

A Visão Mecanicista de Taylor e Ford presente na Regulamentação da Atividade

Docente: um estudo de caso

The Mechanistic Vision of Taylor and Ford Present in the Regulation of Teaching

Activity: a case study

La Vision Mecanicista de Taylor y Ford Presente en la Regulación de la Actividad

Docente: un caso práctico

Recebido: 10/12/2020 | Revisado: 11/12/2020 | Aceito: 14/12/2020 | Publicado: 16/12/2020

Carlos Henrique dos Santos Nunes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0276-3071>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Brasil

E-mail: carlos.nunes@ifmg.edu.br

Paula Andréa de Oliveira e Silva Rezende

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7825-5327>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Brasil

E-mail: paula.rezende@ifmg.edu.br

Édio da Costa Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2432-2691>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Brasil

E-mail: Edio.junior@ifmg.edu.br

Resumo

A estrutura das escolas na atualidade está ligada à visão e aos valores dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A visão mecanicista de Taylor e Ford, no que tange ao controle exercido nas organizações empresariais ao longo do Século XX, contrapõe à visão orgânica da modernidade, presente no processo de ensino e aprendizagem atual e vivenciada pelos docentes em suas atividades laborais. A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição pública de nível técnico, tecnológico e superior com os objetivos de: verificar se o Regulamento da Atividade Docente (RAD) continha características mecanicistas das teorias tayloristas e fordistas; compreender o nível de conhecimento dos docentes sobre o RAD e verificar as contribuições do controle exercido pela gestão sobre as atividades dos professores. A metodologia de pesquisa é classificada como descritiva com abordagem qualitativa e estudo de caso. Elaborou-se um levantamento bibliográfico sobre a legislação que norteia a atividade

docente na instituição e utilizou-se um questionário estruturado e não disfarçado com questões objetivas e discursivas. Conclui-se que o RAD possui a padronização, a divisão do trabalho e o controle apregoados por Taylor e Ford, devendo ser melhorado para atender aos aspectos individuais da profissão. Evidencia-se que, na busca da produtividade, a gestão deixa à margem a visão orgânica e flexível da sociedade contemporânea e que o instrumento pouco contribui para aperfeiçoamento profissional do docente, para a motivação e melhoria das atividades desenvolvidas e, dentro da organização pesquisada, é utilizado principalmente para atender a legislação em vigor.

Palavras-chave: Taylorismo; Ensino e aprendizagem; Regulamento da atividade docente.

Abstract

The structure of schools today is linked to the vision and values of the actors involved in the teaching and learning process. The mechanistic view of Taylor and Ford, with regard to the control exercised in business organizations throughout the twentieth century, opposes the organic view of modernity, present in the current teaching and learning process experienced by teachers in their work activities. The research was developed in a public institution of technical, technological and higher level with the objectives of: verifying whether the Teacher Activity Regulation (RAD) contained mechanistic characteristics of Taylorist and Fordist theories; understand the level of knowledge of teachers about the RAD and verify the contributions of the control exercised by management over the activities of teachers. The research methodology is classified as descriptive with a qualitative approach and a case study. A bibliographic survey was elaborated on the legislation that guides the teaching activity in the institution and a structured and non-disguised questionnaire was used with objective and discursive questions. It is concluded that the RAD has the standardization, division of labor and control proclaimed by Taylor and Ford, and should be improved to meet the individual aspects of the profession. It is evident that, in the search for productivity, management leaves out the organic and flexible view of contemporary society and that the instrument contributes little to the professional improvement of the teacher, to the motivation and improvement of the activities developed and, within the researched organization, is mainly used to comply with current legislation.

Keywords: Taylorism; Teaching and learning; Teaching activity regulation.

Resumen

La estructura de las escuelas actuales está vinculada a la visión y los valores de los actores involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La visión mecanicista de Taylor y Ford,

con respecto al control ejercido en las organizaciones empresariales a lo largo del siglo XX, se opone a la visión orgánica de la modernidad, presente en el actual proceso de enseñanza y aprendizaje experimentado por los profesores en sus actividades laborales. La investigación se desarrolló en una institución pública de nivel técnico, tecnológico y superior con los objetivos de: verificar si el Reglamento de Actividad Docente (RAD) contenía características mecanicistas de las teorías Taylorist y Fordist; comprender el nivel de conocimiento de los profesores sobre el RAD y verificar las contribuciones del control ejercido por la dirección sobre las actividades de los profesores. La metodología de investigación se clasifica como descriptiva con un enfoque cualitativo y un caso práctico. Se elaboró una encuesta bibliográfica sobre la legislación que guía la actividad docente en la institución y se utilizó un cuestionario estructurado y no encubierto con preguntas objetivas y discursivas. Se concluye que el RAD tiene la estandarización, división del trabajo y control proclamada por Taylor y Ford, y debe ser mejorado para cumplir con los aspectos individuales de la profesión. Es evidente que, en la búsqueda de la productividad, la gestión deja fuera la visión orgánica y flexible de la sociedad contemporánea y que el instrumento contribuye poco a la mejora profesional del profesor, a la motivación y mejora de las actividades desarrolladas y, dentro de la organización investigada, se utiliza principalmente para cumplir con la legislación vigente.

Palabras clave: Taylorismo; Enseñando y aprendiendo; Regulación de la actividad docente.

1. Introdução

As escolas são espaços que devem favorecer a assimilação do saber. Sua estruturação e eficácia dependem da visão e dos valores que os educadores e gestores possuem acerca do processo de ensino e aprendizagem, da capacidade e articulação das pessoas envolvidas, da consistência do planejamento, da disponibilidade de recursos para implementação das estratégias, seu nível de organização, estilo de liderança, mecanismos de controle e da capacidade de investimento, visando o médio e longo prazo.

O gerenciamento de recursos humanos é um ponto crítico do processo de ensino e aprendizagem, considerando os profissionais da docência e o apoio dos técnicos. Sabe-se que a socialização, produção e geração de conhecimentos dependem de uma série de variáveis, nem sempre controláveis pela gestão. O saber, o saber fazer e o querer fazer, representados pelo conhecimento, habilidades e atitudes, são elementos que precisam estar sintonizados entre os profissionais envolvidos, para que as escolas alcancem seus maiores objetivos, estimulando alunos e suas famílias a se envolverem no processo educativo.

No tocante à gestão dos docentes, o conhecimento e a utilização do processo administrativo são fundamentais. Apesar da sensibilidade e da intuição terem o seu valor no gerenciamento, o exercício consciente das funções do processo administrativo é essencial para a estruturação, monitoramento e ajustes de práticas, baseadas em indicadores confiáveis.

O controle exercido nas organizações empresariais ao longo do Século XX e nas primeiras décadas do Século XXI se estendeu às instituições educacionais que buscam aumentar sua produtividade. Há críticas de que a forma de controle exercida nessas instituições tem sido descaracterizada sutilmente de maneira a não se apresentar como mecanicista e com aspectos de vigilância. A visão de que os processos dentro das escolas são mecanicistas, costumam gerar impressões negativas e por vezes pejorativas, pelo menos em parte do seu público (Rezende, 2017).

Os mecanismos adotados por Taylor e Ford se resvalaram nas organizações escolares, sejam elas públicas e/ou privadas. Estudar esses mecanismos tayloristas e fordistas é relevante, pois na atualidade, com o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação no cotidiano das pessoas, percebe-se com mais frequência como esse controle mecânico e engessado pode refletir no trabalho docente e conseqüentemente na qualidade da prestação de serviço. Há de se afirmar ainda, que esses controles são criados e implantados de forma generalizada, deixando de lado aspectos individuais e profissionais da atividade docente e na gestão escolar.

Frente ao contexto exposto, apresenta-se a seguinte pergunta, que norteou as investigações:

O regulamento para normatização das atividades acadêmicas dos docentes da carreira do magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e as planilhas contendo as atividades planejadas e realizadas têm características mecanicistas, baseadas na visão de Taylor e Ford?

O objetivo geral do trabalho é verificar se o regulamento para Normatização da Atividade Acadêmica dos Docentes da Carreira do Magistério do EBTT e as planilhas contendo as atividades planejadas e realizadas têm características mecanicistas, baseadas na visão de Taylor e Ford. Os objetivos específicos são: identificar a percepção de elementos mecanicistas no regulamento, nos instrumentos de planejamento e controle de atividades docentes e nas ações gerenciais; verificar a percepção dos benefícios contidos no Regulamento das Atividades Docentes (RAD) e nos instrumentos estudados, na qualidade do trabalho e na formação e melhoria contínua do docente; identificar elementos que contribuam para o aperfeiçoamento do RAD e seus instrumentos.

Espera-se com esse estudo apresentar reflexões sobre os resultados da pesquisa feita diretamente com um grupo de docentes do IFMG, de forma anônima, para conhecer na visão dos envolvidos diretamente no controle, seus sentimentos e atitudes em relação ao RAD, que foi implantado e difundido na instituição como um sistema de igualdade, de acompanhamento e de planejamento das atividades docentes. O tema merece ser estudado devido ao seu alto grau de influência na motivação profissional, considerando fatores específicos relacionados à valorização do docente, sua autoestima e realização, além da recente proposição de alteração de dispositivos, que pode impactar nas atividades profissionais e nos resultados da instituição.

A pesquisa foca na percepção de eficácia do documento e da sua execução, considerando que a assimilação positiva de seus dispositivos e da prática podem favorecer à melhoria nas relações internas e externas dos docentes, o que impacta positivamente na disposição e no resultado do trabalho profissional. O artigo permite vislumbrar de forma geral como o RAD está presente no cotidiano do professor e como ele interfere ou não no seu trabalho e na forma que a gestão, por intermédio do instrumento, visualiza e acompanha institucionalmente a produção docente.

2. Metodologia

A pesquisa realizada foi classificada como descritiva com abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar o fenômeno. (Vergara, 2016) Para Mattar (2012, p 24), ela é utilizada quando o propósito é descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Por outro lado, “Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo.” (Pereira et.al, 2018, p.67). “A abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social.” (Richardson, 2007, p.79) Ela é fundamentada principalmente em análises subjetivas, caracterizada, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Tem por base conhecimentos teóricos-empíricos que permitem atribuir-lhes cientificidade. O método qualitativo é definido de acordo com o axioma de crenças do investigador, valoriza a descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos

atores sociais, aos discursos, aos significados e aos contextos. Garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, além de facilitar a exploração de contradições e paradoxos, segundo descreve Vieira & Zouain (2006).

Os procedimentos técnicos adotados foram um levantamento bibliográfico sobre os princípios da teoria de Taylor e Ford, sobre a legislação que direciona a atividade do IFMG enquanto instituição educacional, sobre o regulamento da atividade docente (RAD) do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico dos professores do IFMG e um estudo de caso.

“O estudo bibliográfico tem por finalidade conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre um determinado assunto ou fenômeno.” (Jung, 2004, p. 160)

Segundo Pereira *et. al.* (2018)

um estudo de caso é uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial. Sob o título Estudo de Caso se incluem muitos estudos que forma uma gama de variedades. Normalmente, um caso para ser considerado como tal, deve ser um fenômeno que possui alguma característica especial ou diferencial que o tira do “lugar comum (pp.66).

Foi elaborado um questionário estruturado e não disfarçado com questões fechadas e abertas, utilizando o software *SurveyMonkey*, para coletar as respostas sobre o instrumento RAD e suas planilhas auxiliares, visando compreender os conhecimentos e percepções dos docentes acerca deste controle institucional, assim como buscar elementos sobre as contribuições no planejamento e execução das atividades laborais dos professores. O convite para responder aos questionários foi feito a todos os docentes do quadro de servidores do IFMG e as respostas foram voluntárias e não identificadas para preservar a identidade dos pesquisados.

A análise dos dados foi feita considerando os princípios utilizados por alguns dos representantes da visão mecanicista, o regulamento da atividade docente e as planilhas contendo os Planos Individuais de Trabalho (PIT) e os Relatórios Individuais de Atividades Desenvolvidas (RIT). Nesta etapa, buscou-se comparar as respostas obtidas com os princípios tayloristas e fordistas para responder ao problema proposto e alcançar os objetivos estabelecidos.

3. Referencial Teórico

3.1 Regulamento para normatização das atividades acadêmicas dos docentes

Atendendo aos princípios da administração pública, o IFMG aprovou, por meio da Resolução Nº 056 de 01 de dezembro de 2017, o regulamento para normatização das atividades acadêmicas dos docentes da carreira do magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. O regulamento visa normatizar a atividade acadêmica com base nas Leis 11.892/2008, que Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; 12.772/2012, que dispõe sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal; 8.112/1990, que trata sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, além da Medida Provisória nº 431/2008, que dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE; do decreto nº 94.664/1987, que aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. e da Portaria Ministerial 17 de 13 de maio de 2016, que estabelece diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

A Resolução nº 056 tem como objetivos estimular e valorizar a produção acadêmica e as atividades de ensino, pesquisa e extensão e fornecer parâmetros a serem aplicados na construção de indicadores acadêmicos institucionais que permitam assegurar a excelência da avaliação de cursos e programas do IFMG. Além disso, visa estabelecer referenciais que possibilitem equilibrar a distribuição dos encargos docentes nas diversas unidades do instituto, respeitadas as suas peculiaridades, fornecer subsídios à tomada de decisão, sendo observada a legislação vigente no que se refere a: alocação de vagas docentes; avaliação do estágio probatório; progressão e promoção funcionais; participação em congressos, seminários e congêneres; liberação para capacitação e qualificação; concessão do regime de trabalho de dedicação exclusiva; entre outros, além de contribuir para a efetivação do perfil institucional previsto na Lei nº 11892/2008, considerando como atividades docentes aquelas relativas ao ensino, à pesquisa, à extensão, à gestão e à representação institucional.

O artigo 4º do regulamento para normatização das atividades acadêmicas dos docentes da carreira do magistério do EBTT do IFMG apresenta o Plano Individual de Trabalho Docente (PIT) que deverá ser elaborado visando atender às necessidades específicas de cada *campus*.

Ele consiste em uma relação das atividades a serem exercidas, com as respectivas cargas horárias semanais de trabalho, devendo ser proposto pelo docente à sua área de lotação ou departamento, ao início de cada semestre letivo.

Da mesma forma, o Relatório das Atividades Individuais (RIT) deve ser apresentado, consistindo de breve relato das atividades, acompanhado da relação dos documentos comprobatórios das ações efetivamente desenvolvidas no período, para formalizar o conjunto de atividades desempenhadas pelo docente no semestre.

3.2 Taylor, Ford e a visão mecanicista

Frederick Winslow Taylor nasceu nos Estados Unidos e cresceu influenciado pela ética do protestantismo baseado na disciplina e no trabalho. Desde a infância, possuía inclinação para estabelecer normas, regras e fórmulas exatas e na juventude foi trabalhar como operário de “chão da fábrica”. Nesse período teve a oportunidade de conviver tanto com a alta burguesia quanto com artífices e aprendizes nas fábricas, com os quais aprendia seus costumes, suas estratégias de fuga do controle empresarial sobre o desenvolvimento de suas tarefas, ao mesmo tempo em que percebia a “ignorância” de seus amigos burgueses proprietários das fábricas sobre o que realmente acontecia na área de produção (Bryan, 1992, p.360 como citado em Rezende, 2017).

Durante sua trajetória, observou vários vícios da má administração, tais como a falta de orientação técnica para o trabalho, a falta de controle e divergências entre operários e gestores. Deixou aflorar sua criatividade e iniciativa e patenteou várias invenções focadas no processo produtivo, estudando diversos aspectos administrativos que interferiam no cumprimento dos resultados esperados. Seu principal método de pesquisa era o estudo dos tempos e movimentos. No período de vivência de Taylor, havia, nos Estados Unidos, um interesse crescente pelo estudo das organizações, das relações de trabalho e da eficiência produtiva.

Taylor sofreu muita influência das ideias positivistas de Comte no que diz respeito a uma teoria fundamentada na descrição de como os fatos ocorrem, sustentada pela observação, que combina raciocínio e observância com as relações de sucessão e similitude, reduzindo a explicação científica a seu modo descritivo, com uma preocupação de “assumir um caráter de neutralidade pela legitimação científica e utilização do conhecimento formalizado para controlar a força de trabalho” (Arana, 2007; Vargas, 1985, p. 158 como citado em Rezende, 2017). Por ter sido criado com disciplina e trabalho, assumiu uma postura ideológica que o inquietava, no que diz respeito às organizações empresariais. Ele as analisou sob a ótica

positivista com imparcialidade, utilizando o conhecimento adquirido pela comprovação científica para dominar a força de trabalho, defendendo a ideia de que a improvisação deveria ser substituída pelo planejamento e pelo empirismo científico (Vargas, 1985; Cavalheiro Neto, 2006; Bryan, 1992 como citado em Rezende, 2017).

O movimento da administração científica congregou seguidores e colaboradores de Taylor, além dos profissionais que trabalharam de maneira independente, sendo os mais conhecidos, além do próprio Taylor, Frank e Lilian Gilbreth, que deram contribuições importantes no estudo de movimentos e da fadiga, além do desenvolvimento da psicologia aplicada; Henry Gantt, reconhecido pelo trabalho no campo do treinamento profissionalizante e o seu gráfico de Gantt, e Hugo Munsterberg, pelos estudos e desenvolvimento da psicologia industrial, ensina Maximiano (2017).

Segundo Chiavenato (2014), Taylor estabeleceu os seguintes princípios: I) estudo de tempo e padrões de produção; II) supervisão funcional: a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área, e que tem autoridade funcional, relativa somente à sua especialidade, sobre os mesmos funcionários; III) padronização de ferramentas e instrumentos; IV) planejamento das tarefas e cargos; V) o princípio da exceção: administrador deve prioritariamente verificar as ocorrências que se afastem dos padrões, ou seja, as exceções, para corrigi-las adequadamente; vi) a utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo; VII) fichas de instruções de serviço; VIII) a ideia de tarefa, associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente; IX) sistemas para classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura e X) sistema de delineamento da rotina de trabalho.

Na visão de Maximiano (2017) é provável que o taylorismo alcançasse êxito mesmo em outro contexto, considerando diferentes possibilidades em termos de perspectiva ideológica e/ou estágio de desenvolvimento da indústria. O certo é que o taylorismo fez parceria com a notável expansão da indústria e com a inovação revolucionária de Henry Ford com sua linha de montagem.

Pode-se afirmar que foi Henry Ford quem ampliou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, ou seja, a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade (peças padronizadas) e trabalhador especializado, segundo Maximiano (2017). Outros princípios adotados por Ford foram os da intensificação, que consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado; o princípio de economicidade, caracterizado pela redução ao mínimo do volume de estoque da matéria-prima em transformação, além do Princípio da produtividade, que consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo

período através da especialização e da linha de montagem. Assim, o operário poderia ganhar mais, num mesmo período, e o empresário ter maior produção, segundo Chiavenato (2014).

As práticas administrativas, em uma perspectiva intuitiva, são feitas há séculos, e podem ser observadas nas realizações das culturas egípcia, grega, romana e chinesa, e em instituições e eventos importantes, tais como a Igreja Católica e na Revolução Industrial, apesar da administração, enquanto ciência, ser relativamente nova, considerando o surgimento de teorias mais consistentes e organizadas no início do Século 20, segundo Maximiano (2017).

Destaca também que o processo mais difundido, na esfera da ciência administrativa, foi o apresentado por Dale (1959), que requer o exercício das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Chiavenato (2014), Maximiano (2017) e Motta (2010) apresentam outras contribuições distintas oferecidas por Fayol (1916), como a de prever, comandar e coordenar, Urwick (1943), que acrescenta a função de investigar, Koontz e O'Donnell (1976), que incluem a designação do pessoal, Wadia (1966), que acrescenta as funções de motivar e inovar e Newman (1972), que introduz a função de liderar.

Taylor (1957) quando propôs os estudos de tempos e movimentos nas empresas, tinha como objetivos maximizar a produtividade, reduzir custos com mão de obra e aumentar o lucro. Ford (1863-1947), citado por Maximiano (2017), implantou a linha de produção de forma que fragmentando o processo produtivo, criava especialização em cada etapa, maximizava a produtividade e atendia ao mercado de forma generalizada, pois não havia naquele período da história produtos personalizados e customizados, prática mais atual do Século XXI.

3.3 Visão mecanicista X Visão orgânica

A educação exige a realização de processos inerentes às organizações orgânicas, que possuem estruturas flexíveis e que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas, onde os cargos são continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa. Estas instituições são relativamente descentralizadas, suas decisões são delegadas aos níveis inferiores e as tarefas são executadas à luz do conhecimento que os indivíduos possuem da organização como um todo. Há também um predomínio da interação lateral sobre a vertical, maior amplitude de controle do supervisor, maior confiança nas comunicações e ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas, afirma Chiavenato (2014).

Em oposição, os sistemas mecanicistas possuem uma estrutura burocrática assentada em minuciosa divisão do trabalho, cargos ocupados por especialistas com atribuições

perfeitamente definidas, decisões altamente centralizadas, geralmente tomadas nos níveis superiores da instituição. Possuem hierarquia rígida, com um sistema de controle e de informação ascendente, por intermédio de filtros sucessivos e com tomada de decisões através de uma sucessão de amplificadores. Existe um predomínio da interação vertical entre supervisor-subordinado, amplitude mais estreita de controle do supervisor, maior confiança nas regras e procedimentos formais com ênfase nos princípios da Teoria Clássica, ensina Chiavenato (2014)

Observa-se, de uma maneira geral, que há uma tendência de maior valorização da visão orgânica pelos profissionais da área do ensino, se comparada à visão mecanicista, que frequentemente é associada a processos produtivos de empresas, mais especificamente das indústrias. Percebe-se uma expectativa dos profissionais da área de educação de uma liberdade maior para criar, e o senso comum da categoria é que nem sempre as propostas mecanicistas são as mais adequadas e eficazes.

Por outro lado, constata-se também a necessidade de dimensionar a produção do professor, principalmente considerando a expectativa de uma relação harmônica na estrutura escolar, sendo a equidade um dos princípios mais importantes a serem alcançados para favorecer a percepção do sentido de justiça nas relações. Além disso as instituições de ensino necessitam apresentar resultados frente à sociedade, e os indicadores que apresentam resultados mais objetivos tendem a ser mais valorizados, apesar da preferência da visão orgânica no processo produtivo das atividades docentes.

4. Análise e Resultados de Pesquisa

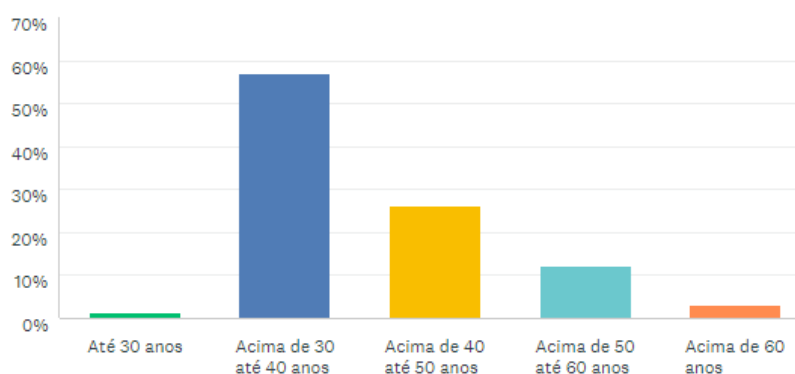
A pesquisa foi realizada com os docentes do IFMG, distribuídos em 4 regiões geográficas do estado, a saber: Região 1 (Betim, Ibirité, Reitoria, Ribeirão das Neves, Sabará e Santa Luzia) com 64,6% dos respondentes; Região 2 (Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Itabirito, Ouro Branco, Ouro Preto e Ponte Nova) com 26,2% dos respondentes; Região 3 (Governador Valadares, Ipatinga e São João Evangelista), região esta com contribuição nula de respostas, e Região 4 (Arcos, Bambuí, Formiga e Piumhi) com 9,2% dos respondentes. As informações foram coletadas entre outubro e novembro de 2020 por e-mail, totalizando 65 docentes.

O questionário de pesquisa foi composto por questões com identificação do perfil dos pesquisados, questões objetivas com o propósito de conhecer a visão dos docentes sobre o RAD

e suas planilhas acessórias (PIT e RIT) e questões discursivas com a intenção de compreender os aspectos negativos, positivos e aqueles necessários à melhoria do instrumento.

As características dos respondentes quanto ao gênero foi a seguinte: 43,1% feminino e 56,9% masculino. A faixa etária dos respondentes está representada no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 1 evidencia que a maior parte dos respondentes (56,9%) está na faixa etária entre 30 a 40 anos. Nesta faixa etária 48,7% dos respondentes possuem entre 3 a 6 anos de docência na instituição pesquisada, 10,8% entre 6 a 9 anos, 16,2% acima de 9 anos de docência e 24,3% possuem menos de 3 anos de docência.

Tabela 1: Tempo de docência no IFMG

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Menos de 3 anos;	18,46%	12
Acima de 3 até 6 anos;	33,85%	22
Acima de 6 até 9 anos;	13,85%	9
Acima de 9 anos.	33,85%	22
TOTAL		65

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 1 são apresentados os dados dos respondentes sobre o tempo de docência no IFMG na totalidade dos pesquisados.

Quando perguntados sobre os conhecimentos acerca do RAD e das planilhas acessórias PIT e RIT, as respostas obtidas demonstram que 30% dos pesquisados acreditam ter bom conhecimento sobre o RAD, enquanto 28,3% consideram aceitável seu conhecimento e 21,7%

consideram ótimo. Quanto ao PIT 36,7% consideram seu conhecimento bom, enquanto 23,3% consideram ótimo e 16,7% aceitável. No que diz respeito ao RIT 35% dos respondentes consideram seu conhecimento bom, enquanto 23,3% consideram ótimo e 15% consideram aceitável.

Observa-se uma coerência entre as respostas no que tange aos conhecimentos sobre o RAD e suas planilhas acessórias onde predomina um bom conhecimento sobre esses instrumentos. Além disso, percebe-se também que os respondentes se consideram qualificados para responder as questões, pois no conhecimento sobre o RAD, considerando as dimensões aceitável, bom e ótimo, os resultados alcançaram 80,0%; no conhecimento sobre o PIT atingiram 76,7%, nas mesmas dimensões, e sobre o RIT 73,3%.

O segundo bloco de respostas diz respeito ao auxílio do PIT e do RIT no planejamento das atividades docentes. 37,9% dos respondentes consideram que as planilhas contribuem de forma “aceitável” no planejamento e execução das tarefas docentes e que para delinear os trabalhos do professor, elas também contribuem de forma “aceitável” de acordo com 44,8 % dos pesquisados. Há um percentual de 20,7% dos respondentes que consideram insuficiente a contribuição das planilhas no planejamento e execução das tarefas e 24,1% consideram insuficiente o auxílio no delineamento do trabalho docente. Pelas respostas obtidas pode-se considerar que os docentes avaliam positivamente a contribuição das planilhas no planejamento, execução e delineamento das atividades.

Quando se trata da verificação da produtividade docente por intermédio das planilhas auxiliares, 50% dos respondentes consideram que o instrumento é “insuficiente” para fazer essa verificação, enquanto 31,0% o consideram aceitável. Esta informação nos mostra que, de acordo com o mecanismo proposto por Taylor para verificação da produtividade do empregado, pelo menos na visão dos funcionários/docentes, as planilhas não atendem a esse requisito, servindo apenas para controle das ações docentes.

Ao confrontar essas respostas com as perguntas no que tange aos benefícios recebidos pelos docentes, sejam eles financeiros ou simbólicos, as informações nos apresentam que 73,91% dos respondentes consideram que a maior pontuação no RAD não se reflete em vantagens diretas ou indiretas na instituição, o que sinaliza uma diferença frente ao modelo fordista que procurava realizar pagamentos conforme a produção. 90% dos respondentes afirmam que a uma maior pontuação no RAD não se converte em benefícios financeiros e 70% consideram que não se convertem em benefícios simbólicos, o que contrasta com a proposta mecanicista que considera a visão do homem econômico, representada pelo princípio que caracteriza a ideia da tarefa associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente.

Considera-se que a conversão de maior pontuação em benefícios financeiros não é um problema do RAD, mas uma questão estrutural da carreira, no entanto o dimensionamento das atividades docentes é influenciado pelas estratégias definidas pela gestão. A visão orgânica, que valoriza o homem social e os elementos simbólicos, também parece não ser atendida, na visão dos professores. 57,5% dos respondentes informaram que esse instrumento não contribui para a qualidade do trabalho docente, o que pode contrastar com o objetivo do princípio da padronização de ferramentas e instrumentos proposto por Taylor. 50% dos pesquisados disseram que é insuficiente a contribuição do RAD para a atuação docente especializada, que contradiz com o objetivo da versão mecanicista de aumento na especialização, enquanto 20% consideram que a contribuição é aceitável.

Nas perguntas discursivas sobre os aspectos positivos do RAD, quando os pesquisados foram estimulados a responder com expressões livres, destacam-se as seguintes: “controle das ações desenvolvidas no *campus*, verificação das atividades individuais,” serve para “organização de trabalho, comprovar 40 horas¹”, “monitoramento das atividades”, “regulamenta o trabalho docente; estabelece a relação de trabalho (horas) entre o docente e o IFMG; poderia mensurar a produtividade docente”, “apenas atendimento à legislação”, “não existem pontos positivos atualmente”.

Observa-se que a principal característica positiva mencionada para o RAD é o controle docente, seguido pelo atendimento legal, aspectos característicos do pensamento mecanicista. No caso do controle, o princípio taylorista de estudo dos tempos e padrões de produção, exemplifica bem a necessidade de equalização da produtividade aparente dos profissionais de educação, além da condição que os instrumentos podem oferecer aos gestores para utilizar o princípio da exceção, que prevê a atuação do administrador, prioritariamente, nas ocorrências que afastem dos padrões, ou seja, as exceções para corrigi-las adequadamente. Apesar do controle servir para medição da produtividade, ocorreram manifestações, por parte dos professores, que sinalizaram a não percepção do uso da ferramenta para tal fim. Não foram mencionadas também a questão do estímulo ao trabalho dentro de uma perspectiva mais simbólica.

Quando se trata dos aspectos negativos do RAD, alguns comentários são os seguintes: “a gestão não observa o RAD para corrigir distorções;” “o conceito de produtividade é insuficiente para o trabalho docente”; “menospreza a atuação na gestão colegiada do *campus*”,

¹ Regime de trabalho do docente na instituição pesquisada pode ser de 20 h/semana, 40h/semana sem dedicação exclusiva e 40h/semana com dedicação exclusiva.

“falta de acompanhamento, flexibilização período remoto, itens faltantes”, “não tem vantagem além da pressão por pontuação, não há como fazer o PIT e RIT, não há vantagem em superar a pontuação”, “processos burocráticos; processo ainda bastante manual, falta informatizar os processos”; “gestão da RAD não é usada por muitos sistemas, falta transparência e uso efetivo pelas gestões”, “engessa as atividades,”, “não apresenta fidedignidade de trabalho, não contribuiu na carreira do docente”, “não substituiu o ponto docente; não mede a produtividade e é usada para isso; não inclui todas as atividades docentes (como o conselho de classe)”, “incentiva comparação injusta e discriminação entre profissionais, incentiva competição sem sentido, dá margem a trapaça”, “número mínimo de 40 pontos obtido sem esforço”; “não há mecanismo que obrigue qualquer docente a absorver mais que 40 pontos”. “Não existe qualquer vantagem em se fazer além do mínimo de 40 pontos”, “pontuação não condiz com a realidade;” “maiores esforços não são recompensados”; “não tem ligação com a estratégia da instituição”; “estimula o trabalho mínimo e desestimula a produtividade.”

Ao analisar as respostas sobre os aspectos negativos do RAD, elas nos levam a pressupor que os respondentes gostariam de ver o instrumento como um mecanismo de controle real, com fidedignidade das ações de trabalho, que oferecesse vantagens ao professor em absorver uma carga maior de trabalho, assim como instigasse o profissional a cumprir mais do que o mínimo necessário, no entanto, pelas respostas coletadas percebe-se que isso não acontece. O que ocorre é o inverso, além de uma falta de flexibilidade e individualização no tratamento docente.

Os respondentes consideram também o instrumento injusto, pois engessa o trabalho e não favorece a carreira docente, além de não contribuir para o cumprimento da missão institucional, o que contrasta com a visão de Taylor que valoriza a produtividade, principalmente a ideia de tarefa associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente e a visão de Ford, que ao apresentar o princípio da produtividade, que consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período, através da especialização e da linha de montagem, também sinaliza maiores ganhos por parte do operário e do empresário, que por analogia representam as figuras do professor e da instituição.

Foram sugeridos alguns aspectos que precisam ser melhorados no instrumento RAD: “as funções gratificadas geram pontos no RAD, mas também são remuneradas a parte. Ou são remuneradas, ou geram pontuação, este é o critério que deveria ser avaliado”, “simplificação do processo em ferramenta central para todo IFMG”, “pontuar melhor as aulas, pontuar melhor eventos, pontuar capacitação, especialização *stricto sensu*”, “substituir o ponto docente (fundamental)”; “estabelecer de forma inequívoca o tempo de envolvimento com as atividades

laborais”; “ser utilizada apenas para comprovação de tempo de trabalho”, “recompensa que incentive ao docente absorver mais que 40 pontos no PIT/RIT”; “criação de regulamentação que obrigue à distribuição igualitária da carga de trabalho”, “aumento de atividades, distribuição de pontos e compensação financeira para docentes que fazem mais que 40 pontos”, “RAD como instrumento de aceleração à promoção na carreira docente”. “Usar o RAD como instrumento de planejamento estratégico”, “RAD como instrumento de aceleração à promoção na carreira docente” e “acabar com o RAD na medida em que ele pode ser utilizado como um mecanismo prejudicial ao trabalho docente”.

As respostas apresentadas na última questão, além de valorizar a necessidade de controle e igualdade na distribuição das tarefas, sinalizam a necessidade de uma maior amplitude e clareza na definição e uso dos critérios de medição da produtividade, programação de benefícios referentes à mesma e aceleração na carreira, o que está alinhado ao pensamento mecanicista.

Constata-se que o RAD pode ser um valioso instrumento para gestão e para o docente. Se ele for melhor dimensionado e individualizado, pode levar o docente com maior pontuação/produtividade à obtenção de vantagens financeiras (promoção horizontal e vertical por tempo de magistério/atividades desempenhadas e certificadas) e simbólicas (reconhecimento, valorização profissional, dentre outros) gerando maior estímulo e envolvimento. Pode ser utilizado como um instrumento de planejamento estratégico pela gestão e principalmente favorecer uma distribuição mais equânime da carga de trabalho.

Este trabalho pode contribuir para o público externo à instituição como forma de acompanhamento e reflexão sobre as atividades docentes, assim como na avaliação da prestação de contas dos serviços prestados pela instituição de ensino à comunidade acadêmica, estimulando respostas as demandas regionais da educação. Pode estimular também comparações entre as atividades desenvolvidas pelas diversas instituições públicas de ensino em nível regional.

Algumas pesquisas foram desenvolvidas anteriormente com o foco no controle e no poder nas instituições de ensino superior de Belo Horizonte, como a de Liliane Cecília de Miranda Barbosa, que apresentou em 2013 uma dissertação na UFMG sobre os usos dos resultados gerados pelo Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e as suas implicações para o trabalho docente e a organização escolar, em escolas estaduais e municipais do município de Formiga em Minas Gerais. Especificamente sobre o Regulamento da Atividade Docente (RAD) utilizado no IFMG, até o presente momento, não foram encontrados trabalhos de pesquisa disponíveis.

5. Conclusões

Considerando o objetivo geral da pesquisa, que foi o de verificar se o regulamento para Normatização da Atividade Acadêmica dos Docentes da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFMG e as planilhas contendo as atividades planejadas e realizadas têm características mecanicistas, baseadas na visão de Taylor e Ford, percebeu-se que sim e que a característica mecanicista dominante, na visão dos entrevistados, foi a do controle. Por outro lado, algumas características mecanicistas demandadas pelos respondentes, principalmente pelo fato de oferecerem potencialmente ganhos financeiros com cargos de confiança, cargos de direção / coordenação ou atividades que gerem aumento na remuneração não foram identificadas, o que justifica uma certa frustração por parte dos docentes.

Os resultados alcançados na pesquisa levaram os pesquisadores a inferir que as planilhas auxiliares são insuficientes para fazer a verificação da produtividade, pois prestam-se meramente ao controle das atividades docentes. Esta percepção pode estar ligada às lacunas identificadas pelos respondentes no que diz respeito a atividades que não são valorizadas pelo regulamento e, conseqüentemente, não estão previstas nas planilhas. A compreensão descrita pode ser confirmada ao verificar que a principal característica positiva mencionada para o RAD é o controle docente, seguido pelo atendimento legal, aspectos característicos do pensamento mecanicista, que por sua vez, na visão dos respondentes, não favorece a percepção do uso da ferramenta para mensuração da produtividade.

Em atendimento aos objetivos específicos, o trabalho identificou a percepção restrita de elementos mecanicistas no regulamento, nos instrumentos de planejamento e controle de atividades docentes e nas ações gerenciais, sendo restrita também no que diz respeito à percepção dos benefícios contidos no RAD e nos instrumentos estudados. As respostas em termos de qualidade do trabalho e na formação e melhoria contínua do docente não foram identificadas ou mencionadas de forma significativa. Os resultados da pesquisa favoreceram a identificação de elementos que contribuem para o aperfeiçoamento do RAD e seus instrumentos, em atendimento a um dos objetivos da pesquisa.

A percepção dos benefícios recebidos pelos docentes, sejam eles financeiros ou simbólicos, não está vinculada à maior pontuação no RAD, o que sinaliza uma diferença frente ao modelo fordista que procurava realizar pagamentos conforme a produção e o modelo orgânico que valoriza a autoestima e realização. Quase 60% dos respondentes destacaram que o instrumento não contribui para a qualidade do trabalho docente, o que difere com o objetivo do princípio da padronização de ferramentas e instrumentos proposto por Taylor, e 50% dos

pesquisados disseram que é insuficiente a contribuição do RAD para a atuação docente especializada, que não está em sintonia com o objetivo da versão mecanicista de aumento na especialização. Ao analisar as respostas sobre os aspectos negativos da RAD, constata-se que o instrumento ainda é visto como de controle irreal, sem fidedignidade das ações de trabalho, não apresentando vantagens para o professor em absorver uma carga maior de trabalho, instigando o profissional a cumprir o mínimo necessário, sem flexibilidade e individualização no tratamento docente. É considerado como um instrumento injusto, que engessa o trabalho e não contribui para a carreira docente, além de não contribuir para o cumprimento da missão institucional. As lacunas apresentadas demonstram que a instituição tem dificuldades em cumprir a proposta mecanicista de valorização da produtividade, sob a ótica do professor, e entrega de benefícios aos mesmos.

Os aspectos que devem ser melhorados no instrumento RAD, indicam uma necessidade de valorizar o controle e a igualdade na distribuição das tarefas, maior amplitude e clareza na definição e uso dos critérios de medição da produtividade, programação de benefícios referentes à mesma, e aceleração na carreira, o que está alinhado ao pensamento mecanicista.

Conclui-se que, no caso dos benefícios financeiros, os professores valorizam, mesmo que inconscientemente, a visão mecanicista, no entanto entendem que a perspectiva orgânica referente ao cálculo da produtividade deva ser considerada, além de demandarem também estímulos simbólicos que poderiam substituir, mesmo que temporariamente, as expectativas mais focadas no mecanicismo.

Por fim, constata-se que o RAD possui uma estrutura burocrática e mecanicista de acordo com a teoria de Taylor (1957), no qual as atividades são descritas de forma minuciosa e apresentando a divisão do trabalho, decisões altamente centralizadas e tomadas nos níveis hierárquicos mais altos da instituição, demonstrando um estreito controle da gestão, com regras bem definidas e padronizadas e procedimentos formais.

A padronização, divisão do trabalho, controle e vigilância descritos por Taylor (1856-1915) e aplicados por Ford (1863 - 1947) interferem diretamente na atividade docente e nas atividades de ensino e aprendizagem. Há um paradoxo entre as vivências / expectativas dos docentes e o instrumento de controle da instituição, onde a gestão busca alcançar produtividade com estruturação, monitoramento e ajustes das práticas baseadas em indicadores, e a atividade docente que busca flexibilidade, interação, colaboração e liberdade, para apresentar resultados que atendam a uma sociedade altamente tecnológica e complexa.

Sugere-se que o tema de controle e poder nas organizações escolares, assim como as teorias orgânicas da administração, sejam objeto de novas pesquisas no intuito de contribuir

com o crescimento e o desenvolvimento das instituições de ensino superior, sobretudo as instituições públicas.

Referências

Arana, H. G. (2007) *Positivismo reabrindo o debate*. Coleção Educação Contemporânea. Campinas: Autores Associados.

Bryan, N. A. P. *Educação, trabalho e tecnologia*. (1992). [Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas]. Recuperado em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000050738>>.

Cavalheiro Neto, A. (2006). *A escola como expressão e resposta às exigências dos modelos de produção do capital*. [Dissertação Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Maringá]. Recuperado em: <http://www.ppe.uem.br/dissertacoes/2006-Afonso_Cavalheiro_Neto.pdf>.

Chiavenato, I. (2014a) *Introdução à teoria geral da administração*. Barueri, SP, Brasil: Manole.

Chiavenato, I. (2014b) *Administração nos novos tempos/ os novos horizontes em administração*. Barueri, SP, Brasil: Manole.

Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987 (1987, 23 julho). Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm.

Fayol, H. (1950) *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Conselho Superior. Resolução Nº 056 de 01 de dezembro de 2017 (2017, 01 dezembro). Dispõe sobre aprovação do regulamento de normatização das atividades acadêmicas dos docentes da carreira do magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFMG. Recuperado de:

<https://www2.ifmg.edu.br/portal/aceso-a-informacao/conselho-superior/resolucoes/2017/resolucao-056-2017-regulamento-de-normatizacao-da-atividade-academica-dos-docentes-de-magisterio-do-ensino-basico-tecnico-e-tecnologico-do-ifmg/view>.

Jung, C. F. (2004) *Metodologia Para Pesquisa & Desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Axcel Books.

Lei 11.784 de 22 de setembro de 2008 (2008, 22 Setembro). Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e do Plano de Carreira do Ensino Básico Federal e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm.

Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012 (2012, 28 dezembro). Dispõe sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm.

Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (1990, 11 dezembro). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.

Mattar, F. N. (2012) *Pesquisa de marketing*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: GEN Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2017) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.

Motta, F. C. P., Vasconcelos, I. F. G. de. (2010) *Teoria geral da administração*. São Paulo, SP, Brasil: Cengage Learning.

Nunes, C. H. S. (2012). *Impressões provocadas pelo design da marca dos principais partidos políticos do Brasil*. [Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração

da Fundação Cultural Pedro Leopoldo]. Recuperado de:
https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/

Pereira A.S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Recuperado de
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1

Portal Educação. (s.d) *Processo administrativo nas organizações*. Recuperado em:
<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/processo-administrativo-nas-organizacaoes/28686>.

Portaria Ministerial 17 de 13 de maio de 2016 (2016, 13 maio). Estabelece diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Recuperado em https://ifce.edu.br/proen/portaria-17-setec_mec-atividades-docentes.pdf.

Rezende, P. A. O. S. (2017). *Discursos e Práticas Que Embaçam / Embasam o Taylorismo nos Cursos de Pedagogia a Distância na Universidade Aberta do Brasil*. [Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais]. Recuperado de:
http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_RezendePA_1.pdf..

Richardson, R. J. et al. (2007) *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.

Taylor, F. W. (1957) *Princípios de administração científica*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
Vargas, N. Gênese e difusão do Taylorismo no Brasil. (1985) In: *Ciências Sociais hoje*, (pp 155-191). São Paulo, SP, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais.

Vergara, S. C. (2016) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, SP, Brasil:Atlas..

Vieira, M. M. F.; Zouain, D. M. (2006) *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: FGV.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Carlos Henrique dos Santos Nunes – 45%

Paula Andréa de Oliveira e Silva Rezende – 45%

Édio da Costa Júnior – 10%