composto por

três questões, com a finalidade de descrever as impressões e expectativas que tiveram com relação às atividades. Esses questionários foram submetidos à apreciação e representam parte significativa desta pesquisa.

Outro aspecto importante também levantado aqui é a crença no talento inato, herança do século XIX que segrega os indivíduos em dois grandes grupos: os aptos e os inaptos para música, fazendo com que aqueles que já têm acesso a alguma formação musical sejam preferidos àqueles que não possuem nenhuma (ZORZAL, 2012). A partir da revisão de literatura, pretendemos aqui mostrar que a música pode ser desenvolvida, apreciada e executada por todos e de diversas formas, sendo a apreciação musical a alternativa escolhida para desenvolver música no contexto escolar.

As atividades desenvolvidas com os alunos estão descritas no tópico “O relato da experiência” e pretende ser o material a ser estudado, a fim de confrontar com a literatura, gerando a apreciação dos relatos das professoras. Os questionários desempenharam um papel fundamental nesta pesquisa permitindo analisar o contexto escolar a partir da atividade proposta, mostrando que esta atividade pode ser uma das possibilidades para a escola regular e que outras atividades de apreciação musical também podem ser realizadas, visto que esta escola, especialmente, não oferece aos seus alunos nenhuma atividade de música.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A MÚSICA NA ESCOLA REGULAR

Ao considerar a lei 9.394/1996 e suas alterações na lei 11.769/2008, sobre a obrigatoriedade da música como conteúdo curricular nas aulas de arte da educação básica, pode-se pensar e discutir as contribuições da utilização da música como recurso metodológico que gera interação entre os alunos e incentivo à cultura (SOBREIRA, 2012).

Sabe-se, ainda, que os conteúdos de artes previstos para o ensino básico são apresentados nas quatro formas: artes visuais, música, teatro e dança (BRASIL, 1998a). Assim, as escolas devem, então, se adequar às condições previstas pela referida legislação e, embora poucos profissionais atendam a todos os requisitos propostos pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, o problema principal pode não ser que tipo de profissional desempenha este papel na escola, mas o valor atribuído à atividade musical no contexto escolar.

Neste sentido, Loureiro (2001) argumenta que apenas a inclusão da música enquanto componente curricular não garante o papel que esse elemento pode trazer ao ensino. Desta maneira, é necessário que, além das políticas públicas, exista melhor entendimento dos efeitos da música na formação de jovens e crianças, ou, segundo palavras de Loureiro (2001, p.74), é necessário um “entendimento do que é educação musical”.

O Ministério da Educação afirma que nas séries iniciais do ensino básico a música tem corroborado para o estímulo a algumas atitudes e comportamentos e à formação de hábitos de higiene, educação e cidadania, além de auxiliar a memorização de conteúdos básicos como as cores e letras do alfabeto (BRASIL, 1998b). Ainda segundo o Ministério da Educação, normalmente essas canções são acompanhadas por gestos corporais reproduzidos pelas crianças de forma mecânica. Assim, o texto (letra da música) é evidenciado e os aspectos musicais são secundários no processo de ensino/aprendizagem, corroborando para a afirmação de Pellandra (2004, p.17) de que “a escola que temos é uma escola onde não flui a vida, onde não aprendemos a viver porque faltam nesses espaços os elementos fundamentais para essa construção: as emoções, as interações solidárias, autoria”.

Há de se considerar, também, que as escolas, segundo Loureiro (2004), devem ser espaços responsáveis pela constante construção e reconstrução do conhecimento, emanando a necessidade de atividades pedagógicas musicais qualitativamente reconhecidas e, de forma mais abrangente, a democratização do acesso à arte.

Ao utilizarmos, por exemplo, aspectos da linguagem que os alunos já conhecem, podemos inserir a música na escola de forma a fazer ligações com estes aspectos, conectando características da linguagem verbal às características da linguagem musical, de forma que os alunos desenvolvam mecanismos de apreciação musical que lhes permitam apreender música além de ouvir. Segundo Penna (1990, p. 20), a sensibilidade musical é ad-

quirida e construída durante um processo em que fatores como afetividade e discriminação auditiva são trabalhados de forma a reagir aos estímulos musicais. O autor completa que os educadores da área não devem considerar a sensibilidade musical como um dom inato, pois ao desconsiderar a importância do processo de aprendizagem e a sensibilidade que os indivíduos adquirem durante este processo, julgam inútil o trabalho por eles elaborado.

Assim, “se o verdadeiro objetivo é aproximar o aluno da música, levando-o a gostar de ouvi-la, apreciá-la e compreendê-la, é preciso, com urgência, preencher o vazio musical no cotidiano escolar” (LOUREIRO, 2004, p. 221). Desta maneira, levantamos, aqui, a importância de inserir, neste cotidiano, elementos que contribuam para a democratização do ensino em música.

## 2.2 A DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO DE MÚSICA

Na filosofia de Suzuki (2008), toda criança tem potencial para aprender música. Isso significa que o aprendizado musical delas não depende das predisposições genéticas, ou seja, do fator biológico, mas do estímulo a que será submetida. O autor considera qualquer criança como capaz de desenvolver altas habilidades quando sujeitada a um acertado método educacional.

Para Schroeder (2004) a crença da sociedade é de que o talento ou a predisposição para a música, em algumas pessoas, é natural, de forma que há certo misticismo sobre a figura do músico, que é tido como portador de um “dom” ou de sensibilidade e intuição exacerbada. Esta crença errônea acerca do talento inato pode atrapalhar a atuação do músico-educador que se proponha a democratizar o acesso à música, visto que os não músicos sentem-se incapazes de interagir com ela, e percebem-se não dotados de qualquer aptidão musical, sendo marginalizados ou excluídos de qualquer forma de apreciação ou fruição musical.

Alguns dos alunos, que acreditamos serem portadores do talento natural ou dom, são alunos que participam de outras atividades que lhes desenvolvam as habilidades musicais. Atividades variadas e em diversos contextos, como por exemplo: aulas particulares de instrumento, canto no coral da igreja, grupo de dança, de hip hop, aula de canto, ou “banda de garagem”. Portanto, seria justo separar estes alunos daqueles que não desenvolvem atividades musicais na igreja, que não possuem uma banda de garagem, que

não têm aulas de instrumento musical, que não dançam em um grupo de axé ou ainda que não possuem algum tipo de aparelho de áudio para ouvir músicas diariamente?

O preconceito existente nesta crença, que tende a reforçar os padrões atuais de comportamento, segregando os aptos dos não aptos, elitizando o acesso e negando àqueles que já não o possuíam, aumentando, assim, as barreiras sociais entre os dois grupos. Para Penna (1990), é necessário que haja um rompimento com os mecanismos, comumente utilizados pelas escolas, que apenas reafirmam a familiaridade musical já presente no meio sociocultural dos discentes. O autor afirma, ainda, que a transformação da prática pedagógica do cotidiano das escolas é um grande desafio e que a atividade musical na escola pode ser uma ferramenta importante para romper com os mecanismos de reafirmação sociocultural. Nesse sentido, pode-se considerar que a “musicalização é a ação educativa adequada, no campo da música, às necessidades do ensino regular, isto devido a esta sua função de dar, a todos os alunos, os instrumentos para a apreensão da linguagem musical” (PENNA, 1990, p.59).

Com o intuito de oferecer mecanismos de apreensão e compreensão musical, vale salientar que a musicalização no contexto escolar é uma possibilidade abrangente, por permitir uma série de atividades com música, sobre música ou de música (HENTSCHKE; KRÜGER, 2003). As atividades presentes na escola podem variar desde cantigas em sala de aula para o aprendizado de um conteúdo não musical até um coral ou banda formada por alunos da escola. Apesar disso, é importante questionar e avaliar que tipos de atividades podem ser pertinentes ou significativas para os indivíduos envolvidos.

Para que qualquer atividade seja significativa, esta precisa ter relação com conhecimentos prévios que os participantes trazem para a experiência. Assim, para se desenvolver uma atividade musical significativa na escola, precisamos averiguar o que o aluno já sabe e ensinar a partir disso. Uma vez que o conhecimento prévio pode ser considerado a variável que mais influencia a aprendizagem, Moreira (2005) afirma que só é possível aprender a partir de coisas que já conhecemos.

Partindo do pressuposto de que a música de concerto pode não fazer parte do escopo de conhecimentos musicais dos alunos, podemos concluir que é incoerente utilizar esta música, dita erudita, como ferramenta para o ensino/aprendizado musical já que esta, não fazendo parte das

vivências prévias dos alunos, não seja significativa para eles? Analisando apenas esta premissa, sim, é incoerente. Mas, em se tratando do desenvolvimento do aluno como sujeito, a música de concerto pode participar de uma lista de possíveis estilos de composição e execução a que o aluno tenha acesso, possibilitando assim sua inserção neste universo, além de fornecer informações para um diálogo entre o universo musical do aluno e o referido repertório.

Hentschke e Krüger (2003) asseveram que o repertório musical aplicado na educação básica deve abarcar tanto obras de conhecimento prévio dos alunos quanto dos demais estilos e gêneros musicais. Os autores afirmam, ainda, que o propósito das atividades musicais não é formar músicos, mas transformar os alunos em sujeitos capazes de conhecer a linguagem artística.

Desta maneira, ao incentivar a inclusão do sistema modal/tonal, os Parâmetros Curriculares Nacionais, objetivam a busca pela democratização do ensino de música, proporcionando ao aluno o espaço para a apuração de uma inteligência musical (BRASIL, 1998a). Assim, as aulas de música na educação básica podem ser o elo entre a música de concerto e a música da mídia, ou ainda, entre os conhecimentos musicais dos alunos e os conhecimentos dos professores, possibilitando o crescimento dos discentes e sua possível inserção em um universo antes não imaginado pela maioria.

## 2.3 A APRECIÇÃO MUSICAL NA ESCOLA REGULAR

A apreciação musical é, ainda, um assunto pouco estudado no cenário escolar (BASTIÃO, 2010), devido à baixa demanda de recursos pedagógicos. Reforçando essa constatação, em um estudo que investigou por meio de uma análise quantitativa sobre presença de letras de músicas em 6 coleções de livros didáticos de Ciências, utilizados do sexto ao nono ano do ensino fundamental, evidenciou-se que em mais de 6200 páginas analisadas, apenas 32 letras de músicas foram identificadas (BARROS; DINIZ; ARAÚJO-JORGE, 2015).

Com isso, observam-se questões que limitam a inclusão da música no contexto do ensino fundamental. Contudo, Bastião (2010) afirma que a apreciação musical se mostra como uma atividade viável para o contexto escolar do ensino básico. O autor considera que apenas um aparelho de áudio e uma orientação pedagógica bem direcionada

podem ser suficientes para uma boa execução da aula de música.

Além disso, de acordo com Barbosa e França (2009), a apreciação musical representa, no contexto escolar, uma atividade acessível e que pode proporcionar aos discentes uma experiência musical praticada de maneira profunda e abrangente.

Há de se atentar, porém, com o conceito de “apreciação musical”, uma vez que popularmente este termo se refere ao fato do indivíduo gostar de música. Este pode sim ser um significado para o termo, mas adotaremos aqui o conceito que condiz com a literatura de educação musical, qual seja:

A apreciação musical caracteriza-se como um processo ativo de audição. Apreciar não significa simplesmente ouvir, mas ouvir com atenção, com compreensão, com senso crítico e estético. Por senso estético entende-se a capacidade de perceber e reagir à experiência musical na sua totalidade (BASTIÃO, 2010, p. 18).

Esta experiência musical pode ser relacionada ao modo que as pessoas podem escutar uma melodia que, de acordo com França e Swanwick (2002) podem ser evidenciadas de duas formas. A primeira delas é o ouvir como um meio, ou seja, ouvir a música como uma forma de atingir algum outro objetivo. A segunda maneira de ouvir pode ser considerada um fim em si mesmo; caracterizando a apreciação musical da atividade de se ouvir música (FRANÇA; SWANWICK, 2002).

Fica evidente, portanto, que o ato de ouvir a música é de suma importância para o desenvolvimento musical, mas é a escuta musical mais consciente, conhecida como audição musical ativa, que engloba o envolvimento real e criativo do aluno para com os elementos expressivos da música (BASTIÃO, 2005).

À contramão das possibilidades de ensinar música nas escolas está a prática efetiva deste ensino. Freire (2007, p. 70) afirma que a apreciação musical resultante do envolvimento dos alunos com a música, na maior parte das vezes, não é utilizada com a finalidade de construir um “conhecimento musical, mas como atividade ilustrativa, superficial e periférica às demais atividades de educação musical”.

Assim sendo, o conteúdo a ser trabalhado em sala de aula provavelmente será aquele que o professor considera adequado sem se importar com o contexto em que a escola está inserida.

Provavelmente, o repertório que os alunos vivenciam no seu dia-a-dia seja diferente daquele proposto pelo professor e quanto maior a distância entre os dois repertórios, maiores serão as dificuldades de se estabelecer um diálogo entre professor e alunos.

Se os professores de música que atuam nas escolas de educação básica não estiverem conscientes desta questão, o trabalho educacional com a música poderá ser pouco significativo e, conseqüentemente, pouco eficaz para os alunos. O desejável é que sejam criadas “pontes” entre as músicas que os alunos trazem de suas vivências e o repertório que os professores trazem, fazendo com que a relação entre o universo cultural do professor e do aluno seja de troca e de complementaridade, construído de forma coletiva.

As pontes podem ser entendidas como conexão entre os conteúdos ou como uma abordagem metodológica. Oliveira et al., (2007) afirmam que existe a necessidade de que os professores estabeleçam relações, ou pontes, entre os saberes e as experiências já vivenciadas pelos alunos e as novas habilidades musicais que os professores desejam que os alunos desenvolvam no processo ensino e aprendizagem. Assim, Loureiro (2004) completa que o repertório a ser abordado em sala de aula deve emergir do consenso entre professor e aluno.

O esperado é que as atividades sejam significativas e criem relações entre os saberes. Segundo a perspectiva construtivista, o ponto mais importante é o que o aluno já sabe. A partir daí o saber musical pode ser desenvolvido tanto no professor quanto no aluno. Seja em um contexto de escola especializada ou em uma escola regular de educação básica, as pontes entre o novo e o antigo é que vão fazer a diferença, concedendo sentido de significado e valor da atividade musical para cada um dos participantes.

Isto posto, pode-se observar que o ensino/aprendizagem musical nas escolas vai além do processo reprodutivo de ensinar música, pois compreende também uma revisão da educação musical, que deve ser congruente às necessidades, expectativas e à formação integral do aluno (LOUREIRO, 2004). Assim, o ensino de música, aqui especificamente estudado o concerto didático, pode ser uma alternativa para a escola promover a produção de conhecimento através de métodos que permitam ao aluno executar suas capacidades cognitivas através da apreciação musical.

### 3 O CONCERTO DIDÁTICO COMO POSSIBILIDADE PARA A APRECIÇÃO MUSICAL NA ESCOLA REGULAR

Como forma de democratizar o acesso à música erudita, os concertos didáticos na escola podem fazer a ponte entre os conhecimentos pregressos dos alunos e o conhecimento novo, neste caso, a música de concerto. Falando desta forma, parece que esse discurso vem caminhando em um sentido preconceituoso e elitista sobre a música de concerto. Mas, ao contrário disso, a proposta deste artigo é aproximar os alunos da educação básica da música de orquestra.

Atualmente algumas orquestras sinfônicas e filarmônicas do Brasil, como a Orquestra Filarmônica do Espírito Santo (OFES), a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSES) têm conseguido apoio e patrocínio para realizar, além de suas séries de concertos regulares, séries de concertos didáticos em várias escolas. A OSES, por exemplo, conta com um programa amplo destinado à formação de público ouvinte. O programa envolve formação de professores, palestras interativas e concertos didáticos. As crianças que participaram de alguma das atividades do programa relataram, em seus depoimentos, satisfação em participar. Os professores que atuam nas escolas da rede pública de São Paulo e que foram atendidos pelo programa também estão satisfeitos com a iniciativa e empolgados com a proposta (KRÜGER; HENTSCHKE, 2003).

No Espírito Santo, a pesquisa ainda está em andamento, mas os dados coletados até agora indicam que os resultados verificados são satisfatórios, já que a proposta inicial era a formação de público ouvinte da música de concerto (SOARES, 2012).

No contexto da educação musical significativa, os concertos didáticos exercem um papel importante no sentido de criar público (como objetivo mais concreto) e de imprimir sentido ao repertório proposto. A forma como os concertos didáticos são feitos é o diferencial para as crianças. Em seus depoimentos eles se identificaram com algumas famílias de instrumentos (naipes) e identificaram os timbres que iam aparecendo. Além disso, falam também sobre o caráter expressivo das peças e de como elas se sentiram envolvidas e felizes com a música que ouviram (KRÜGER; HENTSCHKE, 2003).

Com o intuito de ampliar e aperfeiçoar a educação musical nas escolas, Swanwick (1979) desenvolveu o C(L)A(S)P, uma proposta pedagógica que possibilita o desenvolvimento de metodologias

que englobem atividades principais de Apreciação, Composição e Performance, subsidiadas pela Literatura e pela Técnica, porém as duas últimas consideradas como periféricas (BUENO; BUENO, 2009). Este tripé de atividades musicais principais, esquematizado por Swanwick, pretende oferecer um modelo de trabalho que pode ser eficiente, no sentido de promover a música em suas três diferentes abordagens, como preveem os Parâmetros Curriculares Nacionais para a educação básica (BRASIL, 1998a). Planejar atividades para o concerto didático baseadas nesta proposta pode ser bastante coerente por permitir que os alunos experimentem de diferentes formas um mesmo tema ou assunto e, na medida em que for preciso, permite a discussão da técnica, do contexto histórico ou do conceito. “Neste contexto Swanwick volta-se para a educação e vê no professor o agente que pode fortalecer o relacionamento entre os estudantes e a música” (BUENO; BUENO, 2009, p. 8431).

De acordo com Suzuki (2008, p. 9), é de se esperar que “(...) as crianças japonesas sabem falar japonês!”, e seria espantoso se as crianças japonesas não soubessem o japonês. Pensando nisso, podemos retomar a questão inicial, proposta pelo mesmo autor, se todos tiverem acesso ao método de ensino que lhes possibilitem sabê-lo, todos saberão. O aspecto mais importante é que qualquer atividade que o professor de música propuser na escola seja baseada no sentido de democratização, como o autor propõe: todos podem falar japonês, todos podem aprender música, e todos têm o direito ao acesso à educação musical de qualidade. Sendo através de corais, bandas, cantigas de roda ou concertos didáticos, que o objetivo não se perca.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Com o objetivo de oferecer algum tipo de atividade musical à escola municipal “Dr. Kléber Vasques Filgueiras”, localizada no bairro Tijuco, em São João del-Rei, Minas Gerais, a coordenação da escola procurou um dos autores deste artigo e outro estudante de música para que os mesmos oferecessem o concerto didático para os alunos. Participaram dos concertos 12 turmas de ensino fundamental, sendo uma de primeiro ano, quatro de segundos anos, duas de terceiros anos, três de quartos anos e duas de quintos anos.

Desde o início, o intuito era desenvolver atividades que se aproximassem do cotidiano das crianças e que gerasse algum impacto musical. Como a duração dos concertos didáticos é curta (cerca de 50 minutos) e a apresentação é única em cada

turma, o resultado esperado foi coerente com a dimensão do trabalho.

Durante a elaboração do projeto foi importante pensar em quais atividades poderiam ser significativas para a faixa etária a ser trabalhada e, quais deveriam ser as pontes entre o conteúdo musical a ser apresentado e o repertório musical que eles possuem. Assim, foi indicada a necessidade de inclusão de ao menos uma música da mídia no programa. A dificuldade era como apresentar estas músicas e ainda assim trabalhar o conteúdo inicialmente proposto.

Foram utilizados, então, o violino e o violoncelo para executar três peças distintas em caráter expressivo e estilo. Na primeira música, foi realizada uma coletânea com excertos de cinco músicas populares e eruditas arranjadas para esta formação (violino e violoncelo). O arranjo foi construído de maneira que possibilitasse a compreensão da forma: A – B – C – D – E. Depois de tocada uma vez, foi questionado à turma se eles perceberam algo interessante ou diferente. A maioria demonstrou gostar muito do arranjo, principalmente porque continham músicas conhecidas por eles. As músicas utilizadas foram:

- Marcha nupcial – Mendelsson;
- Parabéns a você – Canção Folclórica
- Ai se eu te pego – Michel Teló
- O Guarani – Carlos Gomes
- Libera o Toin – Arriba Saia

As reações eram bastante interessantes. Quando os alunos ouviram uma música já conhecida, abriam um sorriso, ou batiam palmas. Depois de apresentar a música uma vez, os alunos de música que apresentavam o concerto conversaram com as crianças sobre quantas músicas eles ouviram e se algum deles reconheceu alguma das músicas apresentadas. Eles começaram a falar todos juntos os nomes das canções, ou do compositor. As músicas mais “queridas” foram “Marcha nupcial” a que eles se referiam como “música de casamento” e “Ai se eu te pego” a que eles se referiam como “Michel Teló”. Antes de tocar novamente, foram falados os nomes de cada uma das músicas da coletânea e pedido aos alunos que na próxima vez que as músicas fossem tocadas eles interzissem falando o nome da música que estava sendo executada. Esta atividade ocorreu de forma participativa e divertida.

Para a atividade seguinte foi utilizado o “Duo nº2 de Beethoven”. Antes de tocar, aos alunos foram orientados que tal música é de uma época muito antiga. Um dos alunos perguntou: “como vocês

conseguem tocar uma música tão velha?”. Os estudantes de música disseram que o registro gráfico conservou as ideias do autor, e como livros, que duram tanto tempo, a partitura durou todo este tempo permitindo que a música fosse tocada naquela escola. Dito isso, a música foi executada uma vez, possibilitando aos concertistas perceberem que o nível de atenção era muito baixo em relação à primeira música. Depois de tocar, os alunos foram questionados se gostaram ou não. Alguns disseram que era música clássica, e que dava sono.

O objetivo era mostrar as diferenças das duas vozes, que estava bastante clara nesta peça. Para isso, cada um dos músicos executou sua parte individualmente para os alunos ouvirem. Os movimentos de semicolcheia foram enfatizados através da dinâmica. Em seguida, os músicos tornaram a tocar juntos, mas pediram que os discentes identificassem onde acontecia o movimento de semicolcheia em cada voz. Assim, os músicos tocaram tentando enfatizar onde isto acontecia de forma que os alunos conseguissem identificar e fazer intervenção verbal quando acontecesse.

Posteriormente, os músicos pediram que os alunos falassem “violino” se as semicolcheias fossem executadas pelo violino ou “violoncelo” se as semicolcheias fossem executadas pelo violoncelo. Eles responderam bem. Identificaram onde o movimento melódico acontecia e ainda fizeram distinção de timbres entre violino e violoncelo.

Ainda com esta peça, os alunos foram convidados a ficarem de pé e aprenderam a executar a regência de um compasso binário. Dois motivos justificam esta atividade. Primeiro, o estímulo para que eles aprendessem e experimentassem a regência, sentindo a música no corpo. Segundo, apesar de o movimento parecer simples, requer algum desenvolvimento motor, já que trabalha com movimentos do braço inteiro. Tendo aprendido isto, foram solicitados alguns voluntários para que regessem os músicos. Houve uma média de quatro voluntários por turma. Cada um dos alunos que regiu os concertistas experimentou uma velocidade diferente, que também era uma das propostas para esta atividade. Alguns deles moviam o braço de acordo com o arco do violino, o que deixou a música extremamente lenta. Para esta atividade foi utilizada a mesma peça, mas tocada apenas o início da exposição, que vai do primeiro compasso ao compasso oito.

A atividade seguinte foi executada com uma composição recente. O compositor se chama Servos Cardoso. Foi composta originalmente para esta



formação e hoje possui uma versão para trio de cordas: violino, viola e violoncelo. A peça tem a forma sonata, formada por um A – B – A – *coda*. O objetivo desta atividade era identificar o caráter expressivo da peça. A peça está escrita no tom de Ré menor e começa com um arpejo de Dó suspenso diminuto descendente. Neste início aparecem muitas semicolcheias e o violoncelo imita o violino na maior parte do tempo. Este início já gera um clima tenso, de forma que se esperava que as descrições deles para este trecho fossem no sentido denso e sombrio. Antes da parte B, existe uma ponte pequena que também apresenta caráter sombrio, neste caso, gerado pelos graves do violoncelo e pelas oitavas formadas pelo uníssono com o violino. A parte B apresenta um caráter mais *dolce*, melódico. Não tão sombrio e não tão alegre. Este trecho acontece em cânone. Depois do B, volta ao A e salta para a *coda* que é curta e tem os mesmo elementos de A.

Com esta música pretendeu-se explorar a imaginação dos alunos. Como eles são muito pequenos, deduziu-se que, como ferramenta, poderia ser utilizada uma história. Então, foi criada uma história de um príncipe guerreiro, fugindo a cavalo. Eles ouviriam a primeira execução e, com base no que tinham ouvido, criariam uma continuação para a história. Foi bastante proveitoso! Em todas as turmas as crianças se envolveram com o personagem, sentiram medo, criaram mais um personagem, entre tantas outras reações. A proposta teve cem por cento de aceitação. Foi divertido e eles propuseram finais dentro do caráter expressivo da peça.

As apresentações proporcionaram um ambiente de descontração e diversão, principalmente pelo envolvimento das crianças em cada uma delas. Foi positiva a percepção de que elas esperavam por mais músicas e mais atividades, o que parece demonstrar que a carência por desse tipo de atividade musical, ou pelo menos, a uma alta identificação desses alunos com música.

Os concertos didáticos executados na escola atingiram o seu objetivo, no sentido de oferecer alguma atividade de música aos alunos desta instituição de educação básica. Mas, em se tratando de atividade musical perene, esta pode não funcionar como ferramenta viável, já que a elaboração da aula é complexa e abrangente e a aplicação do plano só se dá uma vez.

#### 4 METODOLOGIA

O Presente estudo segue uma abordagem qualitativa. Assim, adotou-se a análise de conteúdo

(BARDIN, 2006) como metodologia de tratamento dados. Quanto à coleta dos dados, durante a execução dos concertos didáticos, foi solicitado aos professores das turmas participantes que respondessem a um pequeno questionário aberto com três questões a respeito das atividades. As questões envolveram três distintos momentos: a expectativa do professor (antes), a recepção dos alunos (durante) e os possíveis impactos nas outras áreas (depois).

Os dados apreciados foram separados em duas tabelas, as quais organizam os dados por meio de recortes (códigos) que representam as expectativas: dos professores com relação às atividades naquele dia e a dos impactos daquelas atividades sobre outros conteúdos. Percebe-se nas falas das professoras uma série de questões importantes.

##### 4.1 ANÁLISE DOS RELATOS DAS PROFESSORAS

Perguntadas sobre suas expectativas em relação ao concerto, as professoras trouxeram o olhar de suas atividades regulares em contraposição a esta atividade específica. Algumas das respostas demonstraram o fato de o concerto didático ser uma novidade na escola e por isto mesmo a expectativa era de que seria bom e que os alunos se envolveriam com os músicos, as músicas e as atividades. Outra fala interessante tende a refletir sobre as práticas escolares, que são rotineiras podendo vir a ser entediante. Na fala de uma das professoras: “uma atividade diferente e especial”. Na fala de outra professora: “essa foi uma experiência nova para os alunos e o novo sempre chama atenção. Eles ficaram admirados e impressionados ao ver uma coisa que nunca foi apresentada assim ao vivo para eles. Deu para perceber que gostaram muito”.

Outro dado interessante que surgiu da apreciação das falas é sobre o saber ouvir. Este termo (e suas variações) apareceu com frequência nas falas das professoras. Pôde-se perceber que quando elas falam sobre saber ouvir, certamente não estão se referindo a escuta ativa, objetivo do concerto, mas provavelmente se referem à disciplina necessária à sala de aula para que as atividades sejam realizadas com sucesso. Este ponto é interessante, pois retoma o sentido de função da música na escola. Enquanto se acredita que a música, mesmo na escola, seja apenas para ouvir, para relaxar ou acalmar, o papel da educação musical tende a ser rebaixado a papéis secundários, como se a música fosse o plano de fundo para outras atividades, perdendo sua função principal que é a de sensibilizar as crianças para a música.

No Quadro 1, é possível observar as expectativas das professoras com relação às atividades desen-

volvidas com suas turmas. Este quadro é composto pelas falas que se repetem nos questionários.

Turma	Expectativa
5º ano	Interação, Atenção, Participação, Motivação, Silêncio, Novidade, Surpresa, atenção, educação.
4º ano	Envolvimento, participação, acontecesse sempre, desenvolvimento, diversão, gosto pela música, concentração.
3º ano	Interesse, entusiasmo, curiosidade, gosto pela música, concentração, imaginação.
Infantil II	Despertar para a música, audição, expressão corporal, novidade, participação, eles gostam, chama a atenção, impressionante, admiração.
Infantil I	Diferente da rotina chama a atenção, participação.

Quadro 01 – Expectativas para a atividade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstrado no Quadro 1, as expectativas das professoras tendiam para os mesmos aspectos, apesar de que algumas delas tiveram suas expectativas com relação à atividade de apreciação superadas. Também apreciaram com certa satisfação e até participaram de algumas atividades. Os assuntos mais recorrentes foram: desenvolver o gosto pela música, desenvolver a atenção, a concentração, a interação. A participação durante a apresentação e o desenvolvimento das atividades foi o aspecto mais relevante do ponto de vista das professoras, talvez porque a expectativa delas fosse de que os alunos não teriam disciplina para ouvir ou não manteriam a ordem, ou, possivelmente, porque participar de uma atividade de apreciação musical requer apenas silêncio, que não necessariamente signifique audição ativa, comprometida. Neste sentido, ainda, as professoras de terceiro ano afirmaram que alguns alunos “demonstraram desinteresse” (professora E) e “se mostraram desatentos” (professora V.

R.). Esta percepção das professoras parece um pouco diferente do que aconteceu de fato, já que elas mesmas disseram que eles estavam curiosos e interessados. Estas duas professoras levantaram uma questão que não cabe neste trabalho já que o assunto é diverso deste, mas isto se refere, provavelmente, ao tipo de disciplina que as professoras esperam da turma ao proporcionar qualquer atividade diferente daquelas oferecidas normalmente na escola.

O Quadro 2 apresenta as falas das professoras com relação aos impactos da atividade musical (concerto didático) nas outras áreas do conhecimento. Pode-se verificar que as expectativas das professoras não eram relacionadas com o conhecimento musical e quando se referem à música (gosto pela música), não se referem à apreciação musical proposta pelo concerto didático, pelo contrário, se remete ao senso comum de apreciação: gostar de música.

Turma	Expectativa
5º ano	Interação interpessoal, atenção, imaginação, concentração para o aprendizado, calma, relaxamento.
4º ano	Audição, concentração, atenção, desenvolvimento em outras áreas, equilíbrio, diversão, gosto pela música, aprender a ouvir, impacto ótimo, sensibilidade.
3º ano	Aumento da concentração, gosto pela música, curiosidade, imaginação.
Infantil II	Expressão corporal, estímulo para o aprendizado de artes, aprendizado de algum instrumento, ritmo, socialização, gosto pela música, aprender a ouvir, esperar sua vez de falar, concentração, percepção espacial, imaginação, compreensão da atividade.
Infantil I	Socialização, desenvolvimento da oralidade, habilidade com o corpo.

Quadro 02 – Expectativas para outras áreas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Comparando os objetivos do projeto com as falas das professoras, pode-se assumir que os objetivos foram alcançados, ainda que em suas falas a atividade tenha superado a expectativa. Pode

ser que os instrumentos musicais utilizados no concerto fossem bastante distantes do cotidiano escolar, fazendo com que as próprias professoras ficassem, junto com os alunos, entusiasmadas e

admiradas. Apesar disso, pode ser também que os alunos tenham demonstrado interesse superior ao que os questionários conseguem conter.

Diversos outros aspectos surgiram das falas das professoras, majoritariamente apontam para o quanto todos que assistiram gostaram e em que outros aspectos estas atividades podem ter algum impacto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na análise da revisão de literatura e da abordagem direta na escola é possível inferir que a educação musical na escola pode ter sofrido uma defasagem significativa ao longo dos anos e que, por este motivo, a música no cotidiano escolar pode ter perdido seu sentido, significado ou função. Quando as professoras trazem a questão do relaxamento, da concentração ou do saber ouvir, elas falam de uma função transversal à música. A fruição musical pode, sim, relaxar, acalmar, auxiliar na concentração ou no aprendizado de outras disciplinas, mas em se tratando de aprendizado musical na escola, o ensino musical pode servir para aprender e praticar música, sendo ela, ao mesmo tempo, ferramenta e objetivo final.

Apesar de terem sido levantados diversos pontos nas falas das professoras, são destacados aqui aqueles que demonstram o desejo de que este tipo de atividade continue a existir. Frases como “deveria ter sempre” (professora M. M. R. B. S.) ou, “seria interessante que acontecesse sempre” (professora M.) indicam a demanda existente no atual contexto escolar, uma vez que ao convidar os músicos para realizar os concertos, a escola o fez pela falta de qualquer trabalho com música nesta escola.

Este trabalho pode ter contribuído para manter as discussões sobre o que pode ser feito ou como podem ser feitas atividades musicais na escola e como estas podem vir a participar integralmente dos currículos da educação básica, pois, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais para a educação, a música pode contribuir para a formação integral do indivíduo, não apenas na apreensão de novos conteúdos.

Esta análise, portanto, pode fortalecer uma necessidade já reconhecida de inserção da educação musical nos currículos escolares ou pode indicar ainda que este campo da apreciação musical é vasto e que outras pesquisas podem ser feitas nesta área. Os relatos também apontam uma possível defasagem de atividades musicais como

os concertos didáticos na escola, considerando a dificuldade logística de desenvolvimento das mesmas no cotidiano escolar.

Esta atividade – concerto didático – pode para alguns, à primeira vista, não ser a ideal para o contexto escolar, mas, junto com outras propostas e iniciativas possibilita promover a música na escola regular e contribuir com outras pesquisas na área de estratégias de musicalização na escola básica.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, K. J.; FRANÇA, M. C. C. Estudo comparativo entre a apreciação musical direcionada e não direcionada de crianças de sete a dez anos em escola regular. **Revista da ABEM**, v. 17, n. 22, p. 7-18, set., 2009. Disponível em: <<http://www.abemeducacao musical.com.br/revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/221/153>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

BARROS, M.; DINIZ, P.; ARAÚJO-JORGE, T. Música no ensino de ciências: análise da presença de letras de músicas em livros didáticos de ciências das séries finais do ensino fundamental no Brasil. **European Review of Artistic Studies**, v. 6, n. 3, p. 1-17, 2015.

BASTIÃO, Z. A. A abordagem AME: elemento de mediação entre teoria e prática na formação de professores de música. **Revista da ABEM**, v. 18, n. 23, p. 15-24, mar., 2010. Disponível em: <<http://www.abemeducacaomusical.com.br /revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/211/143>>. Acesso em: 25 out. 2013.

BASTIÃO, Z. A. Elaboração, aplicação e análise de uma proposta metodológica em apreciação musical direcionada ao estágio supervisionado do curso de licenciatura em música da UFBA. In: ENOCNTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL. 14., 2005. **Anais...** Belo Horizonte, MG, Brasil. 2005. Disponível em: <<http://www.abemeducacaomusical.org.br/Masters/anais2005/Comunicacoes/83Zuraida%20Abud%20Basti%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 25 dez. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais (5ª a 8ª séries)**: Arte. Brasília, 1998a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov>>.

br/seb/arquivos/pdf/livro06.pdf>. Acesso em: 13 maio 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**: conhecimento de mundo. Brasília, 1998b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/volume3.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

BUENO, P. A. R.; BUENO, R. E. Uma proposta metodológica para se ensinar musica musicalmente. In: CONGRSSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. 19., 2009. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil. 2009. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3568\\_2012.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3568_2012.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2014.

FRANÇA, M. C. C.; SWANWICK, K. Composição, apreciação e performance na educação musical: teoria, pesquisa e prática. **Em Pauta**, v. 13, n. 21, p. 5-41, dez., 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmPauta/article/view/8526/4948>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

FREIRE, V. L. B. Conferência: currículos, apreciação musical e cultura brasileira. **Revista Nupearte**, v. 5, n. 5, p. 1-13, set. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/nupeart/article/viewFile/3045/2241>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

HENTSCHKE, L.; KRÜGER, S. Contribuições das orquestras para o ensino de música na educação básica: relato de experiência. In: HENTSCHKE, L.; DEL BEN, L. (Orgs.). **Ensino de música**: propostas para pensar e agir em sala de aula. São Paulo: Moderna, 2003. p.19-46.

LOUREIRO, A. M. A. A educação musical como prática educativa no cotidiano escolar. **Revista da ABEM**, v. 12, n. 10, p. 65-74, mar., 2004. Disponível em: <<http://www.abemeducacaomusical.com.br/revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/364/293>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

LOUREIRO, A. M. A. **O ensino da música na escola fundamental**: um estudo exploratório. 2001. 241 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, PUC. Belo Horizonte, 2001. Disponível em: <[http://server05.pucminas.br/teses/Educacao\\_Loureiro-AM\\_1.pdf](http://server05.pucminas.br/teses/Educacao_Loureiro-AM_1.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2013.

MOREIRA, M. A. Aprendizaje significativo crítico. **Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación**,

n. 6, p. 83-101, 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/771/77100606.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2015.

OLIVEIRA, A. et al. Construindo PONTES significativas no ensino de música. **Ictus**, v. 8, n. 2, p. 21-34, 2007. Disponível em: <<http://www.ictus.ufba.br/index.php/ictus/article/viewFile/146/110>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

PELLANDRA, N. M. C. A música como re-encantamento: um novo papel para a educação. **Revista da ABEM**, v. 12, n. 10, p. 13-18, mar., 2004. Disponível em: <<http://www.abemeducacaomusical.com.br/revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/357/286>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

PENNA, M. **Reavaliações e buscas em musicalização**. São Paulo: Loyola, 1990.

SCHROEDER, S. C. N. O músico: desconstruindo mitos. **Revista da ABEM**, v. 12, n. 10, p. 109-118, mar., 2004. Disponível em: <<http://www.abemeducacaomusical.com.br/revistas/revistaabem/index.php/revistaabem/article/view/368/297>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

SOARES, G. D. B. Um concerto didático: representações sociais em música e educação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUANDOS EM MÚSICA. 2., 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012. Disponível em: <[www.seer.unirio.br/index.php/simpom/article/view/2461/1790](http://www.seer.unirio.br/index.php/simpom/article/view/2461/1790)>. Acesso em: 23 ago. 2013.

SOBREIRA, S. A disciplinarização do ensino de música e as contingências do meio escolar. **Per Musi – Revista Acadêmica de Música**, n. 26, p. 121-127, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pm/n26/12.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2016.

SUZUKI, S. **Educação é amor**: o método clássico da educação do talento. 3. ed. Pallotti: Santa Maria, 2008.

SWANWICK, K. **A basis for music education**. London: Routledge, 1979.

ZORZAL, R. C. Uma breve discussão sobre talento musical. **Revista Música Hodie**, v.12, n. 2, p. 201-209, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/musica/article/view/23511/13799>>. Acesso em: 12 out. 2016.

# O OUTRO LADO DA PARTICIPAÇÃO CIDADÃ: ANÁLISE EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS

SUELLEN NASCCIMENTO DOS SANTOS

*Doutoranda em Administração (PPGAdm-UFES);  
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IFBAIANO)  
suellen.nascisantos@gmail.com*

MICHELE MONTEIRO LIRIO MARIA

*Mestranda em Administração (PPGAdm-UFES)  
michelemlirio@yahoo.com.br*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender a relação da vivência do associado no Empreendimento Econômico Solidário (EES) de materiais recicláveis, com sua participação cidadã na comunidade, a partir de interesses econômicos. Estudos que relacionam EES e cidadania têm focado basicamente na solidariedade e deixado de lado a perspectiva mais econômica do empreendimento. Essa lacuna merece atenção ao se verificar os baixos rendimentos obtidos neste segmento, bem como o desinteresse da comunidade em contribuir com a coleta seletiva. A metodologia, foi baseada numa abordagem qualitativa em que a codificação da abordagem foi orientada pela Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*). A escolha da Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis da Ilha de Vitória – AMARIV como espaço de investigação, justifica-se por esta apresentar características ligadas à política da Economia Solidária e possuir como um de seus ideários a participação cidadã. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com 6 catadores, transcritos, codificados e categorizados a fim de análise. Os resultados do estudo apontam que a participação cidadã do associado junto à comunidade transcende a questão da solidariedade, partindo de um processo de participação interna e externa ao empreendimento, que conduz o catador à emancipação e à prática cidadã. Prática essa que se dá essencialmente visando atingir interesses econômicos, e está “camuflada” por trás de argumentos convincentes do associado, e arraigada na própria política da economia solidária.

**Palavras-chave:** Catadores de materiais recicláveis. Participação cidadã. Economia solidária.

## THE OTHER SIDE OF CITIZEN PARTICIPATION: ANALYSIS IN AN ASSOCIATION OF COLLECTORS OF RECYCLABLE MATERIALS

## ABSTRACT

*The objective of this work is to understand the relation of the experience of the associate in the Economic Solidarity Enterprise (EES) of recyclable materials, with its citizen participation in the community, from economic interests. Studies that relate EES and citizenship have focused basically on solidarity and left aside the more economic perspective of the enterprise. This gap deserves attention when verifying the low income obtained in this segment, as well as the lack of interest of the community to contribute to the selective collection. The methodology was based on a qualitative approach in which the coding of the approach was guided by Grounded Theory. The choice of the Association of Collectors of Recyclable Materials of the Island of Vitória - AMARIV as a research space, is justified because it presents characteristics linked to the policy of Solidarity Economy and to have citizen participation as one of its ideas. Data were collected through a semistructured interview with 6 collectors, transcribed, coded and categorized for analysis. The results of the study indicate that the citizen participation of the associate in the community transcends the issue of solidarity, starting from a process of internal and external participation to the enterprise, which leads the taster to emancipation and citizen practice. This practice is essentially aimed at reaching economic interests, and is “camouflaged” behind convincing arguments of the associate, and rooted in the policy of solidarity economy.*

**Keywords:** *Recyclable material pickers. Citizen participation. Solidarity economy.*

## 1 INTRODUÇÃO

A temática do lixo é um problema típico na sociedade do consumo, coexistindo altos padrões de consumo com a exclusão social; justamente neste ponto de encontro entre a exclusão social e a produção do lixo em larga escala é que surge a figura do catador, que se articula em associações ou cooperativas, num processo de inserção social, a fim de eliminar a exploração de atravessadores (que pagam preços irrisórios pelos materiais recicláveis) (LIMA et al., 2011). A literatura atual abarca questões que conduzem à reflexão de como se dá o processo de inserção social neste tipo de EES, na geração de emprego e renda para trabalhadores excluídos do mercado de trabalho; a criação de novos sujeitos e saúde dos trabalhadores; e os aspectos ergonômicos/biológicos (ARANTES; BORGES, 2013).

O termo economia solidária sugere a solidariedade no centro da elaboração coletiva de atividades econômicas e se traduz por ações comunitárias e iniciativas de organizações de caráter social (FRANÇA FILHO, 2004). Ela "(...) nasce das contradições apresentadas pela economia tradicional, uma 'nova economia', que expressa de maneira concreta a inteligência coletiva dos trabalhadores" (OLIVEIRA, 2013, p.151). Assim, a economia solidária pressupõe ir além de uma economia real (reduzida ao mercado), passando a uma economia plural (que permite ampla dimensão da vida econômica) (FRANÇA FILHO, 2004). A ideia de se discutir e tratar a economia solidária, reforçando a solidariedade como característica fundamental dessa política é abordada amplamente por autores que pesquisam os catadores de materiais recicláveis, tendo em vista que o catador exerce uma importante função ao realizar a coleta dos materiais pois são "(...) atores determinantes para se equacionar o problema do lixo" (LIMA et al, 2011). Consequentemente, o trabalho dos catadores revela-se como uma prática solidária de melhoria das condições ambientais.

França Filho (2004) reforça que a economia solidária democratiza a economia, a partir de engajamentos de cidadania. Esta última, que é tratada como elemento constitutivo do associado (PETERSEN; SOUZA; LOPES, 2014). Assim constata-se, pelos argumentos desses autores, que economia solidária e cidadania são práticas indissociáveis. Nota-se ainda que discutir cidadania tratando do aspecto "solidário" é abordagem usual de autores. Entretanto, discutir cidadania a partir da "economia" é algo pouco tratado na literatura.

Magni e Gunther (2014), até apresentam que o sentido de catadores se reunirem em associações

ou cooperativas está na própria lógica capitalista, que mantém a oferta de mão de obra abundante, controlando os salários e aumentando o lucro do capitalista. Assim, indivíduos marginalizados, os "catadores de lixo", que ganhavam baixíssima remuneração na venda do pouco material que conseguiam coletar, notaram que, ao se unirem, conseguiriam um maior montante de produtos a ser comercializado, aumentando o valor arrecadado (MAGNI; GUNTHER, 2014). Para as autoras, essa inclusão social e econômica do catador o conduz ao resgate da cidadania desse indivíduo, antes marginalizado.

Como notado, a literatura apenas menciona a questão econômica inferindo haver benefícios na atuação coletiva em detrimento à individual provocando assim uma cidadania para aquele indivíduo envolvido e, ao abordar aspectos da prática cidadã, infere que ela se dá pela própria natureza do empreendimento cooperativo, ou econômico solidário. Portanto, discute-se muito a "solidariedade" que conduz, automaticamente, a um exercício da cidadania, mas pouco se explora sobre a "economia".

Neste sentido, a falta de estudos com lentes voltadas para a questão econômica no processo de cidadania é uma lacuna e estudá-la é importante para se entender de fato a participação cidadã do associado. Assim, argumentamos que, além de uma política voltada para a solidariedade, existem fatores econômicos que conduzem o associado à uma atuação cidadã na comunidade. Qualquer tentativa de se analisar o exercício da cidadania deve considerar a duplicidade de sentido que subsidie essa ação. Consequentemente, este artigo tem o objetivo de responder à pergunta: Como se relaciona a vivência do associado, no EES, com sua participação cidadã na comunidade a partir de interesses econômicos?

Os estudos sobre participação cidadã, até então abordados pelos autores supracitados, foram relevantes no sentido de se obter informações suficientes acerca do que se tem encontrado nas pesquisas e o que se pode avançar a partir delas, tal como a inserção de uma análise sob lentes que considerem aspectos econômicos. Afinal, os salários dos catadores são muito baixos, e os rendimentos costumam ser inferiores a um salário mínimo, causando um percentual alto de rotatividade e transições de emprego sem que haja melhorias salariais (ARANTES; BORGES, 2013). Aliado a isso, a acomodação e o desinteresse da população, o descrédito relativo às ações oriundas do poder público, e a falta de espaço nas residências para armazenar os resíduos recicláveis,

dentre outros, são fatores que dificultam a participação na coleta seletiva (BRINGHENTI; GUNTER, 2011). Dessa forma, verifica-se a necessidade, por parte dos associados, de promover ações que conduzam ao aumento da produção, e o presente trabalho contribui no sentido de associar, de fato, a participação cidadã aos interesses essencialmente econômicos e não meramente solidários.

O artigo baseia-se numa abordagem qualitativa orientada em parte, pela Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*). A pesquisa foi realizada com membros de uma associação de reciclagem de resíduos sólidos localizada em Vitória-ES. Foram realizadas seis entrevistas individuais semiestruturadas acerca do trabalho do associado, sua participação cidadã e as relações existentes entre a inserção laboral autogestionária e a promoção da cidadania. As entrevistas foram transcritas e os dados analisados, a partir da codificação e posterior categorização das falas. Observou-se, por meio da identificação da vivência dos associados, que a inserção deste no EES o conduz à participação externa e interna, proporcionando condições de emancipação e prática cidadã. O associado, tendo adquirido com o auxílio do empreendimento, informação e educação, se emancipa e cria condições para influenciar o meio, aproveitando-se, mesmo que não intencionalmente, da política de solidariedade impressa nos ideais da economia solidária, para assim conquistar adeptos no processo de coleta de matéria-prima.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Em nosso referencial, trabalhamos à luz de alguns autores que abordam conceitos chaves da temática proposta no presente trabalho, tais como economia solidária, participação cidadã, gestão democrática, autogestão e cidadania (ARNSTEIN 2002; SINGER 2013; PETERSEN; SOUZA; LOPES 2014).

Singer (2013, p.13) aborda que a economia solidária é "(...) uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo". Assim catadores de materiais recicláveis, também vêm se organizando enquanto empreendimentos de economia solidária. Esses empreendimentos possuem como princípios organizativos a posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir, a gestão democrática dos sócios, a repartição da receita líquida entre os associados por critérios aprovados após discussões e negociações (SINGER, 2013). Uma vez que todos os catadores são proprietários do empreendimento, todos são também responsáveis

pela sua gestão, a isso se denomina autogestão (PETERSEN; SOUZA; LOPES, 2014).

Assim, observa-se que a prática da autogestão na economia solidária, é semelhante ao exercício da cidadania, pois, do mesmo modo como, em uma comunidade, os cidadãos organizam-se para administrar ou influenciar a administração dos empreendimentos públicos, fazendo votações para eleger representantes e para tomar decisões (PETERSEN; SOUZA; LOPES, 2014). A isso também se dá o nome de gestão democrática. Na associação de catadores, por exemplo, os associados organizam-se para administrar, democraticamente, o empreendimento econômico, votando em assembleia.

Ao tratarem da questão econômica entre catadores de materiais recicláveis, alguns autores perpassam essa discussão sem se aprofundarem. Medeiros e Macedo (2006) tratam da inclusão perversa, em que o catador é exposto a riscos de saúde, preconceitos sociais e desregulamentação dos direitos trabalhistas; assim, a atuação em cooperativa ou associação, possibilita uma produtividade maior, e geração de trabalho e renda. Lima *et al* (2011) também enfatizam a necessidade de políticas públicas e de estratégias de efetividade das mesmas, trazendo uma discussão minimalista acerca da baixa remuneração dessa classe.

Por cidadão, entende-se a pessoa que se interessa pelo destino da coletividade assumindo-se responsável por ela e participando, de forma ativa, dos processos políticos que definem seus rumos (PETERSEN; SOUZA; LOPES, 2014). Já o conceito de participação cidadã é exposto por Arnstein (2002) como um sinônimo para poder cidadão, tido como a redistribuição de poder que permite aos cidadãos excluídos dos processos políticos e econômicos, a serem ativamente incluídos no futuro.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa pode conter diferentes paradigmas e diferentes estilos e relatórios de pesquisa (BANSAL; CORLEY, 2011). Dessa forma, o trabalho, através dos sujeitos pesquisados, permite a criatividade dos resultados e a construção teórica do estudo. E como se intenciona estudar os sujeitos pertencentes ao EES e a complexidade das relações, optou-se pela pesquisa qualitativa. Para além da teoria da economia solidária, foi possível perceber como se dá a execução desse

tipo de empreendimento na prática, as relações sociais que os associados estabelecem no dia a dia, bem como a importância dada à adequada coleta e destinação de materiais recicláveis.

A escolha da presente temática acerca da influência do EES na participação cidadã se baseia em alguns dos critérios atribuídos por Colquitt e George (2011) para uma boa escolha da temática da pesquisa. Os autores apresentam cinco critérios distintos de tópicos efetivos: significância, novidade, curiosidade, escopo e capacidade de ação.

O critério **significância** compreende considerar se o estudo enfrenta ou contribui para um grande desafio. Os princípios fundamentais subjacentes a um grande desafio são a busca de ideias ousadas e a adoção de abordagens menos convencionais para lidar com grandes problemas não resolvidos, extrapolando as justificativas atuais (COLQUITT; GEORGE, 2011). No presente trabalho, o grande desafio está em perceber como o movimento de economia solidária, que surgiu na década de 1980 e atua contra os pressupostos capitalistas, influencia a participação cidadã do associado do EES na comunidade.

Esse estudo não se compromete a uma atuação global, mas lida com um problema ainda não resolvido na literatura específica, e busca ultrapassar as explicações existentes (COLQUITT; GEORGE, 2011), pois o fato do objeto de estudo, o EES, ter uma natureza voltada para ações solidárias, não garante que essa atuação formará cidadãos participativos também fora da associação. E se essa cidadania ocorre, cabe aos pesquisadores estudar os fatores que conduzem a isso.

Outro critério é a **novidade**, uma maneira simples de verificar-la em um tópico é considerar se um estudo abordado mudaria a conversa que já está ocorrendo em uma determinada literatura (COLQUITT; GEORGE, 2011). No presente trabalho a novidade provém de novos *insights* que podem conferir novos caminhos e perspectivas ainda não articulados por vozes anteriores. Atualmente articula-se a abrangência do movimento de economia solidária e seu impacto para os próprios associados, dessa forma, o estudo busca entender o impacto na sociedade.

O critério **curiosidade** parte de tópicos interessantes que desafiam as expectativas iniciais do leitor. Desse modo, a proposta do trabalho tende a desafiar o leitor, na medida em que busca outras respostas ao problema, que não seja o mais óbvio: que a solidariedade leva à cidadania. São descobertas surpreendentes por meio dos dados,

que proporcionarão o mistério como metáfora (COLQUITT; GEORGE, 2011).

O critério do **escopo** estabelece o grau em que a paisagem envolvida em um tópico é amostrada adequadamente, em termos de construções, mecanismos e perspectivas relevantes (COLQUITT; GEORGE, 2011). Neste sentido, o trabalho tenta abarcar o máximo de informações de forma a ampliar a rede, e a percepção a respeito do tópico tratado sendo abordado por diversas lentes.

Por fim, o critério **capacidade de gerar ação** deve oferecer informações sobre práticas gerenciais ou organizacionais (COLQUITT; GEORGE, 2011), assim, a presente pesquisa tem relevância, pois gera *insights* que conduz o leitor a perceber o quanto determinados formatos de organização podem influenciar a atuação cidadã do sujeito fora do ambiente de trabalho.

A abordagem escolhida para a pesquisa foi o estudo de caso. Siggelkow (2007) ressalta que pesquisadores de casos geralmente sentem que estão lutando uma batalha árdua para persuadir seus leitores e que há dois obstáculos enfrentados pelos pesquisadores: a acusação de ter uma amostra muito pequena e a não-representatividade.

Ainda de acordo com Siggelkow (2007), existem pelo menos três usos importantes para pesquisa de casos: motivação, inspiração e ilustração. Por se basear em uma situação real, a presente pesquisa se torna mais atraente e **motivadora**. Também se aprofunda em dados ricos acerca dessa influência de um modelo de empreendimento na prática cidadã, o que **inspira** o leitor a novas ideias e possíveis aplicações. E permite, por meio da **ilustração** do caso (que ocorre com um empreendimento de catadores de materiais recicláveis), que detalhes ajudem a contar a história e a ilustrar os mecanismos por trás dos argumentos.

### 3.2. LOCAL DE ESTUDO

A escolha da Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis da Ilha de Vitória – AMARIV como espaço de investigação, justifica-se por esta apresentar características ligadas à política da Economia Solidária que possui como um de seus ideários a participação cidadã, foco teórico da presente pesquisa. Neste estudo, busca-se averiguar a influência deste tipo de empreendimento na participação cidadã. Para análise, foram entrevistados 6 membros que compõem a diretoria da AMARIV.



A AMARIV é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica, que tem como finalidade apoiar e defender os interesses dos(as) catadores(as) de materiais recicláveis e lutar para que o trabalho destes seja reconhecido e respeitado. Ela atua desde 2007 e conta atualmente com 20 associados.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas realizadas em outubro de 2017. Segundo Dundon e Ryan (2010) na entrevista qualitativa, além da busca pelo registro dos detalhes e comportamentos, os entrevistados são vistos como sujeitos ativos em vez de objetos passivos. A escolha por membros da diretoria baseia-se na justificativa de que este grupo específico tende a mostrar-se mais ativo quanto a aplicabilidade dos princípios da economia solidária, direcionando as respostas à solução da problemática proposta na presente pesquisa.

A construção do roteiro de entrevista foi realizada de modo a levantar respostas à problemática apresentada. O roteiro foi elaborado com base nos tipos de questões evidenciadas por Spradley (1979): questão introdutória, questões descritivas, estruturais, de contraste e de saída. Este método baseia-se na premissa de que a linguagem é o principal meio de relacionar significados de uma cultura, pois são pessoas comuns, que, com o seu conhecimento comum, constroem a sua experiência (SPRADLEY, 1979).

Sendo assim, o roteiro das entrevistas foi previamente elaborado em 5 blocos de perguntas: sendo o “Bloco I”, com 1 questão introdutória; “Bloco II – O associado e seu trabalho na associação” com 4 questões descritivas; “Bloco III – Participação cidadã do entrevistado”, com 5 questões estruturais; “Bloco IV – Relações existentes entre a inserção no contexto laboral autogestionário e a promoção da cidadania” com seis questões também estruturais e “Bloco V- Finalização”, com 1 questão de saída.

As **questões introdutórias** têm o objetivo de deixar o entrevistado à vontade com a presença do pesquisador, criando uma relação de confiança entre o pesquisador e o entrevistado (SPRADLEY, 1979). Assim, para o “Bloco I” foi elaborada apenas uma pergunta que levava o entrevistado a relatar sobre a forma como ele tomou conhecimento sobre a associação. Dessa forma o entrevistado, descontraidamente, relatava uma história de

relação inicial entre ele e a associação, ficando mais desenvolvido para as próximas questões que foram abordadas.

As **questões descritivas** possibilitam o conhecimento do modo pelo qual as pessoas representam o mundo para si mesmas e o contextualiza, possibilitando obter um panorama geral (SPRADLEY, 1979). Baseando-se neste critério o “Bloco II – O associado e seu trabalho na associação” contou com 4 perguntas. A primeira levou os entrevistados a descrever, com riquezas de detalhes, sobre como funciona o processo de coleta seletiva na associação, na segunda pergunta puderam relatar sobre qual seria, na visão do entrevistado, a contribuição da associação para a comunidade/bairro. Na terceira, os entrevistados tiveram a oportunidade de relatar sobre seu dia a dia na associação, e a quarta pergunta deu a oportunidade aos entrevistados de se expressarem sobre o motivo que os levaram a participar de organizações como a associação em que trabalham.

As questões estruturais e de contraste possuem o foco principal da pesquisa. **Questões estruturais** são utilizadas como instrumentos para descobrir informações sobre um domínio popular e habilitam o pesquisador para, através das questões especificamente desenhadas, experimentar e testar as hipóteses que ocorrem a partir do domínio de análise da pesquisa (SPRADLEY, 1979). Assim no “Bloco III – Participação cidadã do associado” e no “Bloco IV – Relações existentes entre a inserção no contexto laboral autogestionário e a promoção da cidadania”, foram realizadas 5 e 6 questões, respectivamente, que estavam intimamente ligadas ao problema de pesquisa. Assim, os entrevistados puderam dar opinião sobre política, sua importância, bem como se expressarem acerca do interesse em participar de partidos políticos. Nestes blocos os entrevistados ainda relataram sobre a influência da vivência dentro da associação na participação cidadã, descreveram acerca da participação em reuniões na comunidade/bairro em que residem, explanando sobre como divulgam a associação, bem como relataram o entendimento sobre termos como ‘economia solidária’, ‘autogestão’ e ‘democracia’.

As **questões de contraste**, conforme Spradley (1979), permitem ao pesquisador descobrir as proporções do significado que os informantes utilizam para especificar e distinguir os objetos e os acontecimentos no mundo e ao seu redor, baseando-se na comprovação de que o significado de determinado termo popular também depende do que não significa.

Nesta pesquisa, as questões de contraste foram criadas no momento das entrevistas justamente para levantar significados de conceitos que os próprios entrevistados não conheciam na teoria, mas realizavam na prática, como exemplo, a “democracia”. Neste exemplo, alguns entrevistados não souberam definir o que entendiam por democracia quando questionados, mas quando levados a pensar que as decisões da associação são tomadas mediante assembleia, os entrevistados começaram a perceber que interagem em um empreendimento democrático. Outro exemplo pôde ser percebido quando os entrevistados foram questionados sobre autogestão. Alguns entrevistados não conseguiram responder sobre o que seria ou a que se referia o termo, mas quando questionados sobre o funcionamento da associação, perceberam que a associação se trata de um empreendimento autogestionário onde, além de oportunizar a geração de renda, apresenta uma potencialidade educativa no que permite modificar o comportamento dos indivíduos através das experiências práticas que os envolve (SINGER, 2013).

Assim, o roteiro elaborado contém 17 questões e o tempo médio de realização de cada entrevista foi de, aproximadamente, 40 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas na associação em que os entrevistados trabalham.

O primeiro contato para a realização da presente pesquisa se deu por e-mail com o 1º Diretor Financeiro da associação. As entrevistas foram previamente agendadas, mas um infortúnio ocorreria com o falecimento de uma associada antiga, dessa forma, devido ao período de luto reservado pelo ocorrido, optou-se pela retomada de contato em data posterior. E assim, nas semanas seguintes, as entrevistas foram realizadas e gravadas, mediante consentimento do entrevistado, pois como aponta Dudon e Ryan (2010) o entrevistado deve ser informado e esclarecido sobre seu papel e, principalmente, sobre a confidencialidade da entrevista. Logo após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas utilizando-se um programa de áudio para computadores.

A recepção para a realização das entrevistas foi amistosa, pois já havia sido informada a todos os associados a presença das pesquisadoras tal como a necessidade de entrevistar alguns deles. Conforme citam Dundon e Ryan (2010), numa pesquisa organizacional, os entrevistados normalmente estão dispostos a participar do processo de pesquisa e a divulgar amplamente as informações.

A fim de verificar se o roteiro da entrevista estava adequado para responder a problemática desta

pesquisa, foi realizado um pré-teste com 1 entrevistado. Verificou-se que as questões estavam de acordo com o propósito do trabalho. Somente fora incluída uma última questão, tendo em vista que as pesquisadoras não tinham conhecimento acerca da modalidade de ensino Educação de Jovens e Adultos (EJA) que funciona dentro da associação e atende 10 associados. A descoberta dessa informação se deu porque uma das entrevistas precisou ser realizada na sala da modalidade EJA. Os associados não vislumbram a sala de aula dentro da associação como uma prática cidadã da própria associação para com eles, tendo em vista que alguns eram analfabetos e estão tendo a oportunidade de serem alfabetizados, através da iniciativa do empreendimento.

Os dados coletados foram analisados a partir da categorização das falas dos(as) entrevistados(as).

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados do presente trabalho é baseada na teoria fundamentada (*Grounded Theory*). Os procedimentos da teoria fundamentada são projetados para desenvolver um conjunto bem integrado de conceitos que fornecem uma explicação teórica dos fenômenos sociais em estudo. Uma teoria fundamentada deve explicar, bem como descrever, e busca não só descobrir condições relevantes, mas também determinar como os atores respondem às mudanças de condições e às consequências de suas ações (CORBIN; STRAUSS, 1990). A escolha por este tipo de análise vai ao encontro à pesquisa proposta visando a aplicação de uma teoria, que busca descobrir empiricamente como se dá a vivência do associado no EES e como ela se relaciona com sua participação cidadã na comunidade, ou seja, como a política do empreendimento interfere nas ações dos atores e quais as consequências dessas ações para a sociedade.

De acordo com Corbin e Strauss (1990), o processo analítico fundamental usado pelo pesquisador dentro da teoria fundamentada é a codificação, e ela ocorre em três etapas: Codificação Aberta, Codificação Axial e Codificação Seletiva. A seguir, à medida que os procedimentos forem pontuados, serão demonstrados também como estes passos foram aplicados neste trabalho.

No referido trabalho, o processo de análise dos dados iniciou-se logo após a transcrição das entrevistas. O primeiro procedimento foi a **codificação aberta**, que é o processo interpretativo pelo qual os dados são discriminados analiticamente (CORBIN; STRAUSS, 1990). Nesta etapa, os

dados foram desfeitos em fragmentos menores e analisados linha-a-linha e frase-a-frase; em seguida, estes fragmentos foram interpretados e receberam sentido através de códigos, que representam a unidade amostral para analisar os dados (CORBIN; STRAUSS, 1990). Nesta fase os incidentes, eventos e acontecimentos são tomados ou analisados como potenciais indicadores de fenômenos, que dão assim rótulos conceituais. No trabalho, foram realizadas 26 rotulações (ou codificações) diagnosticadas por meio do agrupamento de falas transcritas como, por exemplo, um entrevistado expôs o seguinte relato: “(...) na associação a gente tem diretoria pra tocar aquilo que foi decidido em assembleia, que é a participação, é a voz de todo mundo (ENTREVISTADO 1)”. Dessa forma, foi utilizado o rótulo “democracia”, bem como outros incidentes foram comparados e nomeados com o mesmo termo.

Em seguida, de acordo com o procedimento abordado por Corbin e Strauss (1990), realizou-se um processo de comparação entre esses códigos conceituais, a fim de identificar semelhanças e diferenças, ou seja, os conceitos pertencentes a um mesmo fenômeno foram agrupados, constituindo categorias. Seguindo o exemplo apresentado, além do código “democracia”, outros códigos como “autogestão”, “decisões”, “força de trabalho”, “influência” e “economia solidária” foram formando um agrupamento de conceitos, gerando a categoria “participação”. Portanto, esses códigos foram direcionados para um processo semelhante. Importa também informar que os códigos e categorias foram criados com base nas falas transcritas, mas perpassam a teoria acerca de processos participativos em movimentos de economia solidária e de práticas de cidadania; com o intuito de buscar soluções para o problema proposto (ARNSTEIN 2002; SINGER 2013; PETERSEN; SOUZA; LOPES 2014).

Em adição aos códigos formados, chegou-se a 3 categorias de análise e 4 subcategorias. Além da categoria “participação” e suas subcategorias, também foram encontradas as categorias “emancipação” e “prática cidadã”, com suas subcategorias “visão social” e “visão econômica”.

No processo de análise e uso de comparações constantes (CORBIN; STRAUSS, 1990), o trabalho foi elaborado se atentando a esse cuidado. Como, por exemplo, a categoria “participação” fora subcategorizada em “participação interna” e “participação externa”, tendo em vista que as falas dos(as) entrevistados(as) revelaram duas percepções acerca da categoria supracitada: a interna que se dá na gestão da própria associa-

ção, e a externa que se dá na atuação política em reuniões e associações de bairro. Outra situação ocorrida foi com a categoria “prática cidadã”, em que foi perceptível nas falas a existência de dois sentidos para essa categoria, um voltado para uma “visão social” mais altruísta, e outro voltado para uma “visão econômica” em busca de matéria prima (materiais recicláveis). Deste modo, a precisão da pesquisa aumenta mediante a comparação que leva à subdivisão de um conceito original, resultando em dois conceitos diferentes do primeiro (CORBIN; STRAUSS, 1990).

Outro ponto crucial no trabalho se dá na escrita da **memória teórica**, que ocorre logo após a formação dos códigos, ou até mesmo, durante a codificação (GLASER; STRAUSS, 2006). Esses memorandos estão envolvidos na formulação e revisão da teoria durante o processo de pesquisa (CORBIN; STRAUSS, 1990). Neles, o analista deve levar o máximo de tempo necessário para refletir o fato de levar seu pensamento às conclusões mais lógicas (baseadas em dados, e não especulações) (GLASER; STRAUSS, 2006). Após algumas construções e reconstruções do processo de escrita dessas notas de análise, chegou-se ao intento de se formar uma base firme de registros da pesquisa e suas implicações, o que facilitará, num momento posterior, a interpretação e análise dos dados com base na teoria escolhida. É importante frisar, que a todo instante, as pesquisadoras realizaram o exercício de retornar às notas de análise, no sentido de buscar contribuições e até mesmo melhorá-las a partir de uma perspectiva não notada anteriormente.

A próxima etapa foi a **codificação axial**, onde as categorias foram relacionadas às suas subcategorias, e os relacionamentos testados contra dados (CORBIN; STRAUSS, 1990). Assim, conceitos são comparados a outros conceitos com o propósito de integrá-los por meio da identificação das relações que estes possuem entre si (GLASER; STRAUSS, 2006). Nesta etapa, faz-se necessária a constante comparação entre os incidentes a fim de gerar projeções teóricas das categorias, conduzindo o pesquisador à capacidade de definir termos para as categorias, suas consequências e sua relação com as demais categorias e suas propriedades (GLASER; STRAUSS, 2006). Como exemplo, tem-se a categoria “participação” e suas subcategorias que possuem uma relação com a categoria “emancipação”. Também a categoria “participação” com a categoria “prática cidadã”, esta, por vez, se relaciona com a categoria “emancipação”. Ao relacionar as categorias brevemente, a “prática cidadã” consiste em ações que se configuram enquanto “participação” como uma responsabilização

do indivíduo frente ao destino comum; “emancipação” conduz o indivíduo à “prática cidadã” na comunidade a partir do momento que o associado adquire informação e formação; e a “emancipação” ocorre por meio da “participação” que segue a lógica da economia solidária no empreendimento.

Por fim, tem-se a etapa da **codificação seletiva**, que é o processo pelo qual todas as categorias são unificadas em torno de uma categoria “núcleo” e a categoria que precisa de mais explicação é preenchida com detalhes descritivos (CORBIN; STRAUSS, 1990). Assim, a categoria central representa o fenômeno central do estudo (CORBIN; STRAUSS, 1990). No

trabalho, a categoria central criada após análise, foi “Cidadania em face às necessidades do empreendimento”, conduzindo à ideia analítica de que a participação do associado o conduz à sua emancipação e, ao mesmo tempo, o conduz à prática cidadã. Contudo, foi perceptível em algumas falas que essa prática se dá em virtude da visão de ganho e retorno para o empreendimento, a fim de atender também às necessidades da organização, como, por exemplo, obtenção de matéria-prima para o desenvolvimento do trabalho. A fim de ilustrar o processo acima relatado, o Quadro 1 apresenta como foi feita esta categorização dos dados:

Categoria Central	Categorias	Subcategorias	Códigos
<b>Cidadania em face às necessidades do empreendimento</b>	Participação	Interna	Democracia; autogestão; decisões; força do trabalho; influência; solidariedade; economia solidária.
		Externa	
	Emancipação		Educação; direito; informação; formação
	Prática cidadã	Visão Social	Contribuição; consciência cidadã; saúde; política; interesse
Visão Econômica			

Quadro 1 – Categorização dos dados

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 “QUE É A PARTICIPAÇÃO, É A VOZ DE TODO MUNDO”

Na AMARIV uma das características principais é a participação dos associados, que ocorre principalmente por meio das Assembleias Gerais. É nesse espaço em que catadores têm a oportunidade de se expressar e reivindicar melhorias e mudanças. De acordo com dados do Estatuto da AMARIV, a assembleia é o órgão máximo deliberativo da associação, sendo presidida pelo presidente. Ela pode se dar de duas formas: Assembleia Geral Ordinária, que ocorre anualmente para discutir assuntos como prestação de contas e eleição; e Assembleia Geral Extraordinária que pode ocorrer a qualquer momento, desde que requerida pelos sócios, nela se discutem assuntos imediatos tais como destituir um membro, alterar estatuto, deliberar sobre compra e venda de equipamentos, dentre outros.

Neste formato de organização, os associados se sentem realmente “donos” do empreendimento, pois cada catador tem direito a um voto e a democracia de fato acontece! Dessa forma, eles votam, decidem e administram o próprio empreendimento. Essa dinâmica autogestionária possibilita ao as-

sociado gerir sua própria força de trabalho, eliminando a figura do atravessador, e confrontando o modelo capitalista, em que uma minoria detém a posse dos meios de produção e distribuição.

Quando questionados acerca desse modelo, os associados foram unânimes em acreditar que é um processo de ajuda mútua, com respeito e, por mais que o voto seja individual, o resultado é coletivo. O que gera um senso de responsabilidade para com o outro e com relação ao futuro da própria organização, conforme pode ser notado na seguinte fala: “É cuidar dos nossos negócios, é ter responsabilidade pelas nossas coisas, é responder pelos nossos atos aqui dentro da associação e da nossa empresa, que isso aqui é a nossa empresa (...)” (ENTREVISTADO 5).

Nesse processo de participação coletiva, a política da economia solidária é sobrepujante, tendo em vista que esse movimento solidário prega justamente uma autonomia dos membros, num ambiente de trabalho coletivo, em que todos são donos e principais responsáveis pelo resultado das ações. Para os associados, a economia solidária parte da solidariedade com o outro, da ajuda mútua e preocupação com o outro, seja dentro ou fora da associação. Prezando-se pelo respeito às diferenças e pela união, a fim de que os objetivos da organização sejam atingidos. Pode ainda ser

explicada como uma filosofia de vida, em que se anseia a produção sem exploração: “Economia solidária é uma forma de viver e produzir sem explorar o outro(...)” (ENTREVISTADO 1); “Solidário com o outro é a pessoa ser unido com o outro e fazer, participar, pra crescer e ser unido, trabalhar unido (...)”(ENTREVISTADO 6).

É uma política que se inicia dentro da associação e extrapola os limites da organização, atingindo a comunidade. A vida no trabalho vai se misturando e se confundindo com a vida pessoal, a figura do associado participativo, autogestionário e democrático, vai ganhando visibilidade para a sociedade. O associado vai se transformando com as características adquiridas e passa a exercer poder de influência para transformar o outro também. Esse outro pertencente à própria associação ou alheio a ela. A seguir, uma ilustração dessa análise: “A partir do momento que você tem um processo humanizado de trabalhar e de agir, você acaba observando tudo que está a sua volta de uma forma diferente.” (ENTREVISTADO 1); “Porque lá, aqui depois que eu entrei aqui, e até o presidente do bairro lá as vezes ele me procura ne (...)” (ENTREVISTADO 3).

Além dessas características agregadas, pertencer a uma associação de catadores estimula o processo de responsabilização social a partir da coleta seletiva de materiais recicláveis. Os próprios associados mudam valores, percepções e hábitos, sendo influenciados pelo meio interno (a associação) e influenciando o meio externo (a comunidade), como pode ser notado a seguir: “(...) porque antigamente eu juntava todos os lixos, deixava tudo junto... agora eu separo o meu e falo com meus amigos lá do bairro para separar também né.” (ENTREVISTADO 2); “Porque você acaba levando tudo o que você faz e que você vive aqui dentro, você acaba levando pra vida pessoal, você acaba levando pros vizinhos, você acaba levando pras comunidades (...) isso influencia muito a gente” (ENTREVISTADO 5).

Destarte, tem-se que a participação é vista sob dois aspectos. O primeiro deles é uma *participação interna* que se dá no interior da associação por meio da realização das assembleias, num caráter mais processual, em que o objetivo principal é responder às demandas da associação. Já a *participação externa* está vinculada à atuação do associado fora da associação, que se dá por meio da ação política com a prefeitura, no sentido de reivindicar direitos, fiscalizar ações e firmar parcerias de trabalho; ela se dá também na forma de reuniões e debates acerca da coleta seletiva com dirigentes da população; em reuniões de bairro, almejando melhorias para o bairro; ou até mesmo

sob forma de palestras onde os próprios catadores conscientizam empresas, famílias em condomínios, a reciclar, o que promove, indiretamente, o retorno econômico para os associados. As falas a seguir ilustram bem a participação interna e externa, respectivamente: “No dia a dia, se surgir alguma coisa assim, que não tenha sido já discutido, daí a gente entra e faz uma assembleia. O procedimento é esse.” (ENTREVISTADO 1); “(...) mas a gente tem que saber o que o presidente do bairro ta fazendo ne, eles me chamam eu vou.” (ENTREVISTADO 4).

## 5.2 “É ASSIM, UMA EVOLUÇÃO BEM GRANDE QUE A GENTE CONSEGUIU!”

A associação conduz os associados a uma emancipação como cidadão através da informação e da educação, que conduzem ao conhecimento e à busca por direitos. A informação está disponível para todos os associados numa mesma proporção. Tudo o que se passa dentro da organização, é mostrado com transparência para todos os sócios em Assembleia.

Já a educação se dá por meio da modalidade de ensino EJA, promovida pela Secretaria Municipal de Educação (SEDU), que também funciona na sede da associação todas as manhãs, há mais de 6 anos. Atualmente, 10 catadores são alunos na modalidade de ensino EJA, que alfabetiza, estimula a criatividade por meio de pinturas e trabalhos artísticos, atualiza acerca dos assuntos principais que circulam no Brasil e no mundo, sobre política, economia e saúde, além de estimular a convivência em grupo por meio de debates.

Para os catadores, ter a modalidade EJA funcionando dentro da associação foi uma grande conquista junto à SEDU, já que possibilitou a eles conciliar trabalho com estudo. Os catadores por serem, em sua grande maioria, analfabetos, possuíam uma dependência de pessoas externas à associação com relação a leitura de projetos, assinatura de documentos, registros necessários junto aos órgãos, prestação de contas, dentre outras situações rotineiras que precisavam ser resolvidas. Tal dependência fora minimizada com a modalidade de estudo EJA. Isso pode ser ilustrado na seguinte fala: “E aí a gente já tem aluno que num escrevia o próprio nome e que já escreve, aluno alfabetizado, aluno que consegue receber uma nota ali e ler e assinar (...) então é muita coisa que mudou (...)” (ENTREVISTADO 5).

Assim, a informação e a educação dão espaço à emancipação do associado que, munido de

conhecimento, extrapola as barreiras da sede da associação e passa a lutar por direitos como cidadão na sociedade. A conquista que a EJA possibilita, por exemplo, vai além do aprendizado em sala que automaticamente é aplicado na associação; esse aprendizado também passa a ser aplicado na casa do associado com parentes mais próximos, amigos e comunidade. Ao se emancipar, o associado passa a ter poder de mudança social e econômica que atinge todos em volta.

### 5.3 “TODO MUNDO TEM QUE CONSCIENTIZAR E SABER DO NOSSO TRABALHO”

A conscientização com relação à coleta seletiva começa dentro da associação, com os próprios associados, que, por meio dos colegas de trabalho, acabam reconhecendo a importância da coleta e do trabalho que realizam. A partir daí, esses catadores passam a ser exemplo para a comunidade, levando a ela um pouco mais de conhecimento acerca do que faz a associação e qual a contribuição que ela realiza. Os catadores consideram que o fato de trabalharem na associação já é uma contribuição para a sociedade e essa percepção é transmitida a não associados por meio de palestras, reuniões e espaços formativos, em que a importância e benefícios de se realizar a coleta seletiva é repassada. Os catadores acreditam muito nessa forma de divulgação do trabalho e, ao mesmo tempo, obtenção de adeptos: “(...) quando eles levaram nós lá e eu falei do meu jeito, do jeito que não é de técnico, num é de profissional pra profissional, é de catadora, é ouvido diferente, então isso faz uma diferença muito grande na sociedade”. (ENTREVISTADO 5); “A gente quer ser exemplo já pedindo exemplo do outro também para que ele participe daquele exemplo.” (ENTREVISTADO 4).

Ao alimentarem um discurso social, altruísta, de que a coleta seletiva ajuda na limpeza do meio ambiente, resolvendo até um problema de saúde, que é o caso da dengue, os catadores se colocam, em nível de importância de trabalho, à frente dos médicos, tendo em vista que, ao ser picado pelo mosquito, a pessoa será atendida por um médico, mas antes disso, como um trabalho de prevenção, os catadores, realizam a coleta seletiva a fim de evitar água parada nos lixos, levando à proliferação dos mosquitos.

Os catadores recebem mensalmente uma média de 70 toneladas de materiais que, geralmente chegam misturados (lixo e reciclável), dificultando e retardando todo o processo. Assim, a promoção do discurso de que realizar a coleta seletiva con-

duz à saúde da comunidade, tende a convencer e conscientizar o ouvinte, de forma a promover uma maior otimização do trabalho. Essa visão social é percebida como uma prática cidadã, já que objetiva proporcionar um meio ambiente mais saudável para a sociedade. A seguir, são descritas algumas falas que evidenciam essa proposta: “(...) se você jogar no lixo de qualquer maneira, você vai receber uma doença, se você trazer pra reciclagem, você vai evitar doença pra sua família (...) então a importância nossa eu acho muito grande pra sociedade”. (ENTREVISTADO 5); “Eu penso assim, que o nosso trabalho é um que ajuda muito a comunidade (...) porque nós mexemos com limpeza, ajuda o meio ambiente. Então ajuda muitas pessoas, sobre o negócio de doença, muitas coisas com o nosso trabalho.” (ENTREVISTADO 2); “Agora, no mundo moderno, a gente cuida da saúde, mas não cuida do lixo para não ter problemas de saúde. Então investir em coleta seletiva e reciclagem é resolver parte do problema de saúde, é investir em saúde.” (ENTREVISTADO 1).

A participação cidadã do associado conduz a comunidade a uma conscientização cidadã. Assim, o associado vai às ruas, explica sobre como funciona o trabalho do catador e sobre a importância da coleta seletiva, mostrando à comunidade que ela é parceira nessa causa. O associado, mesmo estando fora do horário de trabalho, leva o discurso da consciência cidadã por se achar “peça” fundamental nesse processo: “(...) quando eu passo pras pessoas, a questão de ne, do meu trabalho e tal, quando você fala da natureza, quando eu falo pra você o quanto eu me preocupo com a natureza, você acredita porque eu trabalho com ela”. (ENTREVISTA 5).

Partindo para uma visão mais econômica da prática cidadã do associado, este age, muitas vezes, politicamente, ou seja, produz argumentos políticos para convencer o não associado a colaborar com a coleta seletiva. Também, é notável que os associados possuem um interesse econômico por trás do discurso social, tendo em vista que o ganho na atividade de reciclagem é baixo, e entregas de materiais reduzidas ou misturadas, podem diminuir ainda mais este ganho. A motivação interna, entre os próprios associados, é sempre voltada para a melhoria da produção e rendimento, conforme ilustrado na seguinte fala: “Quando estamos trabalhando, vamos pegar todo mundo junto, vamos trabalhar, porque se nós fizermos, nós ganhamos, se não fizermos, não ganhamos, porque é produção”. (ENTREVISTADO 2).

Mas, somente o trabalho dos associados não sustenta a associação, é necessário matéria prima

e, para garanti-la, a prática cidadã deve ser realizada: “Trabalhei muito na rua, no porta a porta, falando para o pessoal, distribuindo panfleto de como separar o lixo seco do úmido, pra gente ter melhor desempenho (...)” (ENTREVISTADO 5). Outras formas de se realizar essa conscientização cidadã está na atuação em palestras e espaços formativos, conforme citado anteriormente.

Essa visão econômica da prática cidadã se dá de forma sutil e provocativa, conforme ilustrado na seguinte fala: “(...) você não tem obrigação nenhuma de pegar seu material reciclado e entregar na associação pra que a gente faça um trabalho social aqui dentro da associação que é pegar esse material, separar e vender e dividir o dinheiro entre as pessoas, que sustenta família (...) (ENTREVISTADO 5)”. Contudo, mostra-se presente a todo instante, a fim de garantir a continuidade das atividades da associação.

## 6 CONCLUSÕES

Conforme os dados obtidos na presente pesquisa, a inserção de um catador numa associação ou cooperativa, o conduz à participação, tendo em vista o exercício de práticas democráticas e autogestionárias incentivadas pela dinâmica do empreendimento, que segue os preceitos da economia solidária. Aliada a isso, a promoção da educação interna somou elemento propulsor para a emancipação dos catadores. Dessa forma, torna-se claro que a cidadania ocorre primeiramente para o associado, a partir de sua vivência no EES. Ainda assim, essa cidadania, de nada faz sentido, se não houver um aumento na renda dos associados, conforme já diagnosticado nessa pesquisa e em estudos anteriores, como o realizado por Magni e Gunther (2014), em que constatou-se por meio de pesquisa, que os cooperados se disseram satisfeitos, já que com o aumento da renda, alcançaram a cidadania.

Já a participação cidadã na comunidade, se dá em decorrência desse desejo de satisfação interna que extrapola num apelo à sociedade, sob forma ilusória de solidariedade e preocupação social. A crítica que se faz é ao que de fato tem sido motivação para a prática da cidadania em EESs. O ato do empreendimento fazer economia, significa inventar formas inéditas de produção e distribuição de riqueza (FRANÇA FILHO, 2004). Portanto, por trás de um discurso solidário, há, sim, uma busca pela sustentabilidade do empreendimento em meio à exclusão social vigente.

O presente estudo reforça esse argumento, ao evidenciar, pelas falas dos entrevistados, que é

preciso praticar a cidadania para que a matéria-prima retorne ao setor produtivo, ou seja, chegue até a associação, propiciando melhores rendimentos no final do mês. Lima et al., (2011) ilustram essa preocupação ao afirmarem que os catadores enfrentam empecilhos à melhoria da produtividade das associações, o que impede o aumento de renda e compromete a sustentabilidade do empreendimento. Os autores apenas tangenciam essa discussão, mas o enfoque se dá na formulação de políticas públicas e elaboração de estratégias para se efetivar essas políticas.

Magni e Gunther (2014) se aproximam de um discurso menos utópico ao afirmarem, após estudos com catadores, que a conciliação entre a atividade econômica eminentemente empresarial e os princípios da autogestão (próprios da economia solidária), não é tarefa fácil, e finalizam a reflexão que para além da geração de renda, o trabalho do associado o conduz ao reconhecimento e à valorização social. Nossos dados obtidos evidenciam que o reconhecimento e a valorização social são características que se tornam relevantes para o associado somente a partir do momento que a comunidade colabora com o trabalho dele no empreendimento, ao praticar a coleta seletiva. Automaticamente, gerar-se-á renda, fazendo sentido para o catador, estar envolvido nesta atividade.

Já os autores Petersen; Souza e Lopes (2014), partem de uma percepção mais altruísta em que a participação na organização cooperativa leva o associado à prática cidadã; observou-se assim, que a inserção no empreendimento promove a participação em espaços políticos e o estreitamento de vínculo com a comunidade. Porém, essa participação foi significativa somente ao envolver interesses dos cooperados, conduzindo os autores a constatarem que a forte relação de afeto entre os sócios proporciona esse tipo de atitude. Por fim, cabe sustentar com base nos resultados obtidos, que participar de uma organização cooperativa, ou um EES, como foi o caso abordado em nosso estudo, conduz o associado a uma participação cidadã na comunidade, desde que interesses econômicos sejam os precursores dessa ação. Conforme já constatado por Magni e Gunther (2014, p.154), além da inclusão social “(...) a entrada de trabalhadores em uma cooperativa organizada traz um outro ganho, qual seja, melhores condições ambientais no trabalho”. Organizar-se em EESs reforça o movimento e fortalece a ação dos trabalhadores, gerando uma remuneração mais significativa, já que o trabalho coletivo conduz à otimização das etapas do processo de reciclagem, bem como ao fortalecimento do movimento.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender como se relaciona a vivência do associado, no EES, com sua participação cidadã na comunidade, a partir de interesses econômicos. Mediante os resultados obtidos, verificou-se que a participação cidadã do associado na comunidade vai além da solidariedade, parte de um processo de participação interna e externa ao empreendimento (característico da economia solidária), que conduz o catador à emancipação e à prática cidadã. Essa prática se dá essencialmente visando atingir interesses econômicos, está “camuflada” por trás de argumentos convincentes do associado, e arraigada na própria política da economia solidária. Também é possível considerar uma estigmatização de altruísmo fomentada pela literatura que trata do tema.

Como limitações do estudo, a presente pesquisa evidencia apenas a ótica da política econômica solidária, orientada ideologicamente na tomada de decisões desse movimento específico a fim de alcançar determinados objetivos. Apesar de transparecer nos resultados da pesquisa, a rejeição dos associados quanto à política que rege o país, esses dados não foram considerados. Novos estudos que visem preencher esta lacuna, considerando a insatisfação com diretrizes políticas vigentes no Brasil como um agente moderador da participação cidadã na comunidade, são recomendados.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, B. O; BORGES, L. O. Catadores de materiais recicláveis: cadeia produtiva e precariedade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.65, n.3, p. 319 – 337, 2013.

ARNSTEIN, S. R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – Participe**, v. 2, n. 2, p.4-13, 2022.

BANSAL, P.; CORLEY, K. The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. **Academy of Management Journal**, v.54, n.2, 233–237, 2011.

BRINGHENTI, J. R & GUNTHER, W. M. R. Participação social em programas de coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos. **Engenharia Sanitária Ambiental**, v.16, n.4, p.421-430, 2011.

COLQUITT, J. A.; GEORGE, G. Publishing in AMJ – part 1: topic choice. **Academy of Management Journal**, v.54, n.3, p.432–435, 2011.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. **Qualitative Sociology**, v.13, n. 1, p.3-21, 1990.

DUNDON, T.; RYAN, P. Interviewing Reluctant Respondents: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games. **Organizational Research Methods**, v.13, n.3, p.562-581, 2010.

FRANÇA FILHO, G.C. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública?. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, set/nov. 2013.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. The Discovery of Grounded Theory: *Strategy* for Qualitative Research. New Burnswick, London: Aldine, 2006.

LIMA, F. P. A et al. Tecnologias sociais da reciclagem: efetivando políticas de coleta seletiva com catadores. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, Edição Especial, 131-146, 2011.

MAGNI, A. A. C.; GUNTHER, W. M. R. Cooperativas de catadores de materiais recicláveis como alternativa à exclusão social e sua relação com a população de rua. **Saúde e Sociedade**, v.23, n.1, p.146-156, 2014.

MEDEIROS, L. F. R. de; MACÊDO, K. B. CATA-DOR DE MATERIAL RECICLÁVEL: UMA PROFISSÃO PARA ALÉM DA SOBREVIVÊNCIA? **Psicologia & Sociedade**, v.18, n.2, p. 62-71; mai./ago. 2006.

PETERSEN, F; SOUZA T. G.; LOPES, A. A. Relações entre autogestão e cidadania: o papel da participação em uma cooperativa na construção da identidade de cidadão. **Psicologia & Sociedade**, v.26, n. 2, p.483-495, 2014.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p.20–24, 2007.

SINGER, P. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs) **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2013. p. 11-24.

SPRADLEY, J. P. **The Ethnographic Interview**. Belmont, CA: Wadsworth Group & Thomson Learning, 1979.



# USO INDEVIDO DE ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA EM PUBLICAÇÕES NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

LARISSA ALVES SINCORÁ

*Mestre e Doutoranda em Administração (PPGAdm-UFES)  
Pesquisadora do Laboratório de Processos e Analytics (PROLAB-Analytics)  
sincora.larissa@gmail.com*

LAÍS ROCHA VALE

*Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm-UFES)  
Graduada em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)  
lais.r.vale@gmail.com*

## RESUMO

Este ensaio buscou empreender uma análise de artigos com eixo temático na área de Administração da Produção, com vistas a avaliar a adequação metodológica da estratégia de pesquisa empregada baseada em Estudo de Caso. Os artigos analisados foram coletados em revistas científicas nacionais (*qualis* A2) da área de administração. Com base na análise empreendida, foi possível verificar que os artigos analisados apresentaram problemas que reiteram as críticas tecidas aos estudos que optam por essa estratégia de pesquisa, que é, sobretudo, a falta de rigor metodológico, que faz com que a credibilidade científica da pesquisa apresente vulnerabilidades e questionamentos. Dessa maneira, o objetivo deste ensaio foi de discutir sobre este contexto identificado nas publicações da área de Administração da Produção. Assim sendo, entende-se que a discussão proposta poderá ser útil para os pesquisadores que necessitem usar tal estratégia. Isto é, no sentido de desconstruírem/refletirem sobre os cuidados metodológicos a serem tomados no momento de justificar a sua utilização, bem como o rigor no percurso a ser seguido, com vistas a evitar o uso indevido e aprimorar a qualidade e validade dos achados dos trabalhos que se baseiam na estratégia de Estudo de Caso no campo de Administração da Produção no Brasil.

**Palavras-chave:** Estratégia de pesquisa. Estudo de caso. Pesquisa qualitativa. Administração da produção. Ensaio teórico.

## **UNUSED USE OF CASE STUDY AS A RESEARCH STRATEGY IN PUBLICATIONS IN THE PRODUCTION MANAGEMENT AREA**

## ABSTRACT

*This essay sought to undertake an analysis of articles with a thematic axis in the area of Production Administration, aiming to evaluate the methodological adequacy of the research strategy employed based on Case Study. The analyzed articles were collected in national scientific journals (*qualis* A2) of the administration area. Based on the analysis carried out, it was possible to verify that the articles analyzed presented problems that reiterate the criticism of the studies that opt for this research strategy, which is, above all, the lack of methodological rigor that makes the scientific credibility of the research present vulnerabilities and questions. In this way, the objective of this essay was to discuss this context identified in publications of the area of Production Administration. Therefore, it is understood that the proposed discussion may be useful for researchers who need to use such a strategy. That is, in the sense of deconstructing/reflecting on the methodological care to be taken when justifying its use, as well as the rigor in the course to be followed, with a view to avoiding misuse and improving the quality and validity of the findings of the works that are based on the strategy of Case Study in the field of Production Administration in Brazil.*

**Keywords:** Research strategy. Case study. Qualitative research. Production management. Theoretical test.

## 1 INTRODUÇÃO

O ensaio teórico consiste num gênero textual pouco explorado nas ciências da administração. No entanto, por seu teor crítico, reflexivo e posicionado, constitui-se numa forma de produzir ciência indo além do que se vê, demonstrando a nós pesquisadores que o ensaio teórico pode representar uma revitalização da maneira de se construir conhecimento. Para a administração, tal fato é fundamental, em virtude dos inúmeros novos desafios que se apresentam para a produção científica na área (BOAVA; MACEDO; SETTE, 2012). Dessa forma, com base em tais características, o ensaio teórico é aquele que melhor confere contornos e estrutura para se discutir o tema de interesse deste texto: o uso indevido de Estudo de Caso como estratégia de pesquisa em publicações na área de Produção.

O Estudo de Caso tem sido apontado como um método de pesquisa recorrentemente utilizado nas Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na Administração (GONDIM et al., 2005). Entretanto, a sua qualidade vem sendo incipientemente discutida em função da falta de rigor metodológico e do planejamento da pesquisa, que, conjuntamente, contribuem para reduzir as vantagens dessa estratégia e a validade dos estudos desenvolvidos (CESAR; ANTUNES; VIDAL, 2010; GONDIM et al., 2005; LIMA et al., 2012).

Questionamentos levantados, até mesmo em outras áreas do saber, como em Ciências Contábeis, destacam que muitos avanços podem ser realizados com a utilização planejada do Estudo de Caso, ressaltando que os principais problemas associados às críticas ao seu uso estão relacionados à forma como tais pesquisas são desenvolvidas e não à estratégia propriamente dita (BARBOSA, 2008; CESAR; ANTUNES; VIDAL, 2010; CONSOLI et al., 2008; LIMA et al., 2012). Segundo tais autores, a utilização inadequada é fomentada por erros cometidos em diferentes etapas compreendidas na seleção dos casos, instrumento de coleta, levantamento, análise e triangulação de dados e no fechamento e confecção dos relatórios.

Dentre outras questões submetidas à discussão estão as capacidades do pesquisador enquanto apto para manejar a abordagem metodológica do Estudo de Caso. Nesse aspecto, a experiência de um veterano conta muito para a minimização de erros e geração de capacidade preditiva nos resultados obtidos. Todavia, para além dos aspectos relacionados ao possível despreparo ou falta de maturidade metodológica dos pesquisadores, há de se refletir sobre a pluralidade de metodologias

propostas. Segundo Lima et al. (2012, p.128) "(...) muitas delas são contraditórias, o que conduz a dificuldades em relação à decisão de opção pelo modelo a ser seguido, resultando em dúvidas metodológicas."

Trazendo esta discussão para dentro da área da Administração da Produção, observa-se que diversos autores optam por empregar o Estudo de Caso como método de pesquisa em suas produções acadêmicas (BOEHE; FREITAS; COSTA, 2005; MOREIRA; ANDRADE; SOUSA, 2015; SACOMANO NETO; TRUZZI; KIRSCHBAUM, 2013; SOUZA; REMPEL; SILVA, 2014; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Contudo, percebe-se que em diversos artigos a escolha do objeto de pesquisa não segue os critérios ditados pela literatura científica para ser enquadrado como sendo um Estudo de Caso, sendo possível observar contradições entre os motivos apresentados para justificar a escolha do método e o que realmente os autores citados para corroborar o discurso, explicitam em seus trabalhos (SOUZA; CARVALHO NETO, 2009; ENSSLIN, et al., 2010; OLIVEIRA; REZENDE; CARVALHO, 2011).

Assim, o objetivo deste ensaio é discutir sobre este contexto identificado nas publicações da área de Administração da Produção. Entende-se que a discussão proposta poderá ser útil para os pesquisadores que necessitem de usar esta estratégia. Isto é, no sentido de desconstruírem/refletirem sobre os cuidados metodológicos a serem tomados no momento de justificar a sua utilização, bem como o rigor no percurso a ser seguido, com vistas a evitar o uso indevido e aprimorar a qualidade e validade das pesquisas que se baseiam na estratégia de Estudo de Caso no campo de Administração da Produção no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE DESSA INTERAÇÃO

Conforme explanado inicialmente, a intenção deste ensaio teórico foi desenvolver uma análise comparativa entre a argumentação apresentada na metodologia de pesquisa dos artigos coletados da área de Produção e o que de fato os autores citados nos respectivos artigos conceituam sobre o que é um Estudo de Caso. Portanto, a base de dados para a elaboração desse ensaio teórico

consistiu nas produções acadêmicas dos últimos 12 anos, que especificamente empregaram como método de pesquisa o Estudo de Caso. Os artigos foram coletados nas principais revistas nacionais de administração – extrato *qualis* Capes A2 - que publicaram trabalhos alinhados ao eixo temático de interesse (conforme Quadro 2 do Apêndice I).

Para a análise dos artigos, inicialmente as autoras deste ensaio selecionaram, como referência metodológica em Estudo de Caso, os trabalhos de Yin (2001) e Gil (1999). Tais autores de método de pesquisa foram os mais recorrentemente citados nos artigos coletados, e em função disso, foram esses os que receberam a referida avaliação (total de 10 artigos). Desse modo, a partir da leitura dos trabalhos de Yin e Gil tornou-se possível identificar se os artigos confeccionados na área de Administração da Produção estavam correlacionados harmonicamente aos pressupostos dos respectivos autores tomados como base.

Para Yin (2001, 2005), o que faz um pesquisador optar pelo método estudo de caso e não por qualquer outro, como pesquisa histórica, experimentos, levantamentos e etc., é o alcance do controle sobre os eventos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição aos acontecimentos contemporâneos, ou seja, para que se escolha fazer um estudo de caso, o pesquisador deve ter pouco controle sobre o objeto de estudo e este deve ser inserido em um contexto contemporâneo. Gil (1999), por sua vez, também defende uma visão similar à da obra de Yin (2001, 2005) ao reforçar sua compreensão sobre quando utilizar o método do estudo de caso. Para Gil (1999), a estratégia do estudo de caso aborda de forma profunda um ou alguns objetos de pesquisa, para que estes sejam entendidos de forma detalhada.

Portanto, com base nas análises comparativas realizadas, pôde-se obter os seguintes resultados consolidados no Quadro 1 e no Apêndice I (Quadro 2) deste ensaio.

	Tipos de Problemas	Quant.	%	Revistas
1	Não justificam explicitamente o motivo pela escolha da(s) empresa(s) como objeto de estudo.	10	100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RCO;</li> <li>• Pesquisa Operacional;</li> <li>• RBGN (3);</li> <li>• RAC;</li> <li>• EBAPE.BR (4);</li> </ul>
2	Não apresentam o(s) motivos(s) pelo(s) qual(is) o estudo de caso se caracteriza como “estudo de caso único” ou “estudo de casos múltiplos”.	7	70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RCO;</li> <li>• EBAPE.BR;</li> <li>• Pesquisa Operacional;</li> <li>• RBGN (3);</li> <li>• RAC.</li> </ul>
3	Não alertam para a impossibilidade de generalização dos resultados.	6	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBAPE.BR (3);</li> <li>• RBGN (2);</li> <li>• RAC.</li> </ul>
4	Não utilizam múltiplas fontes de dados para triangulação dos dados (ex.: pesquisa documental, observação, entrevistas semiestruturadas, etc.).	0	0	-
5	Ausência de referência metodológica em Estudo de Caso para embasamento da pesquisa.	6	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBAPE.BR (3);</li> <li>• Pesquisa Operacional;</li> <li>• RGBN (2);</li> </ul>
6	Falta de rigor metodológico nas etapas que sustentam a construção de um Estudo de Caso.	2	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa Operacional;</li> <li>• RAC.</li> </ul>
7	Ausência de contribuição teórica e/ou empírica pertinente.	5	50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBAPE.BR (2);</li> <li>• Pesquisa Operacional;</li> <li>• RAC;</li> <li>• RGBN.</li> </ul>

Quadro 1 – Problemas identificados no uso de estudo de caso em publicações na área de Produção.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

## 2.2 ANÁLISE SINTÉTICA DA ADEQUAÇÃO METODOLÓGICA DOS ARTIGOS À ESTRATÉGIA DE ESTUDO DE CASO

No trabalho Souza, Rempel e Silva (2014), o objetivo do artigo foi identificar as práticas utilizadas para gestão de custos logísticos em uma empresa gaúcha do setor de alimentos e bebidas. Quanto à adequação metodológica, verificou-se que os autores não explicaram os motivos que levaram a escolha da empresa estudada, o que configura um erro metodológico, uma vez que o autor de metodologia citado por eles, Gil (1999), apresenta em sua obra três circunstâncias que justificam a escolha de um estudo de caso e, a empresa usada como objeto de pesquisa no artigo não se enquadra em nenhuma delas.

Em Boehe, Freitas e Costa (2005), o objetivo do presente estudo de caso foi de mostrar que as melhorias incrementais do processo de desenvolvimento de produto poderiam ser entendidas em função das fortes pressões de concorrência originadas no ambiente externo da subsidiária, assim como na organização interna de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa multinacional. Os autores afirmam, tanto no resumo quanto na introdução, que o artigo trata-se de um estudo de caso, mas em nenhum momento trazem um embasamento teórico para fundamentar essa afirmação, isto é, não utilizam qualquer referência metodológica para fundamentar o desenvolvimento da respectiva investigação. Outro aspecto que causou estranheza foi de que apenas na introdução os autores falam do percurso metodológico adotado na pesquisa, ou seja, as ferramentas utilizadas para coleta de dados e as fontes de dados utilizadas. No entanto, não há no texto, um tópico específico para a discussão aprofundada da metodologia.

Assim, compreende-se que embora o referido artigo não tenha citado qualquer autor para embasar a escolha por elaborar um estudo de caso, notou-se que a eleição do objeto de pesquisa enquadra-se em uma das três finalidades citadas por Stake (2000), isto é, baseado no estudo de caso instrumental, que é aquele onde o interesse do caso se deve por acreditar que ele auxiliará na compreensão de algo mais amplo, uma vez que poderá servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou para contestar uma generalização. O pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos.

Quanto ao trabalho de Souza e Carvalho Neto (2009), a pesquisa buscou contribuir para a discussão sobre a influência do processo de reestru-

turação produtiva do setor siderúrgico brasileiro na década de 1990 sobre o desenvolvimento local. Os autores consideraram a pesquisa como sendo um estudo de caso, citando esta posição no resumo, introdução e corpo do texto, mas não apresentam embasamento teórico para validar essa afirmação. Também não desenvolveram um tópico específico para tratar da metodologia de pesquisa aplicada. Além disso, os autores citaram brevemente na introdução de que se tratava de uma pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa e indicaram quais ferramentas foram usadas para coleta de dados, mas não se aprofundam em sua discussão/detalhamento.

Não obstante, durante todo o artigo foram apresentados trechos das entrevistas realizadas e a quais grupos tais falas pertenciam (ex.: gestores da prefeitura, sindicalistas, empresários locais, etc.), contudo, não se identificou em nenhum momento no texto uma explanação que indicasse como essas entrevistas foram realizadas, quais foram os grupos entrevistados, o porquê, bem como em qual período elas aconteceram. Portanto, ao analisar o referido artigo, entende-se que o mesmo mais se assemelha com uma pesquisa histórica (YIN, 2001) do que com um estudo de caso. Nas considerações finais, os autores apenas apresentaram os resultados do estudo de caso, sem trazer uma contribuição teórica pertinente e sem pontuar a impossibilidade de generalizações de resultados.

Já em Ensslin, et al. (2010), o esforço de pesquisa concentrou-se na construção de um modelo para avaliar o desempenho de empresas terceirizadas na área de telecomunicações. Os autores enquadraram o trabalho como sendo um estudo de caso, mas não citaram nenhum autor que sustente esta afirmação. O trabalho em si assemelha-se mais com um trabalho de consultoria do que com um estudo de caso, pois gira em torno de criar uma metodologia para avaliação de desempenho de terceirizados para uma empresa específica, sem um propósito maior.

Dessa maneira, o primeiro ponto que causa estranheza ao tratar este artigo como estudo de caso é o objetivo da pesquisa em si, que visa propor um modelo para avaliação de desempenho. Haja vista que, tomando como exemplo o que tratam Gil (1999) e Yin (2001) - autores usados como referência para a elaboração desse ensaio teórico -, um estudo de caso tem como objetivo investigar temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação de problemas e a responder questões de "como" e "por que", o que não se enquadra no objetivo proposto por esses autores. Porém, como ponto positivo, destaca-se

o alerta dos autores para a impossibilidade de generalização dos resultados.

Sacomano Neto, Truzzi e Kirschbaum (2013), por sua vez, analisaram como o isomorfismo e a capacidade de controle geram estruturas de coordenação estáveis na relação entre uma montadora e seus fornecedores em uma planta modular. Os autores consideraram a pesquisa como sendo um estudo de caso, mas não justificaram a escolha da empresa analisada em detrimento de outras empresas similares. Citam Yin (2005) corretamente para justificar o uso de diversas fontes de dados e o uso de alguns procedimentos metodológicos para a consecução do estudo de caso, mas não se preocupam em justificar a escolha do objeto estudado e a sua classificação quanto à ser “múltiplo” ou “único”. Na conclusão, os autores pontuam as contribuições teóricas, confirmam a ocorrência empírica dos conceitos desenhados na teoria, mas não alertam sobre a impossibilidade de generalização dos resultados, defendida por Yin (2005).

Portanto, a pesquisa que foi realizada em uma montadora e em dois de seus fornecedores da planta modular, gera dúvidas se o trabalho trata-se de um “estudo de casos múltiplos” ou um “estudo de casos incorporados” (YIN, 2005), o que mudaria substancialmente os critérios de escolha do objeto de estudo. Isto é, para que o respectivo artigo seja considerado um estudo de caso - que neste trabalho seria um estudo de caso único com casos incorporados -, segundo Yin (2005) é necessário que o caso seja revelador, crítico ou exploratório, o que por sua vez, não é o caso deste artigo em específico.

Oliveira, Rezende e Carvalho (2011) identificaram em sua obra as características básicas de um sistema adaptativo complexo, presentes em uma rede interorganizacional horizontal de supermercados no sul do estado de Minas Gerais. Os autores citam Yin (2001) para justificar o método de pesquisa utilizado, ou seja, o estudo de caso, mas apenas deixam a citação solta, sem de fato trazer argumentos de Yin (2001) que corroborem com tal escolha. Também não foi delineada uma justificativa para a escolha da empresa tomada como objeto de análise deste trabalho.

Ademais, a conclusão do artigo não traz nenhuma contribuição teórica. Falta um argumento contra-intuitivo explícito, isto é, que faça com que as conclusões não sejam óbvias ou intuitivas. Logo, ao analisar o respectivo *paper*, observa-se que os autores se apropriam da obra de Yin (2001) de maneira deliberada, demonstrando total falta de conhecimento sobre o que diz este autor em

relação às etapas e ao rigor metodológico na construção de estudos de caso.

Por conseguinte, na investigação empreendida por Moreira, Andrade e Sousa (2015), os autores propuseram a construção de um *framework* para um processo de *outsourcing* internacional na indústria de vestuário, que poderia servir de suporte para a tomada de decisões e para gestão no que diz respeito às escolhas de subcontratação e sua implementação. Assim sendo, os autores utilizam o estudo de caso para testar e revisar a literatura apresentada para fundamentar o trabalho, o que é defendido, por exemplo, por Gil (1991).

O problema deste artigo é que os autores não citam nenhum autor para justificar a escolha por um estudo de caso, mesmo na conclusão, onde afirmam se tratar de um estudo de caso único. Além disso, os autores também não justificam o porquê de escolher a empresa estudada. Por fim, apesar das deficiências encontradas com relação à falta de um referencial metodológico para guiar e conduzir o desenvolvimento da investigação, um ponto positivo do *paper* é que os autores alertam que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados encontrados por eles não podem ser generalizados, aspecto, este, muitas vezes omitidos por pesquisadores que empreendem tal estratégia de pesquisa.

Não obstante, em Wegner, Bortolaso e Zonatto (2016), observa-se o esforço para analisar as estratégias adotadas por redes de pequenas empresas (*small-firm, networks, SFNs, etc.*) para chegar até à consolidação. Quanto à adequação metodológica da estratégia de pesquisa selecionada, identifica-se que os autores do artigo não citaram nenhum autor que embasasse a escolha do método estudo de caso para a pesquisa; articulam um estudo de multicaseos, analisando três redes de pequenas empresas, escolhidas após uma fase exploratória, com objetivo de identificar redes de pequenas empresas já consolidadas.

Nota-se que o processo de escolha dos casos foi criterioso, contudo, assim como a maioria dos demais trabalhos analisados, não empregam nenhuma referência bibliográfica que justifique a técnica escolhida e nem a realização de estudo de multicaseos. As conclusões revelam-se rasas e genéricas e, não tratam da impossibilidade de generalização dos resultados a partir de achados obtidos mediante estudo dos casos.

Ainda em Silva et al. (2006), foi identificado o estudo das práticas de gestão de resíduos da construção civil implementadas pelo poder públi-

co municipal da cidade de Belo Horizonte (MG). Para tal, foi executada uma triangulação de procedimentos para coleta de dados, que contou com cinco etapas: pesquisa documental; visita técnica; entrevistas com roteiro semiestruturado; novas entrevistas com gestores e; levantamento de dados. A parte metodológica demonstra-se bem descrita, os atores entrevistados são apresentados na metodologia e há certa preocupação com o rigor metodológico, mas o problema encontrado neste artigo é a afirmação deliberada no resumo de que se trata de um estudo de caso, sendo que esta afirmação não é sustentada pelos autores e nem mesmo aparece ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Assim, os autores citam apenas no resumo que esta pesquisa se trata de um estudo de caso, não mencionando este fato em nenhum outro momento do texto, nem mesmo no tópico de metodologia da pesquisa. Ademais, não se observa a presença de uma referência metodológica que justifique a afirmação de que realmente a investigação conduzida se tratou de um estudo de caso, o que enfraquece os pontos positivos identificados e decorrentes desta estratégia de pesquisa.

Por fim, Machado e Moraes (2009) analisaram como uma empresa líder de mercado lidava tanto com a fabricação de motores padronizados quanto customizados, procurando identificar os elementos que corroborassem para a implementação dessa última abordagem. A seleção do objeto de estudo seguiu os critérios delineados por Yin (2001), uma vez que se escolheu uma empresa líder do setor na América Latina e que está entre as cinco maiores fabricantes do segmento, o que permite se enquadrar em um estudo de caso extremo.

O problema encontrado neste artigo, é que este se limita aos resultados provenientes da análise da empresa estudada (implicações gerenciais), sem fazer considerações que evidenciem a contribuição para o campo científico. Portanto, as discussões finais trazem apenas uma revisão dos resultados obtidos no estudo de caso, sem pontuar as contribuições teóricas e sem alertar para impossibilidade de generalização dos resultados.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos analisados apresentaram problemas que vêm reiterar as críticas feitas aos trabalhos que optam pela estratégia de pesquisa do estudo de caso, que é, sobretudo, a falta de rigor metodológico, que faz com que a credibilidade científica da pesquisa apresente vulnerabilidades.

Todos os artigos analisados neste ensaio teórico falharam em justificar a escolha do objeto de pesquisa, mesmo quando essa escolha parecia assertiva. Isto é, a maioria dos trabalhos, aparentemente, selecionaram os objetos de pesquisa por conveniência e os trabalhos que tinham motivos relevantes para escolher seus objetos de análise não se preocuparam em justificar a escolha embasando-se em referenciais teóricos pertinentes.

Outro aspecto que chamou a atenção foi a quantidade expressiva de trabalhos que ignoraram a necessidade de citar autores para fundamentar suas escolhas metodológicas. Foram 06 (seis) artigos, em um total de 10 (dez), que não se preocuparam em apresentar qualquer referência que sustentasse a escolha por desenvolver um estudo de caso. Esse fato evidencia a falta de rigor metodológico presente até mesmo em artigos aceitos por periódicos conceituados – como os analisados neste estudo –, uma vez que este tipo de ocorrência se deu em 3 (três) das 5 (cinco) revistas analisadas. Da revista Cadernos EBAPE.BR foram analisados quatro artigos e três destes não apresentavam sequer um tópico destinado à metodologia de pesquisa.

Por conseguinte, dos artigos que se intitularam como sendo “estudo de caso” sem ao menos terem sustentado essa afirmação no percurso metodológico ou terem citado autores que corroborassem a escolha do método, nota-se que possivelmente haja um desconhecimento por parte dos pesquisadores do que de fato pode ser considerado/enquadrado como um estudo de caso, indicando um sério entrave para a qualidade da construção do corpo de conhecimento em Administração da Produção.

Não obstante, dos 10 (dez) artigos analisados, quatro utilizaram como referência metodológica os trabalhos de Yin (2001, 2005) e Gil (1999), já os demais artigos - seis – não empregaram algum autor que fundamentasse o percurso metodológico adotado. Ademais, verificou-se também que apenas 4 (quatro) dos 10 (dez) artigos analisados alertaram para a impossibilidade de generalização dos resultados, justamente por se tratar de um estudo de caso. Todavia, curiosamente, em nenhum deles foi citado qualquer autor que defendesse esta impossibilidade.

Assim, para além dos diversos problemas aqui identificados, especificamente, na elaboração de pesquisas baseadas na estratégia de Estudo de Caso, verifica-se com base em Yin e Gil outros agravantes gerais para o desenvolvimento e aplicação deste método de pesquisa. Estes dois

autores ao explicitarem suas visões críticas sobre o Estudo de Caso, apontam que acadêmicos passaram a enxergar este método com algum preconceito, por apresentar inconsistências metodológicas.

Yin (2001, 2005) pontuou três fatores que levam à má reputação de trabalhos acadêmicos que optam por realizar estudos de caso, sendo estes três fatores também corroborados por Gil (1999). São eles: i) a falta de rigor metodológico em seu desenvolvimento, o que pode levar a conclusões equivocadas; ii) a impossibilidade de generalização dos resultados para uma população, podendo apenas generalizar proposições teóricas; e iii) o tempo de pesquisa excessivamente longo, o que pode levar a resultados pouco objetivos.

Desse modo, é indubitável a necessidade de fortalecimento desta estratégia de pesquisa, quer seja na área de Produção ou em qualquer outra área da Administração, haja vista que este método de pesquisa, se adequadamente empregado, pode contribuir de forma revolucionária para a construção e evolução do conhecimento na ciência da administração. É dever começar por nós, acadêmicos e pesquisadores.

Sendo assim, o objetivo deste ensaio teórico de caráter reflexivo foi de contribuir para a estratégia metodológica do Estudo de Caso, por meio da apresentação e discussão de seus usos indevidos em pesquisas na área de administração, especificamente dentro do eixo temático de Produção. A relevância de se estudar a questão metodológica está em seu impacto na construção do conhecimento, que por sua vez, prima-se pela busca de cientificidade (MARIZ et. al., 2005).

Independentemente do tipo de método de pesquisa, sabe-se que se bem empregadas elas têm o poder preditivo de contribuir para a robustez dos achados e conferir efetivo significado para o avanço do saber administrativo. Por isso, ao longo da discussão, suscitaram-se algumas considerações gerais sobre a qualidade do conhecimento científico que está sendo construído em tópicos tangentes à Produção, sobretudo quando fundamentadas em Estudo de Caso, já que se detectou que pesquisadores da área comumente não buscam evidências, não seguem um protocolo de pesquisa e não usam critérios que justifiquem a escolha dos casos estudados.

Adicionalmente, procurou-se “jogar luz” nos problemas encontrados, a fim de que o leitor tivesse condição de perceber a necessidade de adoção de um engajamento consciente quando da esco-

lha do Estudo de Caso como uma estratégia de pesquisa. Isto é, não basta apenas citar que ela foi a abordagem metodológica utilizada, é preciso ir além, deve-se explicar os fatos, descrevê-los e interpretá-los. Assim, a partir de um posicionamento que privilegia o rigor metodológico, possivelmente pesquisadores lograrão êxito em contribuir tanto para os aspectos práticos quanto teóricos das diversas subáreas desse eixo temático, produzindo explicações sobre fenômenos particulares e, propiciando um avanço epistemológico e continuísta para o amadurecimento do corpo de conhecimento em Administração da Produção no Brasil.

Conforme afirmara Demo (1996), a característica básica da produção do conhecimento científico é o questionamento sistemático. Portanto, compreende-se que não é pretensão deste ensaio fazer com que o leitor, ao final de sua leitura, obtenha uma resposta ou conclusão sobre como elaborar corretamente um Estudo de Caso, mas, sim, conduzi-lo à dúvida, inquietação ou mesmo questionamento do *modus operandi* verificado em suas investigações científicas. Entende-se que é somente a partir daí, ou seja, do confronto, da desconstrução e da ressignificação de seus argumentos e pressupostos como pesquisador, que conseguirá transpor problemas como os apresentados aqui, acerca do uso indevido da abordagem metodológica denominada Estudo de Caso. Além da possibilidade de se livrar da aparente “aporia” gerada pela discussão articulada nesse ensaio.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, S. L. O Estudo de Caso da Pesquisa em Administração: Limitações do Método ou dos Pesquisadores? In: ENANPAD, 23., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.; SETTE, R. S. Contribuições do ensaio teórico para os estudos organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012.
- BOEHE, D.; FREITAS, C.; COSTA, F. Fatores que influenciam na melhoria incremental do processo de desenvolvimento de produtos: a experiência de uma subsidiária de uma empresa multinacional no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, n. SPE, p. 01-16, 2005.
- CESAR, A. M. R. V. C.; ANTUNES, M. T. P.; VIDAL, P. Método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade: uma comparação do seu rigor metodológico em publicações nacionais e

internacionais. **Revista de Informação Contábil**, v. 4, n. 4, p. 42-64, 2010.

CONSOLI, M. A. et al. Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais. In: ENANPAD, 23., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. 2.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, S. M. G., et al. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção de conhecimento em administração e áreas afins. **O&S**, v.12, n.35, 47-68, 2005.

LIMA, J. P. C. et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n.14, p. 127-144, 2012.

MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. de. Da produção em massa à customização em massa: sustentando a liderança na fabricação de motores elétricos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 4, 2009.

MARIZ, L. A. et al. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, n. 2, p. 01-14, 2005.

MOREIRA, M. R. A.; ANDRADE, S. R. S.; SOUSA, P. S.A. O Outsourcing Internacional: uma abordagem de processo à indústria de vestuário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 17, n. 58, p. 1444-1463, 2015.

OLIVEIRA, A. L. de; REZENDE, D. C. de; CARVALHO, C. C. de. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, 2011.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S.; KIRSCHBAUM, C. Isomorfismo e controle institucional em uma planta modular da indústria automobilística. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 524-544, 2013.

SILVA, P. J. et al. Políticas e práticas de gestão ambiental: uma análise da gestão dos resíduos da construção civil na cidade de Belo Horizonte (MG). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 3, 2006.

SOUZA, M. A.; REMPEL, C.; SILVA, J. L. R. Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 21, 2014.

SOUZA, S. de; CARVALHO NETO, A. Reestruturação produtiva, trabalho e estratégias de desenvolvimento local à luz da teoria do novo regionalismo. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 2, 2009.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

WEGNER, D.; BORTOLASO, V. I.; ZONATTO, P. A. F. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



### APÊNDICE I – Outras análises e informações referentes aos artigos analisados

Artigo	Título	Revista	Qualis	Ano	Referência Metodológica utilizada pelos Autores (Estudo de Caso)	Eixo Temático em Administração Produção
1	Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas.	RCO	A2	2014	Gil (1999)	Logística Empresarial
2	Fatores que influenciam na melhoria incremental do processo de desenvolvimento de produtos: a experiência de uma subsidiária de uma empresa multinacional no Brasil.	Cadernos EBAPE.BR	A2	2005	Não cita autor de base	Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produto
3	Reestruturação produtiva, trabalho e estratégias de desenvolvimento local à luz da teoria do novo regionalismo.	Cadernos EBAPE.BR	A2	2009	Não cita autor de base	Estratégias de Produção (Reestruturação Produtiva)
4	Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista.	Pesquisa Operacional	A2	2010	Não cita autor de base	Gestão de Operações em Serviços (Outsourcing/ Terceirização)
5	Isomorfismo e Controle Institucional em uma Planta Modular da Indústria Automobilística	RBGN	A2	2013	Yin (2005)	Redes Interorganizacionais
6	Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados	RAC	A2	2011	Yin (2001)	Redes Interorganizacionais
7	O Outsourcing Internacional: uma abordagem de processo à indústria de vestuário	RBGN	A2	2015	Não cita autor de base	Gestão de Operações em Serviços (Outsourcing/ Terceirização)
8	Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro	RBGN	A2	2016	Não cita autor de base	Redes Interorganizacionais
9	Políticas e práticas de gestão ambiental: uma análise da gestão de resíduos da construção civil na cidade de Belo Horizonte (MG).	Cadernos EBAPE.BR	A2	2006	Não cita autor de base	Logística Reversa e Gestão de Resíduos
10	Da produção em massa à customização em massa: sustentando a liderança na fabricação de motores elétricos.	Cadernos EBAPE.BR	A2	2009	Yin (2001)	Sistemas e Fluxos Produtivos

Quadro 2 – Dados descritivos dos artigos coletados.  
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.



**CET-FAESA**

Faculdade de Tecnologia FAESA

[www.cetfaesa.com](http://www.cetfaesa.com)