



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

YASMIM AUGUSTO DOS SANTOS

**CRIATIVIDADE ENJAULADA: uma análise do estímulo  
criativo em uma IES**

Brasília – DF

2021

YASMIM AUGUSTO DOS SANTOS

**CRIATIVIDADE ENJAULADA: uma análise do estímulo criativo em uma IES**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília - UnB como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Orientador: Me. Fagner de Oliveira Dias

Brasília – DF

2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SS237c Santos, Yasmim Augusto dos  
CRIATIVIDADE ENJAULADA: uma análise do estímulo criativo  
em uma IES / Yasmim Augusto dos Santos; orientador Fagner  
de Oliveira Dias. -- Brasília, 2021.  
80 p.

Monografia (Graduação - Administração) -- Universidade de  
Brasília, 2021.

1. Criatividade. 2. Teoria institucional. 3.  
Isomorfismo. 4. Perfis de Belbin. 5. IES. I. Dias, Fagner  
de Oliveira , orient. II. Título.

YASMIM AUGUSTO DOS SANTOS

**CRIATIVIDADE ENJAULADA: uma análise do estímulo criativo em uma IES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Yasmim Augusto dos Santos**

Mestre, Fagner de Oliveira Dias  
Professor-Orientador

Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt  
Professor-Examinador

Me. Flávio Saab  
Professor-Examinador

Brasília, 13 de maio de 2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a paciência, presteza e espera de todos que me acompanharam até aqui. E que todos saibam que não pretendo parar com essa conquista e necessitarei de um tanto mais de paciência e espera para conseguir alcançar minhas metas. Agradecimentos em especial para minha família, ao meu companheiro e aos meus orientadores ao longo dessa experiência acadêmica, que me coordenaram e guiaram nesta jornada me apresentando todas as possibilidades e oportunidades que a Universidade de Brasília podia oferecer.

## RESUMO

Este estudo visa analisar as barreiras institucionais presentes no desempenho do aluno com perfil criativo recém ingressado no curso de Administração de uma IES, visando contribuir com o atendimento das diretrizes das IES, que possuem como um de seus objetivos desenvolver estudantes capacitados que resolvam questões de forma rápida e criativa. As ferramentas utilizadas foram: *survey* aplicado aos discentes para classificar seu papel segundo os perfis de Belbin e entrevistas com questionário aberto e semiestruturado aplicado aos docentes. A análise dos dados foi realizada com o auxílio dos *softwares* IBM SPSS e Iramuteq. Como resultado obteve-se que os alunos de perfil criativo possuem um baixo desempenho na nota final e atividades teóricas comparativamente aos outros perfis, tal informação possui relação direta com a percepção da criatividade pelos docentes, que apresentaram uma visão micro, vinda de suas questões individuais, e visão macro, resultante das percepções dos docentes com relação à IES. Entre as visões percebidas há uma forte presença do isomorfismo mimético com relação ao incentivo às atividades que cativem a criatividade na IES, sendo uma carga que os docentes atribuem a seu contexto de ensino, verificada a presença e influências de atividades repetitivas e monótonas, causando o acômodo no desenvolvimento de suas atribuições.

Palavras-chave: Criatividade; Teoria institucional; Isomorfismo; Perfis de Belbin; IES

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Descrição dos traços dominantes presentes nos perfis de Belbin .....	15
Tabela 2 – Quantidade de respondentes total.....	19
Tabela 3 – Quantidade de respondentes total por período .....	20
Figura 1 - Desempenho Teórico x Perfis.....	23
Figura 2 - Nota Final Média x Perfil.....	24
Figura 3 - Resultado da CHD .....	27
Figura 4 - Palavras do <i>typical test segments</i> .....	30
Figura 5 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC).....	32

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	3
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	4
1.2	OBJETIVOS .....	4
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	4
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	4
1.3	JUSTIFICATIVA .....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	6
2.2	A CRIATIVIDADE NO CONTEXTO ACADÊMICO .....	12
2.3	DESEMPENHO NO ENSINO SUPERIOR .....	16
3	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	18
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	18
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	18
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	19
3.3.1	Os DISCENTES.....	19
3.3.2	Os DOCENTES .....	20
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	21
3.4.1	INSTRUMENTOS DE PESQUISA APLICADOS AOS DISCENTES .....	21
3.4.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO AOS DOCENTES.....	22
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
4.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS DISCENTES.....	23
4.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS DOCENTES .....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	36
	APÊNDICE A – ENTREVISTA COM DOCENTES .....	I



ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO PERFIL DE TRABALHO EM EQUIPE .....	I
ANEXO B – RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO DOS ACADÊMICOS .....	IV
ANEXO C – A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA SOCIORRELACIONAL NA FORMAÇÃO DE GRUPOS DE TRABALHO .....	VI
ANEXO D – A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA SOCIORRELACIONAL NA SATISFAÇÃO DE ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS .....	VII
ANEXO E – A INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE DE PERSONALIDADE E GÊNERO NO DESEMPENHO DE TRABALHOS EM GRUPO: UMA COMPARAÇÃO BRASIL E ESPANHA .....	VIII
ANEXO F – IMAGEM CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL .....	IX

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos das Instituições de Ensino Superior (IES) é desenvolver o intelecto dos acadêmicos e gerar resultados de qualidade, para assim formar profissionais capacitados, criativos e que apresentem resoluções inovadoras de problemas que possam vir a surgir (CARIUS; CORRÊA; ROSA, 2020), também reduzindo a desigualdade de oportunidades (NEVES; SAMPAIO; HERINGER, 2018).

Para tais resultados, as investigações têm apontado que a satisfação/desenvolvimento dos discentes está atrelada ao rendimento, desenvolvimento e aprendizagem (ANJOS; SILVA, 2017), sendo pontos valorizados há tempo pelas Universidades Públicas e Privadas, onde o estímulo do desenvolvimento de habilidades no discente é consequência do impacto da instituição de ensino, assim como o envolvimento dos universitários com os recursos institucionais disponibilizados nas suas diversas formas (ASTIN, 1997).

Logo, estimular nos acadêmicos um desempenho de qualidade e criatividade na resolução de problemas, passa a ser uma questão importante para as IES (PAVÃO; NUNES FERREIRA; FERREIRA, 2018), sendo parte das universidades a produção de conhecimento e inovação, para isso se faz necessário o uso de estratégias criativas para motivar os discentes (CARIUS; CORRÊA; ROSA, 2020; ALENCAR; OLIVEIRA, 2016).

A criatividade, é considerada sinônimo de sucesso no ensino (BEGHETTO, 2018) e corrobora com resultados eficientes nas resoluções de tensões e conflitos, beneficiando à sociedade e aos indivíduos que possuem tal habilidade criativa, sendo uma função cada vez mais reconhecida nas IES (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016; LIMA; ALENCAR, 2014).

Para atingir tal espaço e importância nas IES, é importante aos educadores, a compreensão dos fatores que podem agregar sucesso ao desempenho dos discentes assim como analisar falhas existentes no modelo de ensino, podendo avaliar os fatores que auxiliem a determinar estratégias que educacionais que contribuam positivamente ao sucesso e crescimento do acadêmico e da instituição (SHIRAZI; HEIDARI, 2019), buscando inovar os processos de ensino (SHIRAZI; HEIDARI, 2019; LIMA; ALENCAR, 2014).

## **1.1 Problema de pesquisa**

Levando em consideração a importância da valorização da criatividade nos discentes do ensino superior e especificamente dos futuros administradores, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: Quais são as barreiras institucionais para o incentivo do perfil criativo no curso superior de Administração?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as barreiras institucionais presentes no desempenho acadêmico dos discentes com perfil criativo no curso de Administração em uma IES.

### **1.2.2 Objetivo específico**

1. Identificar os perfis de comportamento em grupo e seu desempenho acadêmico.
2. Analisar a relação dos perfis encontrados com o desempenho acadêmico.
3. Compreender a percepção dos professores quanto ao desempenho do perfil criativo.

## **1.3 Justificativa**

Para poder ter a permissão de fornecer cursos de educação superior nas instituições existem diretrizes que as IES devem seguir, pautadas nas orientações do Ministério da Educação (MEC) e dos conselhos de cursos específicos, como por exemplo os de Administração. O Conselho Federal de Administração (CFA) define habilidades e conhecimentos específicos esperados por um egresso do curso de

Administração de empresas com o objetivo de atender as expectativas mercadológicas (LACRUZ; VILLELA, 2007).

Dentro dessas diretrizes, um dos objetivos das IES é desenvolver os discentes e gerar resultados de qualidade, para assim formar profissionais capacitados ao mercado de trabalho, que encontra-se cada vez mais competitivo e em constantes mudanças, na busca de resoluções de questões de forma rápida, criativa e inovadora (PAVÃO; NUNES FERREIRA; FERREIRA, 2018; CARIUS; CORRÊA; ROSA, 2020).

Logo, o estímulo à criatividade é uma atividade importante para as IES, sendo a criatividade considerada sinônimo de sucesso acadêmico (BEGHETTO, 2018), e corrobora com resultados mais eficientes, sendo importante a compreensão destes fatores que podem facilitar ou dificultar o sucesso no desempenho dos discentes, assim como detectar as falhas presentes nos modelos de ensino e nas IES (SHIRAZI; HEIDARI, 2019).

É importante aos educadores e gestores das IES a compreensão destes fatores que influenciam no desempenho dos discentes, para assim analisar e avaliar as estratégias educacionais e promover alterações que contribuam positivamente ao sucesso e crescimento acadêmico da instituição, buscando inovar os processos de ensino (LIMA; ALENCAR, 2014; SHIRAZI; HEIDARI, 2019).

Trata-se de um estudo viável devido à facilidade de acesso aos alunos da disciplina a ser analisada, introdução à administração, assim como o acesso aos docentes que ministram disciplinas para os estudantes do curso de Administração, tanto de disciplinas do primeiro semestre quanto de semestres subsequentes do curso, facilitando a coleta e levantamento das informações, gerando menos custos para a execução da pesquisa. O acesso ao material teórico é de acesso moderado, realizado com o uso do Google Acadêmico e Scopus para busca de artigos e livros. Também foram usados livros físicos para embasamento teórico.

Ao longo de décadas vem ocorrendo mudanças no ambiente de trabalho em escala mundial, o que impacta no perfil do administrador desejado pelo mercado de trabalho, interferindo assim no contexto universitário e formação acadêmica (NICOLINI, 2003). Estas condições impactam no dilema das IES com relação a lacuna presente na pauta: motivação da criatividade e inovação nos alunos dentro do ambiente acadêmico.

Diante do motivo apresentado, considerando a necessidade de motivar o perfil criativo dos docentes e discentes do curso de Administração, a presente pesquisa torna-se relevante no aspecto acadêmico e gerencial.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Realiza-se uma discussão inicial sobre a teoria institucional, com um foco voltado à institucionalização no ensino superior, seguido do conteúdo sobre a criatividade no contexto acadêmico, dando sequência à apresentação o sobre o desempenho no ensino superior.

### **2.1 Teoria institucional**

A teoria institucional teve seu início marcado a partir das críticas de autores sobre a Teoria Econômica Neoclássica da Firma, que examinam comportamentos e maximização dos lucros das organizações a partir da geração de novas informações, considerando a racionalidade dos indivíduos tomadores de decisões, com pressupostos respaldados na racionalidade econômica das pessoas e no equilíbrio mercadológico (BURNS; SCAPENS, LUZ *et al.*, 2018) .

A Teoria Econômica Neoclássica foi precursora das bases teóricas, seguida posteriormente da Teoria da Contingência presente na pesquisa comportamental, sendo que em 1980 iniciou-se os estudos na economia institucional e sociologia (ZARIFAH; SITI-NABIHA, 2012).

A partir da divergência entre as teorias neoclássica e contingencial e presença de um foco mais sociológico, se iniciou o desenvolvimento da teoria institucional, que considera as transformações nas instituições a partir de pressões externas e internas, com a função de criar sentido a um grupo social específico (LUZ *et al.*, 2018).

O processo de institucionalização começa na codificação de novos princípios em regras constituídas em declarações de procedimentos formais, onde devem ser traduzidas em novos comportamentos pelos atores organizacionais, para se tornarem

institucionalizadas. Esse processo de mudança nas formas de fazer as coisas gera resistência se essas novas regras e comportamentos forem contra as crenças já existentes (GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020).

A partir dessa linha de pensamento busca-se compreender o motivo das organizações que possuem situações similares se tornarem semelhantes em procedimentos e contextos socialmente institucionalizados (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Outra questão presente na Teoria Institucional é a legitimação diante do ambiente, ligada à concordância de tais procedimentos institucionalizados socialmente, que poderiam trazer sobrevivência organizacional e recursos ao ambiente (LUZ *et al.*, 2018). Sendo legitimidade, as distintas motivações à adoção de mudanças, baseadas nas motivações dos criadores ou pioneiros das operações e atividades ou a motivação dos posteriores adotantes das atividades e operações (BRUNSSON; SAHLIN-ANDERSSON, 2000).

Essa padronização e normalização do processo nas organizações é nomeada de isomorfismo, sendo a tendência da organização de se confirmar e homogeneizar em seu contexto institucional em respostas às pressões externas, com o intuito de garantir a legitimidade social (GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020; LUZ *et al.*, 2018), garantindo uma unidade de força para se assemelhar às outras e unidas enfrentarem às pressões e condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Existem três tipos de isomorfismos institucionais segundo Dimaggio e Powell (1983), sendo o isomorfismo coercitivo, que provém de problemas de legitimidade e influências políticas derivado de pressões informais e formais; o isomorfismo mimético, que deriva de respostas pautadas na incerteza baseado na imitação e; o isomorfismo normativo, que está vinculado à profissionalização.

De forma resumida os três tipos de mudanças isomórficas institucionais apresentadas por Dimaggio e Powell (1983) são:

- 1- O isomorfismo coercitivo provém de pressões formais e informais realizadas sobre as organizações a partir de outras organizações das quais dependem e pautam as expectativas culturais e funcionamento organizacional, pautado por regras, leis e regulamentos.

- 2- O isomorfismo mimético ocorre quando uma organização possui uma questão com soluções pouco claras ou causas ambíguas e busca modelar-se em outras organizações, poupando capital humano e reduzindo gastos para solucionar a problemática, pautado na réplica das práticas de outras organizações.
- 3- O isomorfismo normativo trata da luta coletiva para definir as condições e métodos de trabalhos para controlar a produção e estabelecer uma base cognitiva e legitimação das atividades, pautado por obrigações sociais e morais.

Para Silva Junior, Muniz e Martins (2006), os isomorfismos institucionais presentes nas IES são:

- 1- Coercitivo: Ocorre em função das regulamentações impostas pela legislação que determina os tipos de instituições, as estruturas permitidas, o tipo de relacionamento interno e externo, enfim, a sua dinâmica interna e externa.
- 2- Mimético: Ocorre em função da adoção por parte de instituições de pequeno porte e novas, baseadas nas práticas e modelos e gestão que obtiveram sucesso em instituições mais tradicionais de grande porte, bem como a importância de modelos de gestão adotadas por instituições públicas e por instituições estrangeiras.
- 3- Normativo: Ocorre em função da regulamentação profissional de diversas áreas regulamentadas em que as IES oferecem cursos de formação profissional. As IES oferecem cursos de graduação em administração, por exemplo, além de observarem a legislação educacional (isomorfismo coercitivo), precisam atender as normas e regulamentos profissionais das entidades de classe, neste caso o Conselho Federal de Administração.

Embora as IES apresentem particularidades estruturais, políticas e pedagógicas, são sensíveis à uniformizar-se naturalmente à outras organizações pertencentes ao mesmo setor, de forma a se adaptar e seguir uma abordagem comum as demais, seguindo o isomorfismo institucional mimético (ZONATTO; DANI; DOMINGUES, 2018), também há a presença do isomorfismo nos sistemas de medição de desempenhos, conhecido também por PMS, ou *Performance Measurement System* (DOBIJA *et al.*, 2019; TUCKER, 2016) presente nas universidades.

O isomorfismo do ponto de vista dos sistemas de medição de desempenho, conhecido em inglês como PMS, trabalha com base nas instituições, como regras e rotinas em um contexto que apresenta influência no comportamento dos indivíduos inseridos no contexto organizacional (BURNS; SCAPENS, 2000), onde este contexto e situações moldam as ações dos indivíduos em seus pensamentos e resultando em uma ação social (GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020; MEYER; ROWAN, 1977).

Análises literárias mostram os esforços que têm sido realizados para compreender de forma mais clara a estrutura dos campos organizacionais, desenvolvimento, mudanças, isomorfismos e seus processos, assim como diversas lógicas institucionais (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018), sendo uma lacuna com relação ao campo organizacional nas IES (BERENDS, 2015).

A lógica institucional é o conteúdo e significado dos padrões históricos construídos pelas pessoas com relação a práticas, valores, regras, crenças e normas enquanto instituições. Esta lógica é usada pelos indivíduos da organização para reforçar ou promover padrões e mudanças nas lógicas de suas ações, dessa forma prevendo um elo entre a dimensão micro de ação organizacional e a dimensão macro ligada ao campo organizacional (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018).

As lógicas institucionais são experimentadas por indivíduos, e influenciam o comportamento dos mesmos, assim como definem os papéis comportamentais pelos quais os atores realizam as atividades e tomam decisões (GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020; LUZ *et al.*, 2018).

É difícil observar as lógicas institucionais diretamente, pois elas podem se manifestar de formas peculiares nas organizações, agindo através de práticas gerenciais ou decisões individuais (GREENWOOD *et al.*, 2010). Sendo muitas vezes contextualizadas em formas de conjuntos de normas e regras abstratas que favorecem a categorização e comparação, muitas vezes contrastando as lógicas acadêmicas e empresariais existentes dentro das IES, sendo uma combinação de lógicas profissionais, valores acadêmicos e administrativos/gerenciais (GROSSI; DOBIJA; STRZELCZYK, 2019a, p. 5).

Existem diversos estudos que analisam os efeitos dos arranjos institucionais, tal como pesquisas de esquemas de avaliações, questões relacionadas às percepções



individuais, questões relacionadas aos trabalhos acadêmicos e atividades, stress e ética na academia (KALLIO *et al.*, 2016; POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2011).

As lógicas institucionais salientam que os modelos de gestão educacional das IES expressam as lógicas institucionais a partir de suas práticas pedagógicas e administrativas, gerindo e controlando as formas de gerenciamento (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018). Os modelos de gestão educacional apresentam tal lógica institucional reproduzida e sustentada pelas criações culturais e disputas políticas nas IES acerca das concepções a respeito do processo de ensino e aprendizagem que ocorrem nas IES, assim como nas pressões organizacionais sentidas.

As lógicas institucionais praticadas nas IES influenciam no campo organizacional e nas organizações propriamente ditas (TAYLOR; KAHLKE, 2017), sendo que no campo organizacional, estas lógicas provocam alterações no isomorfismo, assim com disputas de valores nos resultados que as organizações alcançam sobre o aprendizado dos discentes (VERSIANI; MONTEIRO; REZENDE, 2018). O isomorfismo presente nas disputas de lógicas institucionais mostra que as organizações passam por pressões ambientais, não possuem respostas automáticas e adotam comportamentos sem refletir sob estas pressões (COLANER, 2016).

As IES são geralmente caracterizadas e sujeitas a diferentes lógicas institucionais (GROSSI; DOBIJA; STRZELCZYK, 2019a; GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020). Dessa forma, a abordagem de lógica institucional, pode integrar de forma construtiva os estudos de Burns e Scapens (2000) por possibilitar um melhor entendimento dos comportamentos dos indivíduos e interação organizacional em determinado contexto.

A lógica institucional nas IES apresenta atributos que estão relacionados a diferentes tipos de “colegialidade”, autonomia de pesquisa e ausência de controle geral (GROSSI *et al.*, 2019b). Os valores normativos na universidade, que caracterizam a lógica acadêmica, são retirados de modelos da ciência que enfatizam a liberdade da pesquisa e premiações na forma de reconhecimento entre os pares, podendo ser considerada uma representação da lógica profissional a nível societário, pelo qual a universidade avança em seu conhecimento fundamental na sociedade (CONRATH-HARGREAVES; WÜSTEMANN, 2019; GUARINI; MAGLI; FRANCESCONI, 2020).

Guarini, Magli e Francesconi (2020) buscam contribuir com a categorização teórica da lógica acadêmica em um ambiente universitário, que pode ser ainda mais facetado em múltiplas lógicas acadêmicas vinculadas às práticas de diferentes disciplinas, considerando os valores operacionais e normativos aplicados na realização de pesquisa, ensino e extensão, três eixos presentes nas instituições de ensino superior.

A combinação destes três eixos (pesquisa, ensino e extensão) presentes nas atividades acadêmicas, são enraizadas na ideologia acadêmica e institucionalizada nas práticas dentro das universidades. Diferentes lógicas acadêmicas são utilizadas nas organizações na medida em que os eixos de atividades são vistos como ações distintas e conflitantes ao invés de unitárias e complementares, assim como as regras de mensuração do desempenho, que podem diferir entre as disciplinas e critérios dos docentes (BORLAUG; LANGFELDT, 2019).

O conceito de lógica institucional é importante nos estudos de análise do desempenho de alunos criativos nas instituições, por envolver a mensuração deste desempenho conquistado nas disciplinas, sendo pouco investigado como a lógica institucional afeta o resultado dos estudantes. O valor simbólico de regras e normas tem sido apontado em ambientes organizacionais por diversos estudos, tais regras colaboram concomitantemente com outros sistemas de crenças e criação de lógicas específicas para ações individuais (VAN HELDEN; REICHARD, 2019).

As métricas de desempenho de pesquisa, avaliações de ensino e revisões de qualidade são agora comuns em vários países, introduzidas pelos governos para monitorar universidades e departamentos e torná-los mais responsáveis (PARKER, 2011) com o uso dos sistemas de medição de desempenho, que trabalha com regras que operacionalizam os valores simbólicos e pressões que podem afetar os comportamentos individuais e modificar rotinas organizacionais, contribuindo de forma dinâmica para a consolidação de uma nova lógica institucional particular (BURNS; SCAPENS, 2000).

Os efeitos da medição de desempenho em ambientes universitários têm sido discutidos e analisados por várias perspectivas, tendo um foco particular para o impacto da cultura acadêmica sobre os sistemas de medição de desempenho e os efeitos não intencionais de tal sistema (GROSSI; DOBIJA; STRZELCZYK, 2019a).

O presente trabalho terá como ótica o desempenho obtido pelos discentes da disciplina, tanto em atividades realizadas individualmente, quanto atividades realizadas em grupo, considerando a nota final como a média das duas formas de composição e os tipos de atividades práticas e teóricas.

## **2.2 A criatividade no contexto acadêmico**

A criatividade é um fenômeno multifacetado que envolve aspectos pessoais (traços de personalidade e habilidades cognitivas) e do ambiente (aspectos inibidores e facilitadores), gerando uma ampla gama de definições (FONSECA; BASTOS, 2003).

Mesmo com seu caráter multifacetado, a criatividade pode ser genericamente definida como uma forma de se pensar diferente dos outros a partir de uma mesma situação vista por todos (FONSECA; BASTOS, 2003), também podendo ser entendida como uma habilidade para produzir algo original e inesperado, útil e adaptável às dificuldades das atividades e tarefas (STERNBERG; LUBART, 1999).

A implantação destes conceitos nas organizações não resulta em modificações expressivas com relação ao significado quando não trata da implantação do potencial criativo, que introduz a inovação na instituição, a aplicação das novas ideias (FONSECA; BASTOS, 2003).

O mercado de trabalho atualmente exige a criatividade em seus processos seletivos. Tal interesse das organizações acerca da criatividade provém da necessidade de adaptação dos modelos organizacionais diante das constantes e rápidas mudanças presentes no cenário econômico e social, dessa forma o mercado seleciona os indivíduos que apresentem curiosidade pelo novo, saibam atuar de forma rápida e competente, indo além da ideia de competição (FERREIRA; CARVALHO, 2017).

Segundo a neurociência cognitiva, existe uma relação íntima entre a solução de problemas e o desenvolvimento da criatividade, sendo essa intrínseca aos indivíduos (FERREIRA; CARVALHO, 2017). O cérebro lida com informações e estímulos provindos do ambiente, neste processo, os neurônios atuam na recepção e transmissão das informações por meio de sinapses, originando as memórias e construindo um

conjunto de memórias nos indivíduos, que servem como base para as ações e pensamentos (EYSENCK; KEANE, 2015).

Em busca de um diferencial competitivo, as empresas adentram no campo da inovação, e para tal, a gestão de pessoas busca promover a criatividade na captação de talentos e deixá-la presente também na cultura organizacional (FERREIRA ; CARVALHO, 2017), não sendo diferente nas instituições de ensino superior.

A definição mais antiga encontrada para criatividade é de Ghiselin (1952), que a define como um processo de desenvolvimento, mudança, evolução na organização subjetiva da vida. Uma análise literária, na área da criatividade, expõe que os anos voltados à formação universitária, são os que há mais provimentos de condições para os acadêmicos tornarem-se conscientes de suas habilidades e capacidades criativas, mas o mesmo não acontece, no cultivo e desenvolvimento de tais habilidades no contexto universitário (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016; LIMA; ALENCAR, 2014).

A criatividade contribui de forma construtiva com a educação, gerando resultados positivos e eficientes na resolução de conflitos e tensões. Os benefícios da criatividade para os indivíduos e sociedade vem sendo cada vez mais reconhecidos como uma função importante das IES (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016).

Diante disto, pesquisadores apontam que o ambiente acadêmico, na atual conjuntura educacional, pouco incentiva a criatividade e o desenvolvimento de expressões lúdicas e criativas, contribuindo para o baixo interesse a tal desenvolvimento criativo por parte dos docentes universitários (ALENCAR; FLEITH, 2010).

Uma das responsabilidades no ensino, é o desenvolvimento de habilidades criativas, em qualquer um dos níveis de ensino existentes, assim como a sua fundamentação em um planejamento voltado para o desenvolvimento de tais habilidades (SLABBERT, 1994). Os motivos da importância do fomento à criatividade no ensino superior estão relacionados ao seu papel na produção de conhecimento, na inovação, nas demandas da sociedade e na possibilidade de utilizar estratégias criativas para motivar os alunos (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016).

Os trabalhos de Yashin-Shaw (1994), Murdock Isaksen e Lauer (1993) e Amabile *et al.* (2018) defendem que é crucial o desenvolvimento e estímulo de ações efetivas que gerem uma maior manifestação do potencial de criatividade em seus acadêmicos

e na comunidade universitária, pois futuros profissionais terão que lidar com um mercado marcado por mudanças intensas e profundas, que necessitam de soluções rápidas, inovadoras e criativas (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016), sendo importante ter um pensamento crítico.

O pensamento crítico está presente em contextos profissionais, sociais, acadêmicos e individuais e, suas disposições e competências estão relacionadas ao sucesso acadêmico e no mercado de trabalho, sendo o pensamento crítico umas das competências mais esperadas nas organizações (LOPES; SILVA; MORAIS, 2019).

Acredita-se que as competências e potencialidades podem se desenvolver de diversas formas em cada indivíduo, fazendo parte do potencial criativo das pessoas, onde todos possuem a capacidade de se aprimorar, a depender dos estímulos presentes no contexto social e cultural ao qual estejam inseridos ou que surjam oportunidades de situações que instiguem tal potencialidade, tendo como exemplo a universidade no auxílio do desenvolvimento do potencial criativo dos discentes a (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016).

O próprio contexto acadêmico permite a autonomia do discente com a busca do próprio conhecimento, trazendo contribuições em sala de aula e na construção do autoconhecimento e crescimento dos colegas, estimulando-os a explorarem caminhos antes desconhecidos, ampliando os capilares de sua rede de pensamentos e assim incentivando a criatividade (PEDERIVA; SILVA, 2019).

Tal autonomia, contribuição de autoconhecimento e ampliação de pensamentos criativos e inovativos estão presentes no perfil criativo, que possui entre suas características cognitivas a fluência das ideias (número de ideias), flexibilidade (diferentes categorias de ideias), elaboração (descrição de detalhes das ideias) e originalidade (reações e criações incomuns), sendo estas as características descritivas das pessoas criativas (GUILFORD, 1967; NAKANO, 2018; TORRANCE, 1966).

Na tentativa de mensurar estes elementos nos comportamentos dos indivíduos usa-se modelos e teorias tais como *Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousnes* (DISC Personality theory), *Big Five Factors personal model* (Big5), *Riso Hudson Enneagram Type Indicator* (RHETI), *Belbin Team Role Self-Perception Inventory* (BTRSPI) e outros modelos (CHAPMAN, 2005).

Nos perfis de Belbin (1981) o comportamento em atividades está relacionado a fatores ligados ao conhecimento, habilidades, valores, motivação, personalidade e temperamento. Tendo o foco nas relações interpessoais baseadas no ambiente social e estuda o perfil comportamental do indivíduo e sua forma de agir dentro de um grupo de trabalho. Belbin (1981) defende que os perfis que foram classificados e postos juntos em um mesmo grupo, geram coesão e sintonia entre os integrantes, havendo um equilíbrio entre as forças e fraquezas.

Belbin (1981) em seus estudos, a partir de análises extensivas chegou a categorizar oito perfis comportamentais (*chairman/co-ordinator, company worker/implementer, monitor evaluator, plant, resource investigator, shaper, team worker e completer finisher*) que apresentam os traços dominantes conforme descrito na tabela 1, com informações adaptadas dos estudos de Belbin (1981).

Tabela 1 – Descrição dos traços dominantes presentes nos perfis de Belbin

<b>Papel de Equipe</b>	<b>Traço Dominante</b>
<b>Chairman/co-ordinator</b>	Extrovertido, confiante, decidido, controlado, estratégico
<b>Company worker/implementer</b>	Conservador, atento aos detalhes, previsível
<b>Monitor evaluator</b>	Crítico, lógico, intelectual, cauteloso
<b>Plant</b>	Estratégico, excêntrico, sério, intelectual
<b>Resource investigator</b>	Comunicativo, extrovertido, decidido, entusiasta
<b>Shaper</b>	Lógico, decidido, atento aos detalhes
<b>Team worker</b>	Apaziguador, sensível, sociável, harmonioso
<b>Completer finisher</b>	Ansioso, ordenado, focado, atento aos detalhes, consciente

Fonte: Elaborada pela autora com base em Belbin, 1981.

As oito funções foram identificadas e sustentadas a partir de cinco princípios definidos para a construção de uma equipe de trabalho eficiente (BELBIN, 1981, p. 132), onde:

1- Cada membro contribui para alcançar os objetivos desempenhando um papel funcional (conhecimento profissional e técnica) e um papel de equipe.

2- É necessário um ótimo equilíbrio tanto das atividades funcionais quanto das funções de equipe, dependendo da equipe, objetivos e tarefas.

3- A eficácia da equipe depende da medida em que os membros se reconhecem e se ajustam corretamente aos pontos fortes presentes dentro da equipe (experiência disponível e funções de equipe).

4- Personalidade e habilidades mentais se adequam a algumas funções e limites da equipe e sua capacidade de brincar com os outros.

5- Uma equipe pode empregar seus recursos técnicos da melhor maneira possível somente quando tem o alcance e o equilíbrio das funções da equipe para assegurar um trabalho de equipe eficiente.

Deve-se observar que os perfis são independentes, ou seja, os indivíduos não possuem apenas um tipo de perfil, mas várias intensidades de perfis em uma única pessoa, só que há um perfil mais dominante na personalidade do indivíduo (YEARN *et al.*, 2003).

Belbin (1981) combinou os perfis por pares, sendo dois perfis sociais (*Resource-investigator \* Team worker*), dois perfis criativos (*Monitor \* Plant*), dois perfis do estilo trabalhador (*Implementer \* Completer-finisher*) e dois perfis de líderes de equipe (*Coordinator \* Shaper*), sendo conhecido como tipologia 4 x 2 de Belbin.

Por parcimônia, o atual estudo fará uso dos oito perfis de Belbin, sintetizados em uma tipologia 4 x 2 definida por Belbin (1981, p.123), que analisou e comparou as características de personalidade e capacidade de pensamento crítico dos membros das equipes bem sucedidas e menos bem sucedidas, cruzando-as com os registros de cada uma das equipes observadas, resultando nos perfis líder, criativo, trabalhador e social.

### **2.3 Desempenho no ensino superior**

A mensuração do desempenho nas atividades é uma questão relevante e de alto impacto acadêmico e prático, sendo de forma genérica um *input* gerador de valor para as pessoas e organização, onde na perspectiva acadêmica gera uma categoria comportamental com a capacidade de unir em um mesmo processo de ação as dimensões psicossociais situacionais, pessoais e interpessoais (BENDASSOLLI, 2012).

O desempenho trata da ação de desempenhar, o que no caso de instituições de ensino, está relacionado com a relação do rendimento do discente nas avaliações e atividades, evidenciada pelos conceitos ou notas adquiridas pelos discentes em atividades acadêmicas, realizadas de formas contínuas que consideram a educação como um processo, onde o aprendizado dos alunos é considerado fundamental em uma IES e a avaliação é resultado de indicadores do rendimento acadêmico (IRA) (RANGEL; MIRANDA, 2016a).

Identificar o que influencia e determina o desempenho acadêmico é importante para o adequado entendimento dos processos de ensino e aprendizagem pelo resultado das avaliações e IRA's obtidos ao longo de uma disciplina ou curso (NOGUEIRA, 2012).

O desafio inicial para quem pretende analisar o desempenho acadêmico é definir uma forma de mensurá-lo, sendo um termo que envolve dimensão de ação, e o rendimento resulta da avaliação expressa na forma de notas ou conceitos obtidos pelo estudante em determinados exercícios e atividades (MIRANDA *et al.*, 2015).“A descrição das pesquisas sobre desempenho acadêmico é densa e aponta para o fato de que existem fatores externos e internos à unidade escolar correlacionados com a excelência do desempenho do aluno” (PEREIRA *et al.*, 2018).

Não é uma tarefa simples avaliar o desempenho de um discente, pois devem ser consideradas diversas variáveis e contextos, assim como muitos fatores que podem vir a influenciar no desempenho acadêmico, mas a nota acaba sendo um fator fundamental para determinar as progressões e decisões na vida do acadêmico (PAVÃO; NUNES FERREIRA; FERREIRA, 2018). A nota é uma mensuração proporcional ao quantitativo de acertos dos estudantes em suas avaliações e atividades, postas de forma numérica ou por uso de conceitos (LUCKESI, 2010).

Estudos de Rangel e Miranda (2016) apontaram que alguns fatores impactam no desempenho acadêmico dos estudantes, sendo turno das aulas, classificação do vestibular e frequência nas aulas, sendo que a motivação no contexto acadêmico é um fator crítico quanto a qualidade de aprendizagem e desempenho do discente.

Dessa forma um acadêmico motivado está ativamente envolvido no processo de ensino e aprendizagem, se inteirando às atividades acadêmicas, e se envolvido com atividades desafiadoras, buscando desenvolver novas habilidades de domínio e



compreensão. O estudo de (STRUTHERS; PERRY; MENEZES, 2000) teve como resultado que a motivação acadêmica tem relação positiva com a nota do curso.

No contexto da aprendizagem e organizações as rotinas podem se tornar repetitivas e monótonas, o que pode desmotivar o trabalho em grupo e muitas vezes criar barreiras a implementações e inovações, sendo o trabalho em equipe essencial quanto ao aspecto de desenvolvimento e inovação na busca de maximização do desempenho entre as equipes (FERREIRA, Jorge; COELHO; MOUTINHO, 2018).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa busca descrever e analisar as relações entre o desempenho do perfil criativo e a percepção dos docentes quanto a tal perfil, de abordagem quantitativa e qualitativa e amostragem não probabilística intencional (COOPER; SCHINDLER, 2016; GIL, 2017).

#### **3.2 Caracterização do objeto de estudo**

O presente estudo foi realizado na Universidade de Brasília (UnB), com os estudantes do primeiro ano no curso de Administração, que cursam obrigatoriamente a disciplina de Introdução à Administração, ministrada no primeiro semestre da Universidade de Brasília, disciplina de caráter obrigatório para a progressão do acadêmico no currículo do curso.

A disciplina de Introdução à Administração é a principal do currículo de administração, que permite, caso aprovado na disciplina, abrir o ciclo das outras disciplinas da cadeia de conhecimentos no currículo de graduação em Administração da universidade, tal disciplina também foi utilizada como base para avaliações, verificação dos desempenhos das atividades práticas e teóricas e aplicação de questionários, sendo realizadas por 8 semestres consecutivos, de 2016 a 2019.

Segundo Bernardes e Amboni (1999) o perfil e habilidades esperadas de um administrador, o estudante egresso deve possuir competências para empreender ações, analisar criticamente as organizações, antecipar e promover as transformações, criar proposições de modelos de gestão inovadores, resolver questões com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemáticas detectadas, dentre outros pontos esperados na formação do curso.

Também foram realizadas entrevistas abertas com os docentes do curso de Administração da Universidade de Brasília, elegendo-se professores recém ingressos na atividade e professores com mais tempo de ensino na universidade, com o intuito de levantar as percepções dos mesmos quanto ao desempenho dos discentes, com relação ao perfil criativo, a questão da criatividade na IES, cultura institucionalizada, dificuldades e possibilidades para a implantação de atividades que incentivem e motivem a criatividade e inovação no discente com o intuito de analisar a lógica institucional presente na organização em foco.

### 3.3 Participantes da pesquisa

#### 3.3.1 Os discentes

Dos 378 discentes, somente 349 alunos (92,33%) foram considerados como conjunto amostral por terem respondido ao questionário corretamente e de forma completa, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de respondentes total

<b>Dados</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Respondentes Total	378	100%
Questionários Descartados	29	7,67%
Questionários Completos	349	92,33%

Fonte: Elaborada pela autora.

Destes 349 discentes, se obteve uma média de 43,63 alunos respondentes por período, segundo apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Quantidade de respondentes total por período

<b>Número de semestres</b>	<b>Períodos do curso</b>	<b>Respondentes validados por semestre</b>
1	2016.1	44
2	2016.2	37
3	2017.1	47
4	2017.2	34
5	2018.1	30
6	2018.2	43
7	2019.1	59
8	2019.2	55
Média de respostas por semestre		43,63

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do conjunto amostral considerado, fez-se uso dos instrumentos estatísticos de tratamento de dados, fatos e características pertencentes à amostra analisada, com recorte transversal, sendo realizados por meio do *software* SPSS *Statistics* 23 (HAIR *et al.*, 2009) e aplicação de uma *survey* adaptada de Belbin (1981) para a verificação de perfis dos discentes com relação a sua autopercepção de comportamento em trabalhos de equipe e realizadas atividades teóricas e práticas, com idas ao campo, assim como a nota final, realizada pela média de desempenho das atividades teóricas e práticas.

### 3.3.2 Os docentes

Foram aplicadas entrevistas abertas e semiestruturadas, com 6 docentes do curso de administração, sendo 3 docentes que ministraram a disciplina de Introdução à Administração e 3 docentes de outras disciplinas, no conjunto de professores analisados 2 dos de Introdução à Administração possuem menos de 3 anos de prática em docência, dos outros 3 docentes das outras disciplinas, 2 possuem mais tempo de docência e um com menos de 3 anos de experiência.

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

#### 3.4.1 Instrumentos de pesquisa aplicados aos discentes

O presente estudo usou como base o Inventário de Autopercepção da Equipe Belbin (BTRSPI), criado por Belbin (1981), adaptado ao ambiente de trabalho em equipe em um contexto acadêmico, aplicando a tipologia 4 x 2 que sintetiza os oito perfis agrupados em pares e formando os novos quatro grupos de perfis, escolhido patrimonialmente, para analisar o perfil criativo dos estudantes. O BTRSPI adaptado está presente no anexo A.

A presente pesquisa ocorreu em duas etapas, coleta de dados por meio de questionários e análises de variância com o uso do *software* SPSS *Statistics* 23. A coleta de dados, foi realizada com a aplicação de um questionário aos alunos o Questionário de Perfil de Trabalho em Equipe (QPTE), questionário fechado, composto de 7 questões que devem ser pontuadas até 10 em seus 8 itens disponíveis para resposta.

O estudante escolhe pontuar os itens que mais se aproximam de sua forma de atuação em situações de trabalhos em equipes. O QPTE foi aplicado no início da disciplina para definição das características individuais dos discentes e separação das equipes com os perfis provindos destas características intrínsecas ao estudante. Tais perfis foram separados em 4 novos grupos de perfis, sendo líder, criativo, trabalhador e social (BELBIN, 1981, p.123).

Em sequência após a planificação dos dados de todos os semestres separados por tipos de perfis de Belbin, e suas devidas análises de médias quanto ao desempenho na Nota Final, Desempenho Teórico e Desempenho Prático, foram realizadas no *software* SPSS *Statistics* 23, com o uso de análise de variância (ANOVA), para realizar a comparação entre todos os fatores de controle, com o objetivo de apresentar os principais efeitos dos fatores independentes sobre a variável dependente (HAIR *et al.*, 2009).

### 3.4.2 Instrumento de pesquisa aplicado aos docentes

As entrevistas com os docentes de administração, sendo questionados sobre as questões contidas no Apêndice A do presente trabalho. As entrevistas foram transcritas e ajustadas para rodar no *software* IRAMUTEQ 0.7 e assim auxiliar no tratamento quantitativo dos dados, para obter análise de conteúdo, tratamento e interpretação de dados.

As entrevistas foram ajustadas segundo as orientações do manual do aplicativo IRAMUTEQ da versão 0.7 de Salviati (2017), com a eliminação de vícios de linguagens, aspas, reticências, itálico, travessão, percentagens, negrito, cifrão, mantendo um padrão de texto corrido, sem mudança de linha, e a busca de palavras específicas compostas foram unidas por *underline*. Também foram padronizados os números em algarismos, em siglas, eliminação de expressões de autoafirmação e revisão gramatical para criar o *corpus* do texto.

O *corpus*, ou seja, junção de todas as entrevistas em um único documento, são sinalizados com linhas de comando para facilitar a identificação e separação das entrevistas, tal sinalização é realizada com o uso de quatro asteriscos (\*\*\*\*) entre cada entrevista realizada e assim permitir a análise e tratamento dos dados (SOUZA *et al.*, 2018) por meio do IRAMUTEQ 0.7.

Após o ajuste do *corpus*, foram realizadas as análises da classificação hierárquica descendente (CHD), sendo uma análise textual clássica que retorna informações sobre as de especificidades, similitudes e nuvem de palavras dos resultados obtidos em instrumentos de exploração e associação do material de pesquisa (SOUZA *et al.*, 2018), e em decorrência da CHD, gera-se a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), representada por um plano cartesiano que contém os agrupamentos de palavras resultantes dos segmentos de textos (ST) ou dos indivíduos entrevistados que constituem cada uma das classes propostas na CHD, gerando assim o dendrograma das classes (RAMOS; LIMA; AMARAL-ROSA, 2018).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

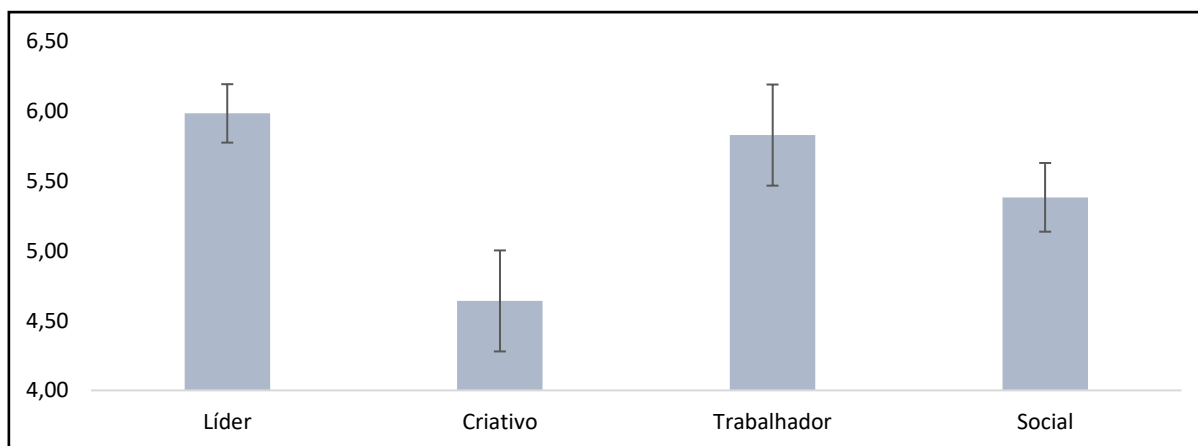
### 4.1 Análise e discussão dos resultados dos Discentes

Com o uso do *software* SPSS *Statistics* 23, realizou-se a análise dos quatro tipos de perfis determinados com relação às médias quanto ao desempenho na Nota Final, Desempenho Teórico e Desempenho Prático. O agrupamento formado da variável categórica de perfil individual foi analisado mediante variação da média das quatro variáveis métricas.

Para descrever as diferenças nas variáveis do modelo com base em variável categórica foi utilizada a análise de variância (ANOVA), para os casos em que o teste ANOVA for significativo ( $p < 0,05$ ) e houver mais de 2 grupos, realizou-se também o teste *Post-hoc* de *Turkey*, utilizado para teste de comparações múltiplas com o intuito de indicar diferenças significativas entre os grupos analisados (ESTATCAMP, 2018). Com os resultados significativos foram feitos gráficos de barras no *software* Excel com a barra de erro experimental expressa pelo erro padrão da ANOVA.

Como resultado houve diferença significativa nas medidas de Nota Final e Desempenho Teórico entre os grupos. Quanto ao Desempenho Teórico a diferença significativa foi entre os perfis Líder  $m = 5,99$  (IC 95%, 5,57-6,40) e Criativo  $m = 4,64$  (IC 95%, 3,91-5,37), conforme a figura 1.

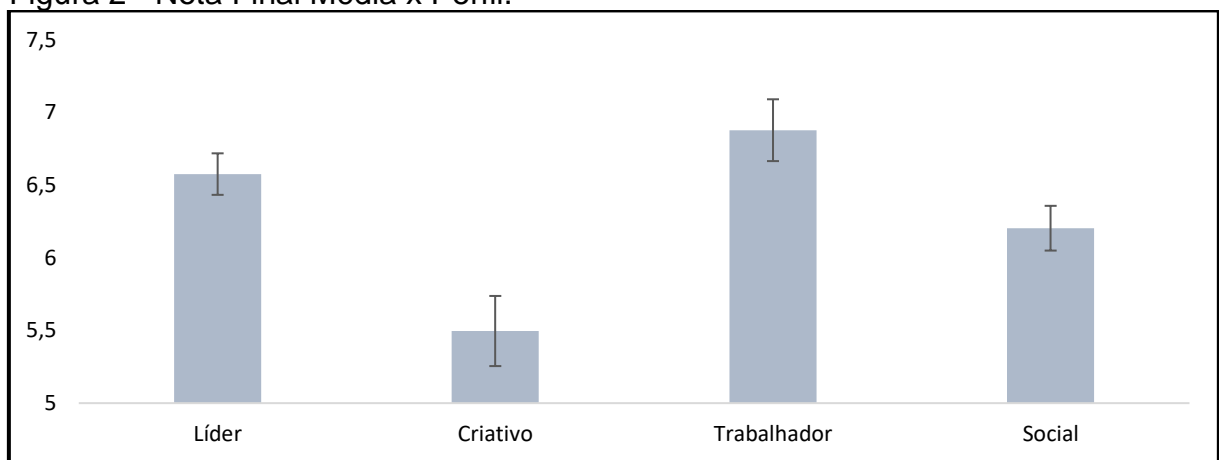
Figura 1 - Desempenho Teórico x Perfis.



Fonte: Elaborada pela autora.

Já na Nota Final houve diferença significativa entre Social  $m = 6,20$  (IC 95%, 5,90-6,51) e Trabalhador  $m = 6,88$  (IC 95%, 6,45-7,30); e o perfil Criativo  $m = 5,50$  (IC 95%, 5,01-5,98) que teve a menor média foi significativo para  $p < 0,05$  tanto para Líder  $m = 6,58$  (IC 95%, 6,29-6,86) quanto para Trabalhador  $m = 6,88$  (IC 95%, 6,45-7,30). Caso considere-se  $p < 0,10$  o perfil Criativo  $m = 5,50$  (IC 90%, 5,10-5,99) é significativamente diferente de Social  $m = 6,20$  (IC 90%, 5,95-6,46). Para melhor visualizar a diferença do perfil Criativo foi feito um gráfico de barras no software Excel com a barra do erro padrão da ANOVA, conforme a figura 2.

Figura 2 - Nota Final Média x Perfil.



Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que o perfil Criativo, “com relação com a complementariedade e contrapeso” (FISHER; HUNTER; MACROSSON, 1998), em comparação com os outros é um perfil muito mais voltado à criatividade, onde o perfil *Plant* é voltado à resolução de problemas de maneiras não convencionas, possuindo ideias inovadoras, e pecando com falha nos detalhes e pouca comunicação eficaz (DULEWICZ, 1995). Já o *Monitor* é um perfil observador, justo e lógico, que buscam analisar todas as opiniões e optar de maneira imparcial e clara, mas para isso tornam-se lentos na sua análise. Verificando de forma geral, ambos os perfis que compõe o perfil Criativo da tipologia 4 x 2 de Belbin (1981) possuem uma visão ampla quanto a solução de um problema.

Diante destas características do perfil Criativo e com base nos resultados, nota-se que o aluno criativo, apresentou baixo desempenho, se comparado aos outros perfis. Um possível motivo para essa baixa nota obtida pelo perfil, deve-se à forma avaliativa aplicada, pois ela possui um formato engessado e mecânico, o que não estimula a capacidade deste perfil, assim não desenvolvendo o empreendedorismo no discente,

afinal, é necessário ser criativo para desenvolver características de diferenciação na estratégia e inovação no mercado conforme (PORTER, 2004).

No estudo de Sênior (1998) e Belbin (1981), o Líder (presidente e formatador) possui uma tendência a técnica, de dar as direções e forma do trabalho a ser realizado. Sendo o segundo melhor entre os perfis, diante dos resultados, tal posição, deve-se ao fato de ser extremamente racional, analítico e técnico em seus pareceres.

O perfil Trabalhador é o tipo que implementa as ideias e termina o trabalho, quanto ao Social, tende a ser mais diplomático, cooperativo, comunicativo, extrovertido e entusiástico. Comparando os perfis Trabalhador e Social quanto às variáveis Nota Final, Desempenho Teórico e Desempenho Prático. Houve diferença entre estes perfis somente no quesito Nota Final Média, que engloba os desempenhos Prático e Teórico.

Verificando as características dos perfis, nota-se que o Trabalhador obteve nota mais alta que o Social pela sua característica de ser extremamente dedicado em implementar ideias e terminar suas atividades. Já o Social apresentou esta nota mais baixa, devido suas interações comunicativas e diplomáticas, não agindo muito sobre a realização das atividades escritas.

Comparando os perfis Líder e Criativo, um possui uma visão mais focada, técnica, prática e padronizada das atividades, já o outro é mais imparcial, observador e reflexivo e generalista em sua tomada de decisão. Diante das características destes perfis nota-se uma reação nas notas das atividades teóricas e nota final, onde o Líder apresentou maiores notas, quando comparado ao Criativo.

Logo, deve existir um formato padrão de avaliações acadêmicas que melhor se adequam aos perfis Líder e Trabalhador, sendo pouco preparadas para estimular e captar o desempenho criativo.

Diante disto notam-se características bem distintas entre os perfis, o que gera um reflexo no comparativo do perfil Criativo com os demais, pois trata-se de um perfil que tem a capacidade de ser o profissional que possui um perfil inovador e com intuito de gerar soluções criativas (ALENCAR, 2007).



#### 4.1 Análise e discussão dos resultados dos Docentes

A pesquisa realizada foi de caráter descritivo, realizada com o uso do IRAMUTEQ, onde o *corpus* geral foi constituído por 6 textos, separados em 269 recortes de seguimentos de textos, com aproveitamento de 206 ST (76,58%), com 10.061 ocorrências de palavras, sendo 1.989 palavras distintas e 1.136 de *hapax*. O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: Classe 1 com 45 ST (21.84%); Classe 2 com 52 ST (25.24%); Classe 3 com 42 ST (20.39%); Classe 4 com 39 ST (18.93%) e Classe 5 com 28 ST (13.59%).

O Dendograma representativo das repartições das Classes, palavras, grau de significância e frequência total das palavras do *corpus* total resultou em dois *sub-corpus* (A e B), separados em cinco classes. O *sub-corpus* B foi particionado em duas partes que resultaram na Classe 2 e Classe 5. Em um segundo momento o *sub-corpus* A foi dividido em mais duas partes, originando a Classe 1 e na sub-partição do *corpus* A nas Classes 3 e 4.

As cinco classes mostraram-se estáveis, ou seja, compostas de unidades de ST com vocabulários semelhantes, presentes na figura 3. Ao realizar a análise descritiva de vocabulário de cada classe, utilizou-se como critério considerar as palavras com  $\chi^2$  de associação à Classe  $\geq 3,84$  ( $p < 0,05$ ).

Figura 3 - Resultado da CHD

A Visão micro Aspectos pessoais			B Visão macro Relacionada à IES											
<b>Classe 1: Critérios de avaliação e instrumentos de medição de desempenho</b> 45 ST - 21,84%			<b>Classe 4: Questões institucionalizadas nos entrevistados</b> 39 STV- 18,93%			<b>Classe 3: Experiências pessoais positivas com relação à criatividade</b> 42 ST - 20,39%			<b>Classe 2: Justificativas apontadas para a dificuldade de criatividade na instituição</b> 52 ST - 25,24%			<b>Classe 5: Possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo</b> 28 ST - 13,59%		
Palavra	$\chi^2$	F	Palavra	$\chi^2$	F	Palavra	$\chi^2$	F	Palavra	$\chi^2$	F	Palavra	$\chi^2$	F
Criativo	32,39	17	Coisa	35,53	16	Falar	29,75	19	Inovador	20,20	9	Projeto	109,78	18
Desempenho	32,02	13	Veza	18,78	20	Conteúdo	27,02	11	Curso	20,19	17	Extensão	87,59	15
Atividade	20,68	27	Bom	17,86	10	Método	20,01	5	Começar	18,30	6	Iniciação Científica	52,91	8
Momento	14,59	4	Relação	17,47	4	Gostar	20,01	5	Administração	14,95	22	Pesquisa	52,77	12
Verificar	14,59	4	Perceber	16,70	6	Livre	19,10	9	Traalhar	13,88	11	Coordenar	25,93	4
Entregar	14,59	4	Dia	16,70	6	Avaliação	17,85	34	Inovação	12,13	14	IES	14,54	27
Outros Pefis	14,59	4	Dar	15,49	19	Dizer	13,39	11	Fundamental	12,08	4	Presente	13,10	4
Forma	14,00	45	Aula	13,18	27	Instituição	12,42	9	Linha	12,08	4	Instigar	13,10	4
Final	13,69	6	Conversar	13,04	3	UnB	11,89	3	Espírito	12,08	4	Administração	10,87	22
Nota	13,69	6	Turma	9,60	11	Necessário	11,22	5	Carga	11,05	6	Oportunidade	7,30	3
Trabalho	11,07	9	Ideia	9,60	11	Resistência	10,82	15	Vir	10,92	8	Maturidade	7,30	3
Resultado	11,07	9	Acontecer	9,18	6	Criar	8,15	6	Grande	10,92	8	Oferecer	7,30	3
Dificuldade	11,07	9	Sentir	6,89	7	Exemplo	8,15	6	Perfil	9,69	13	Função	7,30	3
Engessar	11,07	9	Entrar	5,63	5	Liberdade	8,15	6	Promover	9,02	3	Burocracia	7,30	3
Específico	10,89	3	Mudar	5,60	14	Chegar	7,17	9	Discussão	9,02	3	Termo	7,30	3
Prazo	10,89	3	Acabar	5,33	11	Deixar	7,17	9	Incentivo	9,02	3	Implenatação	7,30	3
Inibir	10,89	3	Dinâmica	4,52	3	Querer	6,08	19	Gerente	9,02	3	Resistência	5,37	15
Buscar	10,89	3	Atender	4,52	3	Novo	6,03	7	Diretor	9,02	3	Conhecer	4,60	4
Seguir	10,43	7	Permanecer	4,52	3	Processo	5,25	20	Criatividade	8,32	19	Parte	4,47	21
Habilidade	10,15	5	Misturar	4,52	3	Sala	4,95	5	Estrutura	8,14	5			
Caso	7,28	11	Expectativa	4,52	3	Perfil Criativo	4,95	5	Invertido	8,14	5			
Próprio	7,28	11	Descobrir	4,52	3	Froma	4,08	45	Acadêmico	8,14	5			
Usar	6,75	4	Passar	3,89	6	Prova	4,02	3	Gente	7,74	37			
Avaliar	6,75	4	Inovar	3,89	6	Lado	4,02	3	Questão	6,89	26			
Menor	6,75	4				Exigir	4,02	3	Pensar	6,12	8			
Captar	6,75	4				Vestibular	4,02	3	Incentivar	6,12	8			
Tender	6,26	9				Preocupação	4,02	3	Dpção	5,62	6			
Melhor	6,26	9				Norma	4,02	3	Departamento	5,62	6			
Entender	4,37	5						Conhecimento	5,35	4				
Fato	4,37	5						Aplicar	5,35	4				
Existir	4,37	5						Acreditar	5,35	4				
Cumprir	4,37	5						Princípio	5,35	4				
								Trazer	5,29	11				
								Organização	5,29	11				
								Processo	4,58	20				
								Dever	3,91	7				

Fonte: Elaborada pela autora.

Com o uso da análise de conteúdo provindo do CHD e realização do *typical test segments* foi possível verificar um conjunto de palavras específicas entre os intervalos de scores em cada Classe, conforme a figura 4, de onde resultou os nomes das

Classes, sendo: Classe 4 (Questões institucionalizadas nos entrevistados), Classe 3 (Experiências pessoais positivas com relação à criatividade), Classe 1 (Critérios de avaliação e instrumentos de medição de desempenho utilizados pelos entrevistados), Classe 5 (possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo) e Classe 2 (Motivos e justificativas apontados para a dificuldade de motivar e ter presente a criatividade na instituição).

Ao analisar as palavras mais fortes com os intervalos de scores mais altos, a partir dos trechos “Mudar nem sempre é bom e gera muitos custos; Padrão é o professor não mudar muito seu comportamento; O professor chega todo dia na sala de aula e faz a mesma coisa praticamente a semana inteira; Avaliação era uma coisa engessada; Tornar-se bagunceiros por não se sentir estimulado; Tentava captar com a turma quais as expectativas em relação à disciplina e opinião sobre como é uma boa aula, chegou-se na denominação da Classe 4 (questões institucionalizadas nos entrevistados).

Verificando os segmentos de texto da Classe 3, os trechos mais predominantes dentro dos scores, tais como “Mudanças para deixar os alunos motivados; Método de avaliação diferenciado; Deixo os alunos livres para criar e propor algo sobre o conteúdo; Forma livre; Controle sobre nota e avaliação do conteúdo; Resistência dos alunos que não gostam desse processo; Nem todas as instituições tem resistência a mudanças nas avaliações; Os professores mesmo poderiam fazer a inovação dos métodos de avaliação; Mudar o método de ensino e de avaliação, decidiu-se nomear esta classe por Experiências pessoais positivas com relação à criatividade.

Classe 1, foi nomeada por Critérios de avaliação e instrumentos de medição de desempenho utilizados pelos entrevistados, devido às palavras e trechos mais marcantes, tais como “Avaliar; Desempenho; Limitar os criativos; Avaliações específicas; Dificuldade de verificar; Questão de como definir a avaliação; Dificuldades de implantação”.

Classe 5 recebeu a denominação de possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo devido aos trechos analisados, tendo como referência os seguintes segmentos de texto: “Projeto de extensão que coordeno; Pesquisas de iniciação científica; Forma de instigar os alunos e espaço de desenvolvimento; Criatividade seria pelos projetos de extensão e pesquisa oferecidos

pelas IES; Falta iniciativa dos professores de ofertarem projetos aos alunos de graduação; Os alunos as vezes nem sabem o que são esses projetos”.

Classe 2 foi nomeada de Motivos e justificativas apontados para a dificuldade de motivar e ter presente a criatividade na instituição com base nos segmentos de texto “Função de pensar e trabalhar acumuladas pelo docente; Desenho organizacional; Questão estrutural; Contrária à inovação e espírito inovativo; Resultado chama a atenção para discussão de mudança organizacional; Ausência de incentivo da IES; Não desvinculação do modelo taylorista/fordista; Imagem do administrador burocrata levado pela sociedade”.

Dessa forma o *sub-corpus* A pode ser identificado com a visão micro que trata de aspectos pessoais, representada pelas Classes 4,3,1, que tratam respectivamente das questões institucionalizadas, experiências pessoais positivas à criatividade e os critérios de avaliação usados por cada um dos entrevistados. Já o *sub-corpus* B pode ser identificado por visão macro, com relação à IES, representada pelas Classes 5 e 2, sendo as soluções/possibilidades de incentivo à criatividade e as questões relacionadas às dificuldades de incentivo e presença da criatividade na instituição.

Figura 4 - Palavras do *typical test segments*.

Classe	Intervalo de Scores	Palavras e trechos mais fortes	Nome da classe
1	115,54 a 80,77	Avaliar; Desempenho; Limitar os criativos; Avaliações específicas; Dificuldade de verificar; Questão de como definir a avaliação; Dificuldades de implantação.	Critérios de avaliação e instrumentos de medição de desempenho
2	82,39 a 66,69	Função de pensar e trabalhar acumuladas pelo docente; Desenho organizacional; Questão estrutural; Contrária à inovação e espírito inovativo; Resultado chama a atenção para discussão de mudanças organizacional; Ausência de incentivo da IES; Não desvinculação do modelo taylorista/fordista; Imagem do administrador burocrata levado pela sociedade.	Justificativas apontadas para a dificuldade de criatividade na instituição
3	142,08 a 66,69	Mudanças para deixar os alunos motivados; Método de avaliação diferenciado; Deixo os alunos livres para criar e propor algo sobre o conteúdo; Forma livre; Controle sobre nota e avaliação do conteúdo; Resistência dos alunos que não gostam desse processo; Nem todas as instituições tem resistência a mudanças nas avaliações; Os professores mesmo poderiam fazer a inovação dos métodos de avaliação; Mudar o método de ensino e de avaliação.	Experiências pessoais positivas com relação à criatividade
4	89,15 a 60,49	Dava aula com retroprojeter o modelo assim como o conteúdo permanece o mesmo, só substituiu pelo projetor; Mudar nem sempre é bom e gera muitos custos; Padrão é o professor não mudar muito seu comportamento; O professor chega todo dia na sala de aula e faz amemsa coisa praticamente a semana interia; Avaliação era uma coisa engessada; Tornar-se bagunceiros por não se sentir estimulado; Tentava captar com a turma quais as expectativas em relação à disciplina e opinião sobre como é uma boa aula; As vezes com essa quantidade de atividades acontece uma acomodação do professor;	Questões institucionalizadas nos entrevistados
5	328,98 a 193,47	Projeto de extensão que cordeno; Pesquisas de iniciação científica; Forma de instigar os alunos e espaço de desenvolvimento; Criatividade seria pelos projetos de extensão e pesquisa oferecidos pelas IES; Falta iniciativa dos professores de ofertaem projetos aos alunos de graduação; Os alunos as veze nem sabem o que são esses projetos;	Possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo

Fonte: Elaborada pela autora.

Em seguida, foi realizada a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), figura 5, por meio da AFC foi possível realizar a associação do texto entre as palavras, considerando a

frequência e incidências das palavras nas classes. Observa-se que as palavras das Classes se apresentam em um seguimento centralizado e expandem-se para pontos periféricos.

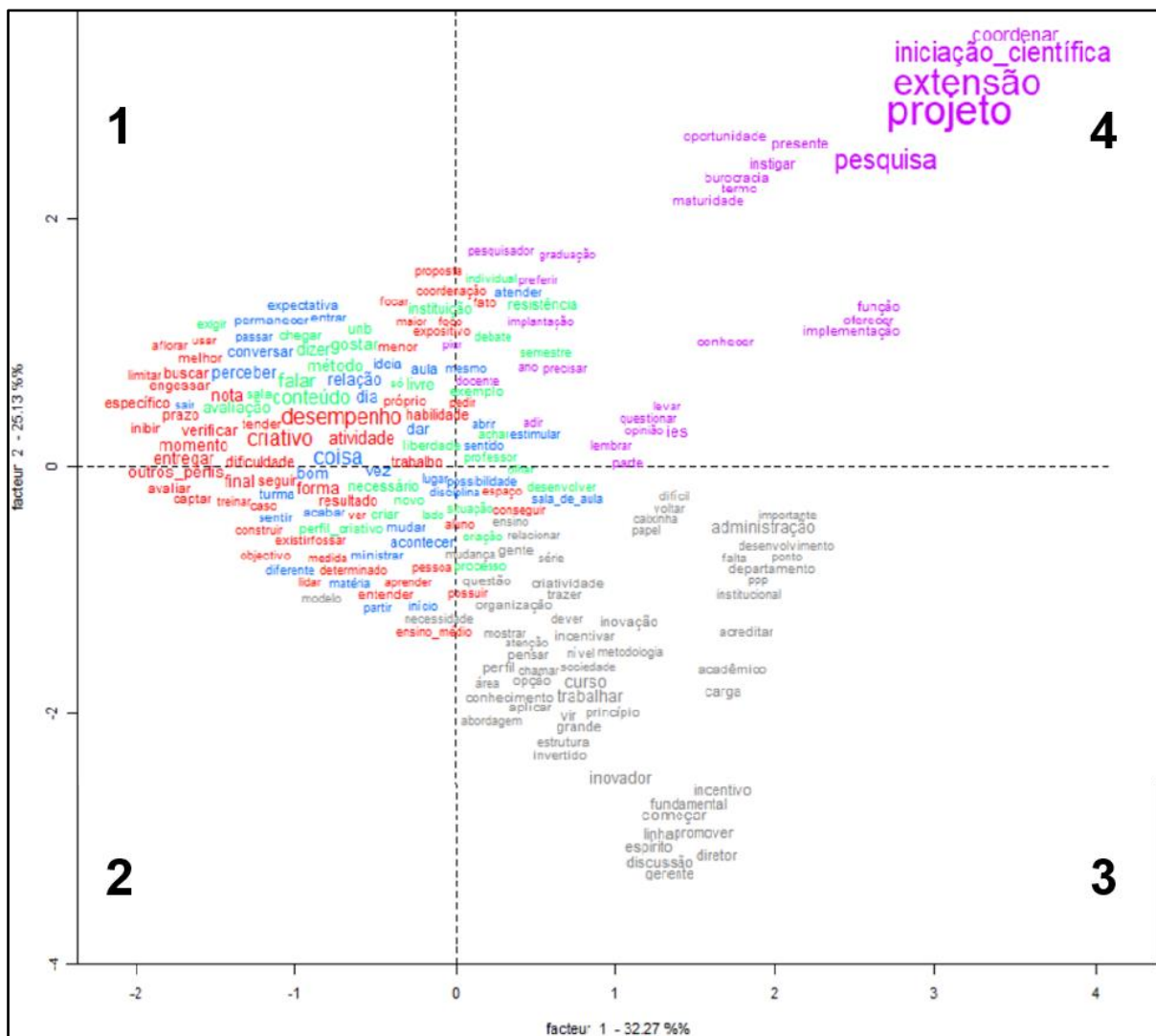
Nota-se que Classe 1 (Critérios de avaliação e instrumentos de medição de desempenho) está representada pela cor vermelha, a Classe 2 (Justificativas apontadas para a dificuldade de criatividade na instituição) está representada pela cor cinza, Classe 3 (Experiências pessoais positivas com relação à criatividade) representada pela cor verde, Classe 4 (Questões institucionalizadas nos entrevistados) representada pela cor azul e a Classe 5 (Possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo) representada pela cor rosa.

Na análise dos resultados da AFC, notou-se que o quadrante 4 está composto pelas soluções para o incentivo à criatividade na instituição, tratando-se da visão mais macro com relação à IES, assim como o quadrante 3, que também trata da visão macro da IES e está composto pelo conjunto de dificuldade de implantação. Já o quadrante 2 e 1 estão envolvidos com as questões pessoais dos docentes com relação à problemática, com relação às dificuldades e justificativas da ausência da criatividade na IES.

Diante destes resultados, nota-se os docentes apresentaram uma visão micro, sendo uma questão mais individual com relação às questões institucionalizadas com relação à criatividade na IES, a dificuldade na definição de critérios de avaliação que motivem a criatividade dos discentes e levam em conta as experiências pessoais que tiveram para poder sentir e descrever sua relação com a criatividade, relações bem entrelaçadas com relação ao *sub-corpus* A.

Com relação ao *sub-corpus* B, que apresenta a visão dos docentes quanto à organização, apelidado de visão macro com relação à IES, nota-se a percepção do docente com relação às questões que ele vê como dificuldades na estrutura da organização para incentivar essa motivação ao desenvolvimento da criatividade na IES e as soluções apontadas e percebidas pelos entrevistados para resolver a questão da criatividade universidade, sendo pontos bem distintos e claros na AFC.

Figura 5 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC).



Fonte: Elaborada pela autora.

Comparando os resultados da CHD com a AFC, nota-se que segue claramente a relação de visão micro dos entrevistados com relação aos aspectos pessoais, que se encontram bastante misturados não tendo uma clara diferença entre eles, nota-se isso com as cores verde, azul e vermelha que representam respectivamente as Classes 1, 3 e 4, que compõe o *sub-corpus* A, havendo uma mistura mais clara das classes 4 e 3 que tratam das questões institucionalizadas nos entrevistados e suas experiências pessoais positivas com relação à criatividade.

Quanto ao *sub-corpus* B, está clara a visão macro dos entrevistados quanto a percepção deles com relação à IES. Estando bem distinto os posicionamentos no quadrante da AFC quanto à Classe 2 (Justificativas apontadas para a dificuldade de

criatividade na instituição) e Classe 5 (Possibilidades de soluções para a questão da melhora de desempenho do perfil criativo).

Em suma, o resultado denota que o isomorfismo institucional apresentado por Dimaggio e Powell (1983) pode ser observado no discurso dos docentes, sendo o mais o isomorfismo institucional mimético o mais presente nas IES, segundo Silva Junior, Muniz e Martins (2006).

Nota-se com o resultado da entrevista com os docentes, que os mesmos percebem que percebem que existe a necessidade de mudança na estrutura de ensino e aprendizagem, mas tendem a se adaptarem a uma abordagem igual aos demais, uniformizando as políticas pedagógicas e particularidades estruturais (ZONATTO; DANI; DOMINGUES, 2018).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as barreiras presentes no desempenho do perfil criativo dos discentes recém ingressos no curso de Administração da Universidade de Brasília, e como resultado obteve-se que perfis criativos apresentaram pior desempenho acadêmico que os demais perfis e que os docentes percebem problemas nas práticas materiais institucionalizadas em nível micro e macro no ensino da IES.

Considerando este resultado foi possível inferir que, possivelmente, existe uma deficiência em disciplinas introdutórias do curso superior de Administração, que não conseguem capturar de forma satisfatória o desempenho do perfil criativo. Tal deficiência pode ser causada por processos de ensino antigos que são institucionalizados e se tornam barreiras para seu desenvolvimento.

As IES possuem diretrizes e orientações definidas por conselhos de cursos, nem todos os cursos ofertados possuem essas diretrizes, mas para o caso do presente estudo, o Conselho Federal de Administração especifica tais normas e orientações na busca de atender as exigências do mercado (LACRUZ; VILLELA, 2007).

Com o objetivo de atender tal direcionamento, as IES possuem diretrizes de operação, e dentre tais normas norteadoras possui diversos objetivos, sendo um dentre



eles o de desenvolver os discentes e gerar resultados de qualidade, para assim formar profissionais capacitados ao mercado de trabalho, que buscam resolver questões de forma rápida, criativa e inovadora (PAVÃO; NUNES FERREIRA; FERREIRA, 2018; CARIUS; CORRÊA; ROSA, 2020).

Diante disto, a criatividade faz-se necessária à IES, que colabora com resultados mais eficientes, e a compreensão do desempenho e fatores que facilitam ou dificultem a aprendizagem e sucesso do discente, assim como a detecção das lacunas presentes nos modelos de ensino nas universidades passam a ser informações importantes para o sucesso da IES (SHIRAZI; HEIDARI, 2019).

Em virtude dos resultados obtidos, o reflexo do baixo desempenho dos alunos criativos vai além das questões de mudança da forma de avaliação tradicional pois no presente trabalho notou-se que mesmo nas atividades teóricas, como a média das atividades teóricas e práticas os discentes com um perfil mais voltado à criatividade apresentaram o menor desempenho com relação aos alunos com os demais perfis comportamentais.

Onde, segundo Pavão, Nunes Ferreira e Ferreira (2018) a nota não é somente avaliar o desempenho do aluno, mas também considerar as variáveis e contextos que influenciam no desempenho acadêmico, assim como a questão da motivação do contexto acadêmico, que é um fator crítico quanto a qualidade e desempenho do discente (RANGEL; MIRANDA, 2016).

A questão presente na pauta de discussão do presente estudo está atrelada à lógica institucional praticadas na IES, que influenciam a estrutura como o ensino está organizado e na forma como ele é exercido (TAYLOR; KAHLKE, 2017), adquirido por meio das experiências passadas pelos docentes a partir do que eles viram e perceberam, mesmo que percebam a necessidade de mudança tendem a adaptar-se e seguir a abordagem mais comum, seguindo o isomorfismo mimético (ZONATTO; DANI; DOMINGUES, 2018).

As questões relacionadas às dificuldades de atividades que estimulem o potencial criativo dos discentes, em particular dos alunos que possuem um perfil mais criativo, não é somente uma questão atribuída aos estudantes, mas em grande parte por cargas e atribuições dos docentes da IES, onde no contexto de ensino e aprendizagem podem sofrer com a influências das atividades repetitivas e monótonas

que podem causar o acômodo dos professores no desenvolvimento de suas atribuições e criar barreias na implementação e inovações das atividades (FERREIRA; COELHO; MOUTINHO, 2018).

Dessa forma a pesquisa atendeu ao seu propósito de analisar as barreias institucionais presentes no desempenho dos alunos com perfil mais criativos dentro do curso de Administração. Tendo como fatores limitantes a análise somente dos discentes recém ingressos ao curso, aplicação do questionário e avaliações das atividades práticas e teóricas desenvolvidas somente com uma única turma de Introdução à Administração composta por discentes do curso de Administração, a aplicação realizada em uma única IES pública.

Como possibilidades de prosseguimento de pesquisa, sugere-se aplicação de aplicação de verificação longitudinal para verificar a questão do desenvolvimento criativo ao longo do curso e pós curso com a mesma amostra de alunos, aplicação do mesmo método de verificação com outras turmas de Introdução à Administração que contém os discentes de Administração, replicação da pesquisa em IES privadas e outras instituições públicas, mudanças nas atividades práticas e teóricas para verificar os reflexos dos estímulos à criatividade no desempenho.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano de; FLEITH, Denise de Sousa. CRIATIVIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: FATORES INIBIDORES. **Avaliação**, vol. 15, no. 2, p. 201–206, 2010. Available at: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v15n2/a11v15n2.pdf>.

ALENCAR, Eunice Maria Lima Soriano de; OLIVEIRA, Zélia Maria Freire de. Creativity in Higher Education According to Graduate Programs' Professors. **Universal Journal of Educational Research**, vol. 4, no. 3, p. 555–560, 2016. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040312>.

AMABILE, Teresa M.; COLLINS, Mary Ann; CONTI, Regina; PHILLIPS, Elise; PICARIELLO, Martha; RUSCIO, John; WHITNEY, Dean. **Creatvty in context update to: The social psychology of creativity**. NY: Routledge, 2018. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>.

ANJOS, Diego Roberto Lima dos; SILVA, Rinaldo Henrique Aguilar da. Questionário de Vivências Acadêmicas (QVA-R): avaliação de estudantes de medicina em um curso com currículo inovador. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, vol. 22, no. 1, p. 105–123, 2017. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772017000100006>.

ASTIN, Alexander W. What Matters in College? **Liberal Education**, vol. 79, no. 4, p. 4–12, 1997.

BEGHETTO, Ronald A. Do we choose our scholarly paths or do they choose us? My reflections on exploring the nature of creativity in educational settings. **The nature of human creativity**. London: Cambridge University Press, 2018. p. 32–46.

BELBIN, R. Meredith. **Management Teams. Why They Succeed or Fail**. London: Butterworth-Heinema, 1981.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, vol. 30, no. 68, p. 171–186, 2012. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>.

BERENDS, Mark. Sociology and School Choice: What We Know after Two Decades of Charter Schools. **Annual Review of Sociology**, vol. 41, p. 159–180, 2015. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112340>.

BERNARDES, Rui Otávio; AMBONI, Nério. **Cursos de administração: Manual de orientação para verificação “In loco” das condições de reconhecimento**. [S. l.: s. n.], 1999.

BORLAUG, Siri Brorstad; LANGFELDT, Liv. One model fits all? How centres of excellence affect research organisation and practices in the humanities. **Studies in Higher Education**, vol. 45, no. 8, p. 1746–1757, 2019. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1615044>.

BRUNSSON, Nils; SAHLIN-ANDERSSON, Kerstin. Constructing organizations: The

example of public sector reform. **Organization Studies**, vol. 21, no. 4, p. 721–746, 2000. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. **Management Accounting Research**, vol. 11, no. 1, p. 3–25, 2000. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.

CARIUS, Ana Carolina; CORRÊA, Cíntia Chung Marques; ROSA, Thiago Leite Cabrera Pereira da. A SEMANA DE INTEGRAÇÃO ACADÊMICA COMO UM PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA. **Revista Ciência e Ideias**, vol. 11, no. 3, p. 1–12, 2020. <https://doi.org/10.22047/2176-1477/2020.v11i3.1283>.

CHAPMAN. Personality Types, Behavioural Styles Theories, Personality and Testing Systems - for Self-awareness, Self-development, Motivation, Management, and Recruitment. 2005. **businessballs**.

COLANER, Anna C. Education Versus Family: Institutional Logics in the Early Care and Education Field. **American Educational Research Journal**, vol. 53, no. 3, p. 673–707, 2016. <https://doi.org/10.3102/0002831216646868>.

CONRATH-HARGREAVES, Annemarie; WÜSTEMANN, Sonja. Multiple institutional logics and their impact on accounting in higher education: The case of a German foundation university. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 32, no. 3, p. 782–810, 2019. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3095>.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12th ed. Brasil: McGraw Hill Brasil, 2016.

DIMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. **American Sociological Review**, vol. 48, no. 2, p. 147–160, 1983.

DOBIJA, Dorota; GÓRSKA, Anna Maria; GROSSI, Giuseppe; STRZELCZYK, Wojciech. Rational and symbolic uses of performance measurement Experiences from Polish universities. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, , p. AAAJ 1-33, 2019. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3106>.

ESTATCAMP, Consultoria Estatística e Qualidade. ANOVA - Modelo com Efeitos Fixos: Teste de comparações múltiplas. 2018. **Portal Action**. Available at: <http://www.portalaction.com.br/anova/31-teste-de-tukey>.

EYSENCK, Michael W.; KEANE, Mark T. **COGNITIVE PSYCHOLOGY: A STUDENT'S HANDBOOK**. 7<sup>a</sup>. NY: Psychology Press, 2015.

FERREIRA, Cleiton Pons; CARVALHO, Fernanda Antoniolo Hammes de. A AUTOPERCEPÇÃO COMO SUJEITO CRIATIVO DE ESTUDANTES DO ENSINO TÉCNICO E TECNOLÓGICO. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, vol. 2, no. 13, p. 48, 2017. <https://doi.org/10.15628/rbsept.2017.5478>.

FERREIRA, Jorge; COELHO, Arnaldo; MOUTINHO, Luiz. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**, vol.

92–93, no. July, p. 0–1, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **rPOT**, vol. 3, no. 1, p. 61–88, 2003.

GHISELIN, Brewster. **The Creative process**. Los Angeles: University of California Press, 1952.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6th ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENWOOD, Royston; DÍAZ, Amalia Magán; LI, Stan Xiao; LORENTE, José Céspedes. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. **Organization Science**, vol. 21, no. 2, p. 521–539, 2010. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>.

GROSSI, Giuseppe; DOBIJA, Dorota; STRZELCZYK, Wojciech. The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities. **Public Performance and Management Review**, vol. 43, no. 4, p. 818–844, 2019. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1684328>.

GROSSI, Giuseppe; KALLIO, Kirsi-Mari; SARGIACOMO, Massimo; SKOOG, Matti. Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations A literature review and research agenda. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, , p. 1–26, 2019. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3869>.

GUARINI, Enrico; MAGLI, Francesca; FRANCESCONI, Andrea. Academic logics in changing performance measurement systems: An exploration in a university setting. **Qualitative Research in Accounting and Management**, vol. 17, no. 1, p. 109–142, 2020. <https://doi.org/10.1108/GRAM-06-2019-0076>.

GUILFORD, J. P. **The nature of human intelligence**. NY: McGraw-Hill, 1967.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. 6th ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KALLIO, Kirsi Mari; KALLIO, Tomi J.; TIENARI, Janne; HYVÖNEN, Timo. Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. **Human Relations**, vol. 69, no. 3, p. 685–709, 2016. <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>.

LACRUZ, Adonai José; VILLELA, Lamounier Erthal. Identidade do Administrador Profissional e a Visão Pós- Pós - Industrial de Competência : uma Análise Baseada na Pesquisa Nacional sobre o Perfil do d o Administrador Coordenada pelo Conselho Federal de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 1, no. 2, p. 34–50, 2007.

LIMA, Vivianne Bezerra Figueiredo; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Criatividade em programas de pós-graduação em educação: práticas pedagógicas e fatores inibidores. **Psico-USF**, vol. 19, no. 1, p. 61–72, 2014. <https://doi.org/10.1590/s1413->

82712014000100007.

LOPES, José; SILVA, Helena; MORAIS, Eva. Critical and Creative Thinking Test for Higher Education Students. **Revista Lusofona de Educação**, vol. 44, no. 44, p. 173–189, 2019. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle44.11>.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Cipriano Carlos Luckesi \* Verificação ou Avaliação : O Que Pratica a Escola? **Economia**, , p. 71–80, 2010. Available at: [http://titan2.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc\\_dir/download/avaliacao1.pdf](http://titan2.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_dir/download/avaliacao1.pdf).

LUZ, Igor Pereira da; LISBOA, Felipe Veck; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Teoria Institucional: uma análise bibliométrica na pesquisa em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, vol. 12, no. 4, p. 486–504, 2018. <https://doi.org/10.17524/repec.v12i4.1873>.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, no. 2, p. 340–363, 1977. <https://doi.org/10.1086/226550>.

MIRANDA, Gilberto José; LEMOS, Karine Custódio da Silva; OLIVEIRA, Allana Santos de; FERREIRA, Mônica Aparecida. Determinantes do Desempenho Acadêmico na Área de Negócios. **Meta: Avaliação**, vol. 7, no. 20, p. 175–209, 2015.

MURDOCK, MARY C.; ISAKSEN, SCOTT G.; LAUER, KENNETH J. Creativity Training and the Stability and Internal Consistency of the Kirton Adaption-Innovation Inventory. **Psychological Reports**, vol. 1, no. 72, p. 1123–1130, 1993.

NAKANO, Tatiana C. A criatividade pode ser medida? Reflexões sobre métodos utilizados e questões envolvidas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, vol. 70, no. 1, p. 128–145, 2018. .

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; SAMPAIO, Helena; HERINGER, Rosana. A institucionalização da pesquisa sobre ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia - RBS**, vol. 6, no. 12, 2018. <https://doi.org/10.20336/rbs.243>.

NICOLINI, Alexandre Mendes. NICOLINI, Alexandre Mendes. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Nacional ANGRAD**, vol. 4, no. 1, p. 3–17, 2003.

NOGUEIRA, Daniel Ramos. Desempenho acadêmico X estilos de aprendizagem segundo Honey-Alonso: uma análise com alunos do curso de Ciências Contábeis. **Revista Espaço Acadêmico**, vol. 12, no. 137, p. 80–89, 2012.

PARKER, Lee. University corporatisation: Driving redefinition. **Critical Perspectives on Accounting**, vol. 22, no. 4, p. 434–450, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.11.002>.

PAVÃO, Juliane Andressa; NUNES FERREIRA, Jane Linara; FERREIRA, Marcelo Marchine. A Influência da Qualidade de Vida e dos Fatores Internos da Instituição no Desempenho Acadêmico. **Contabilometria. Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**, vol. 6, no. 1, p. 91–103, 2018.

PEDERIVA, Vanessa; SILVA, Jacqueline Silva da. Relação entre a prática da estratégia investigativa em sala de aula e o desenvolvimento do potencial criativo em estudantes. **Horizontes**, vol. 37, p. 1–10, 2019. <https://doi.org/10.24933/horizontes.v37i0.648>.

PEREIRA, Victor Hugo; OLIVEIRA, Joice Garcia de; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; AVELINO, Bruna Camargos. Desempenho Passado como Fator Determinante do Desempenho Futuro: Avaliação em um Curso Stricto Sensu em Ciências Contábeis. **Contabilidade, Gestão e Governança**, vol. 21, no. 3, p. 439–458, 2018. [https://doi.org/10.21714/1984-3925\\_2018v21n3a8](https://doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a8).

POP-VASILEVA, Aleksandra; BAIRD, Kevin; BLAIR, Bill. University corporatisation The effect on academic work-related attitudes. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol. 24, no. 408–439, 2011. <https://doi.org/10.1108/09513571111133045>.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2nd ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RAMOS, Maurivan Güntzel; LIMA, Valderéz Marina do Rosário; AMARAL-ROSA, Marcelo Prado. Contribuições do software IRAMUTEQ para a Análise Textual Discursiva. **Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**, vol. 1, no. July, p. 505–514, 2018.

RANGEL, Jéssica Ribeiro; MIRANDA, Gilberto José. Desempenho Acadêmico e o Uso de Redes Sociais Academic Performance and the Use of Social Networks. **Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro**, vol. 11, no. 2, p. 139–154, 2016a.

RANGEL, Jéssica Ribeiro; MIRANDA, Gilberto José. Desempenho Acadêmico e o Uso de Redes Sociais Academic Performance and the Use of Social Networks. **Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro**, vol. 11, no. 2, p. 139–154, 2016b. Available at: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/viewFile/2786/2300>.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. Planautina: [s. n.], 2017.

SHIRAZI, Fatemeh; HEIDARI, Shiva. The relationship between critical thinking skills and learning styles and academic achievement of nursing students. **Journal of Nursing Research**, vol. 27, no. 4, p. 1–7, 2019. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000307>.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Processo Evolutivo e Gestão Universitária: Um Estudo Comparativo entre Três IES Familiares. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, , p. 1–16, 2006.

SLABBERT, JOHANNES A. Creativity in Education Revisited: Reflection in Aid of Progression. **The Journal of Creative Behavior**, vol. 28, no. 1, p. 60–69, 1994. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1994.tb00720.x>.

SOUZA, Marli Aparecida Rocha de; WALL, Marilene Loewen; THULER, Andrea Cristina de Moraes Chaves; LOWEN, Ingrid Margareth Voth; PERES, Aida Maris. O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da**

**Escola de Enfermagem da USP**, vol. 52, p. e03353, 2018. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>.

STERNBERG, Robert J; LUBART, Todd I. The concept of creativity: Prospects and paradigms. **Handbook of creativity**. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p. 3–15.

STRUTHERS, C. Ward; PERRY, Raymond P.; MENEZES, Verena H. An examination of the relationship among academic stress, coping, motivation, and performance in college. **Research in Higher Education**, vol. 41, no. 5, p. 581–592, 2000. <https://doi.org/10.1023/A:1007094931292>.

TAYLOR, Alison; KAHLKE, Renate. Institutional Logics and Community Service-Learning in Higher Education. **Canadian Journal of Higher Education**, vol. 47, no. 1, p. 137–152, 2017. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v47i1.187377>.

TORRANCE, E. P. **Torrance tests of creative thinking**. Lexington: Personnel, 1966.

TUCKER, Paul. Reputation and Accountability: Incentives and Reputation as a Harness. **Public Administration Review**, vol. 77, no. 1, p. 101–102, 2016. <https://doi.org/10.1111/puar.12686>.

VAN HELDEN, Jan; REICHARD, Christoph. Making sense of the users of public sector accounting information and their needs. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, vol. 31, no. 4, p. 478–495, 2019. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2018-0124>.

VERSIANI, Ângela França; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro de. Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de Ensino Fundamental. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 16, no. 3, p. 382–395, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395165934>.

YASHIN-SHAW, Irena. Cognitive structures of creativity: Implications for instructional design. **European Journal of High Ability**, vol. 5, no. 1, p. 24–38, 1994. <https://doi.org/10.1080/0937445940050103>.

YEARN, Dan; THRELFALL, Mark; HASLETT, Tim; OTHERS. an Investigation Into the Link Between Culture and Strategy Using Soft Systems Methodology and Group Analysis Part 2 Group Analysis. **Psychology**, vol. 13, no. January 2004, p. 552, 2003.

ZARIFAH, A.; SITI-NABIHA, A. K. Analysing accounting and organisational change: the theoretical development. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, vol. 4, no. 1, p. 29–46, 2012. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2012.044835>.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; DANI, Andréia Carpes; DOMINGUES, Maria Maria José Carvalho de Souza. Relação Entre Isomorfismo Coercitivo E Desempenho Discente No Enade Em Iles Gaúchas: a Não Influência Do Currículo Mundial Proposto Pela Onu/Unctad/Isar. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, vol. 21, no. 2, p. 47–70, 2018. <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v21n2-7345>.



## Apêndice A – Entrevista com Docentes

\*\*\*\* \*IADM\_01

eu acho que aconteceu porque esses alunos que tenham perfil\_criativo acabam desmotivando ao longo da disciplina por se sentirem muitas vezes podados, por vezes a avaliação a pouco engessada, porque que ela não gessada porque a gente tem 50 alunos na turma quando não tem 55 não tem como a gente dar uma atenção individualizada como seria o correto para cada um para cada um poder se desenvolver professora entra numa sala que tem 55 anos a gente tem que engessar um pouco essa avaliação e fechar uma atividade com os critérios definidos para não pode deixar muito aberto, porque senão não damos conta de avaliar e nem conseguir corrigir a tempo seguindo os prazos. porque precisamos entregar as notas no prazo e isso envolve a própria dinâmica da aula, que acaba sendo um pouco engessada para os alunos impedindo que eles trabalhem too o potencial que possuem, e se desmotivam. E por que que eu falo isso eu te falo isso, porque quando eu estava no início da minha graduação, em outra graduação que eu fazia, tinha um aluno numa turma o mais criativo ele tinha ótimas ideias, ele sempre ficava bagunçando, porque a turma não o acompanhava e porque avaliação era uma coisa engessada, e as vezes ele se tornava o mais bagunceiro da turma ou pior aluno da turma por não se sentir estimulado. E as vezes é isso que vejo nos alunos, deles não se sentirem estimulados pelas avaliações que a gente coloca a dinâmica da aula, eu acho que pode ser por causa disso. Eu acho que entra na dinâmica de aula eu acho que às vezes amor o modo como é feita a dinâmica de aula como é passado como segundo como acontece a aula esse como é preparada avaliação acaba desestimulando assim, é isso o que eu penso. Eu acho que a primeira coisa que não tá difícil, é uma coisa que os professores mesmos poderiam fazer, a de Inovar nos métodos de avaliação, isso é necessário porque às vezes deixar esses alunos principalmente perfil\_criativo um pouco mais livre, justamente para eles conseguirem criar e ter as novas ideias dele então seja numa avaliação diferenciada onde você deixou o poder mais voltado para o aluno e não tanto do professor. Você dá mais escolhas para ele escolher para que lado ele quer ir em vez da gente chegar e passar um trabalho falando olha você vai fazer o trabalho final sobre isso, isso, desse jeito, desse jeito e com várias regras você deixa ele poder

escolher como que ele quer fazer, e ver como é que a gente vai construir isso juntos e não essa coisa hierárquica de professor para aluno dessa de faça dessa forma que eu estou te passando e sim o como que a gente vai construir isso junto? Eu acho que essa mudança a gente consegue deixar os alunos mais motivados. E por que que eu te falei isso? porque esse semestre na minha turma eu tenho um método de avaliação diferenciada onde eu deixo livres e eles poderem criar o que eles quiserem desde que tem a ver com conteúdo. E eu vejo que os resultados são maravilhosos eles se empenham muito mais do que em outras turmas que eu tive e eu passava atividade mais fechados digamos assim. Mas quando eu abri mais, quando eu permiti que eles trouxessem as ideias do que eles queriam fazer, a coisa funcionou muito melhor. Eu implementei esse semestre as expressões artísticas como fórmula de como método de avaliação, então em determinado conteúdo passou algum tópico de conteúdo durante três ou quatro semanas dependendo da duração das conteúdo e aí a avaliação é uma expressão artística sobre esse conteúdo, então eles tem que me mandar ou uma fotografia uma colagem de várias imagens uma música um desenho um vídeo alguma coisa que transpareça o conteúdo que a gente estudou naquelas duas três semanas, duas três aulas. Então além de me mandar essa expressão artística, eles têm que me mandar de um ou dois parágrafos explicando por que que eles entendem que aquela expressão artística realmente representa aquele conteúdo que a gente estudou. Qualquer tópico do conteúdo, eles escolhem um tópico e aprofundam na expressão artística. É claro que eu não faço só isso, faço essas expressões artísticas e mesclo com uma resenha, com um estudo de caso, com trabalho final que a gente está mais acostumada a fazer. Mas eu percebi que abrir um pouco, dá uma margem, uma possibilidade para pelo menos parte da avaliação eles tenham um poder de criação maior, e assim ter o poder de fazer o que eles querem, isso ajuda muito no engajamento dos alunos na disciplina as atividades. Não, simplesmente implementei. Os alunos pelo contrário eles ficaram encantados quando eu apresentei o plano de ensino a aula eles falaram que eles nunca tinham tido uma disciplina um deles tinha uma avaliação desse jeito, onde eles podiam criar e propor algo sobre o conteúdo dessa forma livre como eu coloquei. Falaram que pelo menos na UnB eles nunca tinham feito uma disciplina desse jeito e acharam muito legal essa oportunidade. Então na verdade eles gostaram demais! Eu acho que a questão da resistência do professor está um pouco relacionada com o fato de eu ser professora voluntária porque como eu não tenho vínculo empregatício, eu não tenho que eu não

participo tanto dos debates ou projetos de coordenação, de outras tantas funções acumuladas. É claro que eu tenho que entregar minha carta de intenção para ser professora, tenho que estar em contato com a coordenação para mostrar o que estou fazendo, entregar minhas notas no prazo, e tenho que cumprir tudo no tempo certo que tenho para entrega. Mas desde o início eu fui muito livre para levar minha aula desde que eu cumpra com a ementa e o cronograma para levar as minhas avaliações da melhor forma que eu preferir. Então o que eu acho também o que eu percebo é que às vezes uma acomodação até mesmo do professor, porque o professor já está lá com o conjunto de slides dele feito ele já tem lá os estudos de caso as provas que ele costuma fazer então assim é claro que o professor também tem as outras atividades, outras turmas, outras atividades de pesquisa, atividades administrativas, então por vezes essa quantidade de atividades acontece também uma acomodação do professor no sentido de não inovar na disciplina às vezes, isso que eu percebi assim já, já tanto enquanto eu era aluna e agora que eu sou professora também. Então seria mais do caso um processo de não só de ativar ou incentivar a criatividade um aluno Puxar esse aluno assim Sugar isso também puxasse do professor? Sim, com certeza! Porque às vezes o professor chega e fala “meu aluno não quer nem saber, meu aluno não está nem aí, meu aluno nem debate, ele nem olha no quadro”, Mas poxa! O que você professor está fazendo de novo? O que você está passando? O que você está fazendo para engajar este aluno? Será que é 100% culpa do aluno? Será que você professor não pode fazer algo diferente? Eu acho que vale a pena perder um pouquinho de tempo nisso, porque as aulas ficam muito melhores para gente que é professor e principalmente para os alunos também, quando você consegue inovar alguma coisa e que os alunos percebam o valor, que agregue valor na sua aula. Não é só mais uma aula de exposição que vai ter uma prova. O aluno passa por um processo de criação, de interiorização de conteúdo, estando livres para criar, você diz criem uma arte, por exemplo, que foi o método que utilizei. Eles têm que pensar! Eles vão ter que ir lá abrir o livro e o capítulo, eles vão ter que rever os slides da aula eles vão ter que conversar entre si no grupo e eles vão acabar falando desses tópicos. E as vezes essas articulações às vezes não acontecem assim quando a gente vai fazer uma prova apresentar quando tiver de fazer uma prova não tem esse momento de refletir momento de reflexão para ir fazer atividades eles fazem o capítulo ali antes da prova faz a prova, então não tem uma absorção de conteúdo. E eu percebi que eles transparecer bem nas artes e conseguem explicar também os capítulos naquele

textinho que eu peço explicativo que além da arte eles mandam um texto explicativo, então dá para ver que eles conseguem absorver muito bem. Eu sei de diversas frentes de professores em especial do departamento de administração que independente de incentivo ou não, já procuram seguir nessa linha, Mas eu ainda sinto que falta, que muitas vezes não tem esse incentivo adequado que muitas vezes os professores estão livres para fazer o que eles quiserem na sua turma, mas que incentive um curso, uma palestra que venha a mostrar opções de como incentivar a criatividade o ensino por parte dos professores. Interessante até já ocorreu no início quando a gente foi para o ensino virtual, no início da pandemia, ocorreu uma série de palestras do departamento com professores voluntários, sobre opções de gamificação, sala\_de\_aula invertida, sobre várias outras novas metodologias para a gente conseguir trabalhar nesse ambiente virtual. Mas eu penso que não precisa ser só no ambiente virtual, claro que gente precisa muito mais, mas quando a gente tá na sala\_de\_aula mesmo, também podia ser incentivado e por vezes eu vejo que não vai.

\*\*\*\* \*IADM\_02

Até me surpreende o resultado, mas talvez seja porque as pessoas que são criativas elas tenham uma percepção diferente sobre o que que é algo correto e incorreto, sobre uma percepção de vida diferente. Então muitas vezes a pessoa que é criativa, ela não se enquadra naquele padrãozinho em que o ensino oferece. Então existe um modelo de ensino padronizado do Brasil em que é feita as provinhas os trabalhos e tudo mais e quando o criativo ele tem uma percepção diferente, ele muitas vezes não enxerga como sendo fundamental essa questão da prova, então muitas vezes o conhecimento dele é um conhecimento mais específico, que talvez dificilmente o professor conseguiria avaliar de maneira coletiva, então o criativo é algo mais personalizado, sendo muito difícil o professor conseguir ter uma prova que vai se enquadrar para cada. Então o criativo tem uma capacidade de criação muito maior, e assim o modelo de ensino como prova e como trabalho não se enquadraria bem dificilmente ele conseguiria se enquadrar nessa estrutura de ensino convencional. Imagino que seja isso. Talvez para esse aluno o modelo de prova não seria o modelo mais adequado. Não sei se chegaram a fazer esse tipo de avaliação mas talvez nos trabalhos, principalmente nos trabalhos individuais em que ele conseguisse apresentar sua criatividade talvez ele consiga ter um desempenho melhor, então tipo a partir do momento que ele consegue expressar essa criatividade, imagino que ele consiga ter

um desempenho então vamos imaginar que seja uma disciplina que está relacionada a comunicação e ele teria que criar alguma campanha publicitária ou algo que fosse muito específico que ele conseguisse colocar a personalidade dele, a característica criativa dele em voga, talvez ele conseguiria ter um resultado melhor. Então o modelo seria ele utilizar essa criatividade de maneira muito personalizada e não dar tanto valor a prova. Sei que que é difícil a gente falar isso, mas se a sua pergunta é relacionada especificamente com o camarada que é criativo, talvez o modelo de prova não ser mais adequado e o modelo de trabalho, em que o trabalho não fosse tão engessado seria uma forma de fazer com que ele saia melhor. Um trabalho em que a gente não colocasse todas as regras, mas sim colocasse qual que é o objetivo final e o aluno usa toda a criatividade dele, da forma como ele quiser, desde que ele entregue o resultado. Talvez seja uma forma de não engessar tanto e não deixar o caminho pronto, deixando espaço para o aluno criar. Onde eu apresento simplesmente qual que é o propósito final do trabalho. Para a implantação desta forma de avaliação e atividades que estimulem o processo criativo teriam dificuldades de implantação de forma total na instituição, porque imagina uma disciplina que todas as atividades são assim, que não tem um processo a ser seguido. Mas imagino que se for proporcional, imagino que seja perfeitamente possível. Talvez boa parte dessa nota da condição da disciplina seja derivada desse tipo de trabalho que não seja tão rígido e engessado, talvez seja uma forma de fazer com que esse aluno seja beneficiado. Só que ai que está, a gente tem vários perfis então, a gente tem esse perfil\_criativo, que imagino que seja alguém que quer criar, que quer desenvolver em seu próprio processo, ao mesmo tempo a gente tem alunos mais burocráticos, alunos mais metódicos, tenho alunos que cada palavra que eu falo em sala eles querem anota, então se você chegar para ele falar assim olha se tem como objetivo fazer isso, provavelmente ele vai chegar para mim e perguntar mas como que é para fazer isso? E o aluno não sabe lidar com esse espaço de liberdade criativa e mesmo assim busca orientações de passo a passo de como fazer a atividade. Então quer dizer que a gente vai ter uma dificuldade também com os outros\_perfis de alunos mais processuais, metódicos. Então uma forma seria mesclar ou dar opções de atividades e execuções. Haveria resistências não só dos outros\_perfis dos alunos, mas também de professores, que em geral já tem um modelo pré-estabelecido e moldado. Eu já cheguei a dar aulas em instituições em que tinha até à proporção que você tinha que seguir com tantos por cento de trabalho de tal jeito, tantos por cento do trabalho de tal outro jeito e tantos

por cento de prova. Então quer dizer que a própria instituição já engessou a forma como deve ser feita as atividades e tarefas. Não todas as instituições têm essa resistência a mudanças nas formas de avaliações, mas se estamos falando de forma geral, as instituições provadas seriam mais resistentes, falando de forma institucionalizada. E academicamente falando, como professor, talvez as instituições públicas teriam um pouco mais de dificuldade em mudar, porque mudança não é fácil e muitas vezes o professor não vai querer. Tem professor que gosta de controle sobre nota, avaliação, conteúdo. Então acho que abrange tudo, resistência dos alunos que não gostam desse processo mais criativo e livre, tem a resistências dos professores, onde muitos de nós já possui um modelo e já está acostumado e institucionalmente falando tem as IES que não iriam gostar de deixar o aluno ter essa liberdade nas atividades avaliativas, então para mim envolvem esses três níveis de resistências. Em certa parte, há uma falta de inovação por parte dos professores, você pode ver que esse modelo de ensino em que o aluno está sentado na cadeira, de frente ao professor com um quadro ao fundo com giz ou pincel, isso aí já tem séculos que o ensino é feito dessa forma. E em pleno século XIX permanece dessa forma, onde até hoje o layout da sala não mudou o processo que dirá o processo de ensino, então não é algo simples, não é de uma hora para outra que isso mudaria. Sala\_de\_aula invertida seria uma opção de tentativa de implementação para inovar e incentivar a inovação tanto dos alunos quanto dos professores, assim com a estrutura institucional. Eu vi uma metodologia a um tempo atrás, a flipped\_classroom, que parte do princípio inverso, onde o aluno busca o conhecimento sozinho e o professor possui um papel de facilitador e tirador de dúvidas e não de transmissor de conhecimento, a busca pelo conhecimento seria por parte do aluno. Eu não sei se funcionaria integralmente, é uma ótima ideia, mas talvez culturalmente aqui no Brasil não tenhamos esta aceitação, inclusive por parte dos alunos, não sei se eles aceitariam esse processo, em que o professor não teria o papel de transmissor de conteúdo assim de primeira e assumisse um papel de facilitador. Mas acho que mesmo assim seja uma melhor forma de aprendizado. No futuro o ideal seria a sala\_de\_aula invertida, mas talvez isso ir sendo aplicado aos poucos, proporcionalmente, com uma leve mescla dos dois tipos de processos existentes seria uma forma de iniciar o processo de mudança. Também é importante lembrar que os alunos vieram do ensino\_médio, sendo que possui uma cultura e processo de ensino esperados e vividos totalmente diferentes do que se espera e aplicado as IES. Sendo parte do processo de ensino cristalizado no Brasil.

Quando o aluno faz essa transição faz parte do processo de desenvolvimento e crescimento acadêmico o aluno lidar com o espaço de escolha e liberdade dentro da IES, começando assim a ter espaço para o processo de criação, de planejamento, de desenvolvimento de forma inicial. Então essa esfera da IES traz a carga de tomador de decisão, inclusive no estudante de administração, onde a intenção do curso é de no mínimo formar gestores, empresários diretores, trazendo essa abrangência de liderança, então ele tem que saber gerir os riscos a partir de suas escolhas. Então só para entender melhor, durante o ensino\_médio tem aquele negócio que a gente tem que pedir para a professora para a gente ao banheiro, beber água, tem a hora de sair, a hora de entrar, hora do lanche, hora de ir embora. E na IES o aluno tem a liberdade de chegar atrasado ou sair de sala quando for necessário ou convier ao aluno, sem necessidade de solicitar autorização do professor. E as resoluções das questões acadêmicas e de ensino são resolvidas por eles mesmos e não mais por seus pais ou responsáveis.

\*\*\*\* \*IADM\_03

O resultado em si chama muita atenção, porque o nosso curso ele prepara para administração, então a gente tem por princípio uma série de discussões durante todo o curso sobre de empreendedorismo, mudança organizacional, necessidade da proatividade que são elementos que demandam fundamentalmente a criatividade como elemento fundamental para atuação do administrador. É por isso que chama tanto atenção que nós não tenhamos ou nós tenhamos esse desempenho inferior por parte dos nossos alunos que tem que tem esse perfil\_criativo. Eu até acredito que possa ser a questão estrutural no primeiro lugar no desenho do nosso curso. O curso administração foi criado a partir da demanda surgida com a vinda dos grandes grupos multinacionais na década de 50 e 60, então vieram as grandes indústrias automobilísticas as grandes indústrias de produtos eletrônicos da Linha branca, geladeira e tal. E essas grandes empresas multinacionais não precisavam diretores de topo, mas sim de gerentes e chefias de nível médio. Por isso que o nosso curso é configurado em caixinha, então a gente tem lá a turma na caixinha de gestão\_de\_pessoas, temos a caixinha do marketing, caixinha de estratégia, caixinha de Finanças e há pouca comunicação e interação entre essas caixinhas. Então a estrutura do nosso curso é feita na verdade, originalmente, para formação de gerentes para trabalharem dentro das caixinhas dentro de organizações que têm uma estrutura

taylorista-fordista de operação, que parte do princípio que o colaborador ou a função pensar não pertence àquele que trabalha e sim a função pensar pertence a chefia ou diretoria. Então esse desenho de organização aquela surgida lá no início do início século 20 fundamentalmente trouxe contrária à inovação espírito inovador para o colaborador. O que acontece aqui com todas as revoluções que o sistema produtivo trouxe com essa tendência, eu gosto muito dessa ideia do Zygmunt\_Bauman, que traz a ideia da sociedade líquida tendendo a gasosa, ou seja, de relações cada vez mais fragmentadas e menos rígidas. Isso alcançou mercado\_de\_trabalho e hoje a gente tem uma quantidade muito grande de pessoas trabalhando como consultores, como freelancer e nas mais variadas áreas, as estruturas se tornaram cada vez mais por projeto, mais flexíveis e matriciais. Então neste novo mundo, sim a gente pede e tem a necessidade desse perfil inovador dentro da administração. Mas provavelmente a gente não conseguiu se desvincular da nossa base taylorista\_fordista. Sendo uma questão relacionada ao processo mental, eu acho que é mais um processo de nós professores compreendermos essa mudança, porque cada um de nós traz consigo uma determinada formação familiar e acadêmica. E aí essas tradições que vem vindo e são difíceis de serem rompidas, então quando nós professores temos uma sistemática de avaliação graças que graças a Deus no nosso caso particular da UnB nós temos mais liberdade, mas a gente tem uma série de instituições que tem normas rígidas do processo\_avaliativo que exigem o exame\_final, que exigem todo uma parte formal escrita e tudo é determinado para que se tenha controles e para que se respeite a linha de produção, e a gente voltou lá para o taylorismo\_fordismo, onde acaba então engessando o processo\_avaliativo, se a gente não engessa o processo\_avaliativo podemos a princípio ter dificuldade em construir e permitir que esse aluno com característica e perfil mais inovador, acabe tendo condição de se destacar mais. Por outro lado, também vejo que existe talvez a possibilidade de que o curso tenha uma dada reputação na sociedade, então o perfil de pessoas que vai para administração são pessoas com alto grau de pragmatismo, o nível de concorrência que se observa entre os alunos de competitividade dos alunos da administração é bem mais alta do que em outras linhas e em outras áreas do conhecimento, por exemplo nas licenciaturas eu sei que a competitividade é amplamente combatida. Dentro da UnB por exemplo, o sistema de menções exclusivamente surgido para dificultar a competitividade, para que um aluno não possa dizer que tem uma média 0,1 ou 0,2 pontos mais alta que a do outro. Essa competitividade para nós não é somente



necessária como desejada. E essa competitividade dificulta o aceite do erro, enquanto o errar é uma necessidade fundamental para o inovador, porque o inovador corre riscos, e ricos são premiados ou punidos a depender do resultado do risco corrido. Então pode ser que esta imagem levada a sociedade faça com que menos alunos inovadores venham para o nosso curso. Então consigo enxergar essas duas possibilidades, a questão a nossa questão estrutural e a questão de como a sociedade nos vê. No caso da UnB, temos uma série de ações aqui que promovem esses alunos. Temos disciplinas como esse seminário de fotografia, que estamos fazendo agora, em que avaliamos a disciplina a partir da capacidade e sensibilidade dos alunos com imagens então eles saem fotografando e fazer a relação da imagem com o conteúdo relacionado com a disciplina, e acho isso absolutamente fantástico. Temos algumas ações que promovem a capacidade do aluno de pensar mais fora da caixinha dentro da UnB. É claro que daí até chegar à inovação e empreendedorismo, que é o nosso sonho de consumo enquanto administradores, a distância é muito grande, porque a gente não aprende no curso a fazer, mas sim gerir, fazer gestão da produção, mas não sabe do que e não tem os conhecimentos técnicos necessários para a inovação. Somo capazes sim de propor mudanças na forma de gerir, mas é um processo mental muito difícil, por isso esses alunos que têm esse perfil inovador são tão importantes para nós nas organizações. Porque são pessoas que por si só tendem a correr riscos, então é a diferença entre aquele que se aventura e tem a capacidade de propor coisas para as organizações e aquele que atua dentro da rotina gerencial de qualquer organização, sendo um conflito muito grande que a gente tem e que as organizações enfrentam.

Mas acredito que a gente está começando esse caminho. É claro que a gente tem que mudar a sistemática e o entendimento do que é a IES, isso aí para mim é fundamental se o nosso objetivo é promover esses alunos com o perfil mais de inovação e criatividade. Não muito distante, há uns 4 anos atrás, os alunos de administração, vocês alunos, ainda determinavam a vestimenta vista como específica de um administrador, onde as meninas ainda usavam tailleur e saia e os meninos terno e gravata, por que era da ADEM. Até a vestimenta era determinada, própria e específica para um administrador. Então esse processo é um processo muito\_lento e muito\_difícil, a gente sabia que eram alunos da ADEM porque eles se destacavam do resto por estarem usando terno e gravata em sala. Se até isso é determinante, imagina

conseguir fazer com que a organização crie o espírito pró\_inovação. Então entenda que temos que promover uma mudança na mentalidade dos professores, trazer uma mudança na mentalidade dos alunos e o entendimento que o a administração é uma coisa diferente para a sociedade. Não é algo somente interno, não é nós que vamos decidir que a partir de amanhã seremos inovadores e promoveremos a inovação.

Acredito que tenha que ser uma mudança mais do professor, que tem que ter disponibilidade e interesse em promover essas inovações, ter a capacidade de sair da zona de conforto e se expor, porque o inovador está pronto para correr os riscos, os demais têm dificuldades, e veja bem, como as melhores notas e desempenho do nosso curso são obtidas por pessoas que não têm esse perfil\_inovador, existe uma tendência natural que estes sigam para a academia.

Então se o nosso aluno\_inovador tem o desempenho menor que os demais, provavelmente os nossos professores têm esse perfil em muita pouca quantidade, porque só os melhores alunos tendem a academia. Então o que acontece é que pessoas que não têm o perfil inovador é que tem que ministrar e promover um modelo de ensino para alunos que sejam inovadores, então veja a dificuldade desse processo. Esse é um rearranjo que vai acabar acontecendo naturalmente. Eu trabalhei em uma incubadora tecnológica, e nessa incubadora o espírito inovador e empreendedor era muito propagado, muito divulgado, muito incentivado e começaram a surgir as modas empreendedoras, as modas inovadoras, então tinha lá o empresário ou funcionário que tinha que usar brincos, tinha que pintar o cabelo de roxo, e porque um pintou de roxo o outro pinta de verde, ou outra cor, ou usar par de meias trocadas para parecer inovador. Mas essas coisas não são inovadoras de fato, isso não é o espírito inovador, e sim uma atenção a necessidade coletiva. Temos que entender até que ponto toda essa carga que a gente joga, nós professores jogamos para vocês alunos, de que mudar é bom, que temos que ter inovação, porque tudo muda, mas esquecemos de comentar também com vocês dos custos das mudanças. Mudar é bom, mas mudar custa, custa tempo, custa treinamento, custa capacitação, custa esforço, custa expectativa e o resultado não é garantido, porque toda mudança pode ou não dar certo. Nós da academia, a gente comete talvez o grande erro de estudar quase que exclusivamente a mudança que dá certo, isso faz com que nós acabemos transmitindo a ideia de que mudar é bom, mas senhoras e senhores, vamos fazer uma coisa aqui, vamos mudar de família, a família não tá boa hoje, vamos mudar de família, a gente

separa uma, duas, três, quatro, cinco vezes de família, porque mudar é bom. E ao final a gente descobre que não tem raiz nenhuma. Vamos mudar de cidade, beleza mudamos três, quatro, cinco vezes de cidade, estado, país e no final não pertence a lugar nenhum. Então a gente tem que ter este cuidado fundamental, e aí quem está discutindo é o gestor e não o professor, é porque eu trabalhei muitos anos na administração ou como gerente de diretor de empresa, então mudar também não é um processo simples a gente tem que ter um equilíbrio muito grande entre esse perfil inovador e os demais perfis, as demais formas de atuação gerencial.

\*\*\*\* \*OUTRA\_04

Vejo como algumas formas de perda de foco em uma dentro da própria disciplina que do aluno ter certo o que vai ser passado e ser avaliado e trabalha exatamente conforme o prescrito e provavelmente vai ser o melhor e garantir a nota máxima inibindo o processo criativo, outra questão é a do professor inovar e tentar ter uma abordagem diferente e não conseguir ter o retorno de um desempenho do aluno. E tem o caso de o aluno estar envolvido em outras atividades, atividades a mais que os alunos que estão focados em concluir o curso e fazer as matérias. Do primeiro exemplo, eu lembro uma vez que nem foi um problema de disciplina, eu estava no segundo grau e a professora passou uma prova que eram 10 questões onde eram 5 questões obrigatórias e das outras 5 tínhamos que escolher 2, então tínhamos que fazer 7 questões de 10. Eu respondi as 5 obrigatórias, das 5 restantes escolhi as 2 mais fáceis e tirei 10. Uma colega minha que era a melhor da classe resolver fazer todas as 10 questões, por poção pessoal, então no desenrolar da prova, ela não teve tempo para concluir todas. No final ela fez uma das questões obrigatórias com o tempo apertado e acabou errando, nisso ela que fez 9,5 questões teve um desempenho menor do que eu que fiz somente 7 questões. Então as vezes um aluno criativo pode as vezes pode se perder até no próprio comando da tarefa. Na verdade, você tem que ver o seguinte, verificar primeiro se ter menor desempenho significa ou não que eles aprendem menos. Não sei como você vai descobrir isso, mas se foi verificado que estão aprendendo menos, tem que se discutir a forma como a disciplina é dada, vendo a forma como eles estão se expressando, ou nesse momento atual verificar qual está sendo a maior dificuldade para se adaptar a esse mundo virtual. Mas caso se concluía de fato que o aluno criativo possui uma aprendizagem mais abaixo que os outros perfis, aí é uma questão na avaliação. Nos casos dos alunos, não se sentem

motivados, ou não conseguem abordar todas as vertentes do tema, ou ele quer exercer sua criatividade e se atrapalha. E para mudar as formas de avaliações é necessário um trabalho de certo convencimento com os professores, que já tem uma estrutura pré\_moldada de aula e conteúdo. Seria mais fácil implantar atividades mais criativas em uma turma com menos alunos, mas uma turma com 30 a 50 alunos o professor não consegue reconhecer todos e criar uma forma de avaliação mais próxima e criativa. Então talvez um processo mais elaborado de avaliação vai criar um desafio, e aí eu realmente não sei quantos estão interessados nesse processo de mudança. Uma grande dificuldade para implantar essa mudança por parte dos alunos seria a atividade de comprar a ideia, esses dias eu vi uma reportagem que falava de técnicas de aulas remotas, em uma dessa eu vi uma dica de pegar uma série, ou trecho de filme e discutia e debatia sobre a ideia do filme relacionado à aula. Então fui verificar com a turma se eles teriam interesse em fazer uma atividade nesse modelo, só que sem valer ponto, e nisso uns 6 a 5 alunos me responderam que gostaram da ideia, e destes somente meninas responderam, mas não trouxeram opções de vídeos e filmes para usarmos como exemplo na aula. Nisso o assunto morreu e a ideia esfriou, vou dar mais uma cutucada na turma essa semana para saber se eles têm ideias para me apresentar. Tem o caso do vendedor de rede, os vendedores de rede na Bahia, com a técnica do preço alto e preço baixo, joguei para a turma para estimular a capacidade criar cenários e escutar os argumentos, isso é o que me permite a matéria de Negociação, mas tem matérias que são mais teóricas e didáticas, então fica complicado se trazer isso, é um desafio ao docente ver uma possibilidade de inovar em sua disciplina. Seda uma forma de resistência ao docente, pois para se mudar o método de ensino, o método de avaliação ou os dois, é necessária a adesão do professor, e em alguns casos por parte dos alunos, e nisso a adesão cultural é um problema sério. Uma vez eu conversei com um professor do ITA e ele me falou o seguinte, que quando ele vai dar a primeira aula dele ele dá um estímulo aos alunos, se os alunos não voltarem com um estímulo maior, com informação adicional eu esqueço aquele aluno, e os que trazem conteúdo, informação e participam da aula, trazendo competitividade e desafio, criando um processo de construção e motivando a continuidade deste crescimento, então para ter essa motivação e criatividade por parte do professor, também precisa do empenho e participação do aluno nos projetos. Em minhas atividades eu digo o que eu quero, e a forma como será feita é com o aluno, desde que me entregue o trabalho final com todas as informações baseadas e

fundamentadas da ideia e delineada na situação ou caso por mim exposto. Agora quanto a resistência da instituição, eu sinceramente não vejo nenhuma preocupação da organização com a qualidade do ensino, principalmente neste período remoto. Eu cheguei para a coordenadora do curso no semestre passado e perguntei se havia alguma avaliação, imagine eu sendo professor no primeiro semestre e gostaria de saber se já havia alguma avaliação minha, e ela disse que não, não havia. Então eu vejo que a preocupação da IES é com a garantia da qualificação do professor, se tem titulação e cumpre os requisitos, fora isso vai com Deus, o professor é livre na parte de desenvolver o conteúdo da disciplina e as formas de avaliação. Eu entendo que a coordenação vai intervir se houverem reclamações dos alunos quanto ao docente, fora isso, não tem nem chance, dessa forma até o momento não vi nenhuma evidência da preocupação da organização com a qualidade do ensino, então certamente ela não iria se opor a inovações propostas pelos professores na sala\_de\_aula, mas se oporia caso fosse solicitada a diminuição de alunos em sala\_de\_aula ou necessitasse de uma quantia de investimento para alterar alguma coisa. Não tendo impactos deste sentido eu acho que passaria batido.

\*\*\*\* \*OUTRA\_05

Olha eu ministrei a disciplina de introdução à administração durante muitos anos no início do semestre eu tentava captar com a turma quais as expectativas em relação à disciplina, e opinião deles e como é uma boa aula. E ao contrário que que poderia imaginar boa parte dos alunos ainda preferem não mais tradicional. Essa coisa do aluno ser protagonista, alguns chamam de sala\_de\_aula invertida, não são muitos alunos que apreciam essa ideia. Eu acho que primeiro é por questão de maturidade do aluno que estão recém-chegados do ensino\_médio que segue uma forma tradicionalista de ensino, com aulas expositivas, onde existe o certo e o errado. Então acho que eles são muito novos ainda na IES para criar a imagem do que seria uma aula ideal e um lugar onde eles fossem protagonistas. Então esse conformismo já vem de toda uma trajetória do primeiro\_grau e segundo\_grau com esse aspecto mais tradicional. Mas existem alguns alunos que colocam a sua resposta, em que uma boa aula provoca participação e debate, mas é uma minoria, e a gente tende a montar uma aula a partir de uma série de pressupostos, no meu caso de introdução\_à\_administração eu tentava mesclar aulas mais tradicionais com aulas mais expositivas, onde existiam avaliações mais tradicionais, como provas de controle

de leitura, e atividades em que exigia mais dos alunos como protagonistas e sujeitos da aprendizagem. A questão é de quando essas atividades em que eles têm maior autonomia e podem exercer mais a sua criatividade, são atividades a serem realizadas em grupo, nisso não consigo captar individualmente, porque muitos também se escondem no desempenho do grupo. Mas enfim, quero dizer que abro o leque e possibilidades para que eles se adequem, porque nisso os outros perfis tendem a ficar satisfeitos em um momento, porque eles apreciam algumas atividades e o perfil criativo também tende a ficar mais satisfeito em algumas outras modalidades de atividades. Não sei dizer como funciona e como é como é o plano de ensino da disciplina do outro professor, mas será que por exemplo, as atividades estão sendo propostas pelo professor tem aderência às expectativas desses alunos com um perfil criativo, babe. Às vezes é isso, uma questão de métodos aplicados. Algo que envolva o processo de avaliação e a condução das aulas. E talvez essa carga que o aluno traga do ensino médio seja relacionada a questões da estrutura de ensino que temos, até pelas formas de acesso às IES estabelecidas, que acabam forçando este tipo de abordagem no ensino médio, para preparar essa galera para o vestibular e provas, então acho que não tem muito espaço para uma perspectiva mais construtivista, mas acho que entrando na UnB, a instituição tem que criar as condições para que o aluno vislumbre todas as possibilidades de ensino. A maioria das disciplinas é com uma instrumentalização aplicada, então eu quero formar o profissional, eu quero que ele aprenda técnicas e seja um bom gestor, e acho que essa perspectiva não foge do ensino médio. Já ouvi de professores que um curso de administração poderia ser um curso técnico dado de 2 a 3 anos. Mas não é isso que vislumbro, que imagino, nossa responsabilidade é muito maior do que formar para o mercado, é formar cidadão, é formar o cidadão ativo, o cidadão crítico, não só uma pessoa que vai dominar as técnicas, mas também vai saber refletir sobre seu lugar no mundo e sobre o uso do conhecimento que ele tá adquirindo, e é aí o ponto em que eu queria chegar. A IES tem que criar as condições para que o aluno vislumbre essas opções e não seja um robzinho de uma linha de fábrica que fica repetindo, o com todo respeito a ADEM mas não imagino que o aluno de administração tem que ser o perfil do aluno que faz ADEM. E aí a questão da maturidade onde o aluno precisa de um tempo para conhecer estes paradigmas e obter essa maturidade para de fato se comportar como um aluno que enxerga todo o potencial que a IES tem para dar para ele, ou seja o ensino, pesquisa e extensão. Aí vem a responsabilidade do aluno e

professores, assim como o PPP, discussão de didática no ensino. Conheço professor que dava aula com retroprojektor onde fazia as lâminas com as transparências e hoje em dia o modelo de aula permanece o mesmo, só substituiu por um projetor de slides no Power\_Point ou outra coisa de apresentação, e no mesmo modelo de aula, acho isso limitante. Então não é só a questão do que o mercado quer, e sim um diálogo entre a IES, mercado, empregador e empregados, sendo que a IES tem a capacidade indutora, ou seja, pode propor. Enho uma pesquisa para te sugerir, um artigo, fruto de uma pesquisa do CFA sobre o perfil\_do\_administrador brasileiro, não vou lembrar agora o nome dos autores mas inclusive era um artigo que eu trabalhava com os alunos de administração no primeiro semestre de Introdução\_à\_administração, onde neste artigo estabelece as competências baseadas nos CHA's, indicando as competências que o mercado espera e quais as competências valorizadas pelos professores, acho que o artigo é de 2004, depois te encaminho o artigo. Então é nesse sentido do diálogo entre a IES e o mercado, então temos que pensar o curso pedagogicamente para abrir espaço para os alunos criativos, não conheço essa tipologia que você me apresentou, mas seria abrir espaço para os alunos se desenvolverem seja qual for o perfil que eles têm. Uma forma de incentivar os alunos e instigar esse espaço de desenvolvimento e criatividade seria pelos projetos de extensão e pesquisa oferecidos pela IES, a imensa maioria dos professores do departamento de administração, na minha opinião tem um potencial\_sub\_utilizado em termos de como encarar os pontos de interface entre as três funções básicas presentes no ensino da administração na IES, que são o ensino, pesquisa e extensão. As vezes o professor fica muito bitolado em sala\_de\_aula, então é transmitir um conhecimento e a atividade fica restrita a sala\_de\_aula, mas as coisas têm que se sobrepôr, elas têm que se complementar, então um projeto de extensão que coordeno eu tenho que levar para a sala\_de\_aula, as pesquisas de iniciação\_científica, tenho que trazer para a sala\_de\_aula e tenho que tirar os alunos de sala\_de\_aula. Meu irmão fez Ciências\_Sociais, e eu coordenei um projeto, durante um tempo em que metade dos alunos era de ciências\_Sociais e a outra metade de administração E o grau de maturidade em termos metodológicos por exemplo, raciocínio crítico dos alunos das Ciências\_Sociais era muito maior que a dos alunos de administração, tanto é que no fim do projeto só tinha alunos das Ciências\_Sociais. Então parte por esse formato do nosso PPP já prevê essas interfaces, inclusive a carga horária dos alunos de administração, ele escolhe como quer fazer, seja com modulo livre ou

complementares. Então eu vejo que a administração está toda em caixinhas, a caixinha das disciplinas, a caixinha da pesquisa, a caixinha da extensão, caixinha da iniciação\_científica. Também acho que departamentos professores têm um papel muito importante de puxar os alunos em sala\_de\_aula para demonstrar e a abrir mais essas oportunidades de iniciação\_científica, oportunidades de extensão, comunicar estas oportunidades aos alunos e os puxar. Não sei se você concorda, mas as vezes o aluno não tem noção do que é um projeto de extensão, o que isso contribui para o aprendizado, o que o projeto de iniciação\_científica é e como pode acrescentar para ele com profissional e cidadão. O aluno de administração deveria ter mais disciplinas de outros departamentos, conviver com gente com opinião diferente, com gente mais radical, menos radical, gente de serviço\_social, gente de ciência\_política, agroecologia, agronomia, é esse tipo de coisa. A impressão que tenho do perfil\_médio\_do\_aluno de administração é quele que chega na no pavilhão, se senta no corredor esperando a hora da aula, assiste a aula e vai embora pra casa, só faz isso. Vai para a IES para assistir a aula, e é esse o erro, tem que ir e conhecer as possibilidades que a IES oferece, conhecer os projetos, participar, estar presente na IES. São poucos os alunos que conseguem despertar para esse leque de oportunidades. Eu estou coordenando dois projetos de extensão e foi difícil conseguir gente e normalmente são sempre os mesmos. Ontem mesmo eu pedi para o pessoal do CA fazer uma enquete no Instagram para instigar e questionar os alunos sobre iniciação\_científica, e os resultados não foram muito animadores também. Tenho 15 alunos em atividade em extensão e nesse grupo eu apresento para eles o que será desenvolvido no semestre, chego mostro e falo que eles têm total liberdade para montar as atividades, quero ajudar porque estou ficando sem ideias, ai fica um silêncio. Então o exercício da criatividade está bem fraco nesse quesito. Tem uma iniciativa muito bacana da professora Sigred que ministra disciplina criatividade e inovação nas organizações e a abordagem dela em sala\_de\_aula é muito parecida com o que eu penso. Ela expande mais os limites da sala\_de\_aula invertida e o protagonismo dos alunos, ela trabalha bem, ela tenta desenvolver muito bem essa questão da criatividade nos alunos de administração em todo semestre, com a oferta dessa matéria. Para a implantação destes projetos e propostas de inovação, não há empecilhos por parte da instituição. Durante muito tempo eu toquei meus projetos de extensão de maneira informal, por medo da burocracia na IES e eu fazia e ainda prefiro fazer, sem receber um reconhecimento formal da IES nem nada, mas eu fazia,



até que um dia eu decidi enfrentar esse meu preconceito e receio da burocracia, e quando falo burocracia eu digo no sentido de preenchimento de formulário e relatórios, meses de análise por várias instâncias, vai processo e volta processo, enquanto esse tempo poderia estar sendo usado no projeto em si, aí tem essa resistência, essa burocracia, mas ela é muito menor ao tanto de apoio institucional que a IES fornece. A meu ver o principal foco de resistência é a cabeça dos professores. Eu coordenei o núcleo docente estruturante por uns 2 anos e fizemos um trabalho chamado retrato acadêmico da administração, realizando o levantamento por meio do Lattes dos professores, fazendo um levantamento de tudo o que os professores produziram sobre pesquisa, ensino e extensão em 2018/2019, e agora a gente está fazendo a coleta de 2020, os números de projetos de iniciação científica são pífios, a gente tem mais de 1000 alunos e no ano de 2018/2019 menos de 25 alunos foram atendidos pelos professores de administração nos projetos de iniciação científica, inclusive o eixo de estratégia e inovação teve o pior desempenho nesse sentido, sendo um eixo que tem menos professores. A resistência dos professores que acham que fazer o deles em sala de aula é o suficiente para os alunos de graduação e ficar mais focado nos alunos de pós-graduação, mestrado e doutorado, deixando a graduação de lado, e tem também os professores que estão focados em projetos de extensão mais com um caráter mais de consultoria, olhando mais para fora da IES, sendo uma consultoria mais governamental, o que eu acho o básico e bem feijão com arroz ao que diz respeito ao nosso principal público, que é graduação fica um pouco de lado, isso são os números dizendo. Então falta iniciativa dos professores de ofertarem projetos de iniciação científica e projetos de extensão voltados para os alunos da graduação na IES. Eu fui aluno da administração na UnB, e eu demorei a adquirir a maturidade de um aluno de uma IES, só foi ali no meu semestre 5 ou 6 que percebi como um bom aluno deveria ser. Eu gosto dessa história, eu era um garoto e tinha 2 alunos que eram um pouco mais velhos e eu comecei a observar o comportamento deles na disciplina. Eram pessoas que iam e eram preparados para a aula, dialogavam com os professores, tiravam dúvidas, traziam insumos para discussão em sala de aula, e comecei a reparar e refletir aquela situação, e foi aí que comecei a correr atrás.

Debate construtivo saído do conteúdo somente de sala de aula e sendo expandido a outras áreas, buscando relacionar o conteúdo a outras situações e contextos, e é

disso que estou falando. Nós professores exigimos isso dos alunos, mas não criamos condições formais e informais para que isso aflore.

\*\*\*\* \*OUTRA\_06

A questão vai no sentido do que é avaliado e que as formas de avaliação não captam essas distinções, essas diferenças de habilidades e de comportamentos e nós queremos buscar em certa medida padronizar o desempenho do aluno no final do curso como se fosse até de fato um robzinho. Tem um artigo não me lembro bem o autor, que fala sobre a mecanização do ensino, para mim a forma como são construídas as avaliações, elas tendem a bisco padronizar os alunos numa lata de sardinha e deixa de fora estes tipos de alunos criativos que você buscou entender destes diferentes perfis. Como a avaliação é única ela buscou favorecer um determinado tipo de comportamento. Aí vem ao caso o tipo de avaliação ou atividades propostas, ver se elas foram estruturadas a captar os traços destes perfis. Essa é uma boa forma para nós professores nos analisarmos e verificar de que forma estamos limitando os alunos criativos. Confesso que não consigo criar nenhuma teoria de o porquê nessas avaliações específicas eles tiveram um desempenho pior, talvez algum aspecto da psicologia, dificuldade de foco, mas confesso que estou chutando. E agente como professor se quer tem treinamento para lidar com criatividade estímulo á criatividade, e talvez também o a própria forma de ingresso na IES tende a dar esse direcionamento, como pelo próprio vestibular, ENEM. Essas avaliações podiam dar um direcionamento para esse tipo de questão, de como tratar os alunos, e parar de criar comodities, o que não é o objetivo porque as organizações são diferentes, os alunos são diferentes e tem diferentes habilidades. E conseguir uma forma de desenvolver essas habilidades dentro das IES, acredito ter outras formas além do curso regular e das aulas expositivas para desenvolver estas habilidades, talvez até a própria ADEM, pesquisa e extensão. E acho que nós como professores também, a gente deveria ter este tipo de questão, para conseguir estimular a criatividade e inovação nos alunos, assim como o espírito de inovação e criatividade no professor, até para criar esse tipo de atividade, e podermos valorar este tipo de atividade. Levando em consideração que a sociedade tem mudado tanto, e o que a gente precisa é propor soluções criativas para problemas complexos, e como a academia deixa de lado essa valoração da criatividade? Pelo contrário, a gente em certa medida incentiva o aluno a não ser criativo, porque o aluno foca tanto na necessidade de cumprir aquilo

ai que está disposto e seguir regimentalmente a atividade, que a gente inibe um pouco a inovação. E talvez o aluno que é criativo, ele se inibe pensando que deve fazer exatamente o que o professor está pedindo, e não deixa a habilidade dele se sobressair, essa pode ser uma questão dos resultados do baixo desempenho desse perfi\_criativo. Pode ser também uma questão de identificação mesmo, do tipo eu estou em um lugar em que as coisas são postas em caixas e eu tenho que me preocupar em encaixar nestas caixas, então não vou sair muito daquilo ali que está sendo proposto, e para prosseguir regularmente na atividade que de fato está sendo proposta, ele não vai sobressair e explorar, vai somente cumprir o que foi pedido. Até porque a própria forma de ensino, não sei essas escolas hoje, porque tem algumas escolas novas que não tem sala com uma perspectiva mais Behaviorista, voltada por comportamentalismo, mas as escolas regulares, as mais voltadas ao estruturalismo, elas não incentivam a criatividade, pelo menos não as escolas mais tradicionais, como a escola em que eu estudei. Elas treinam o aluno a de certa forma decorar para passar no ENEM, vestibular, e o aluno fica nessa situação, de ter que se adequar à aquela caixinha, com a imagem que na IES é somente seguir as ordens e normas da atividade igual ao ensino\_médio, ficando naquela perspectiva de ensino em que o aluno vai entender que a criatividade é algo que não pode aflorar, além do conflito do indivíduo em deixar ou não a criatividade aflorar, controlando todas as suas formas de expressão de criatividade para se conter e caber na caixinha orientada pelo professor, e não podendo trazer sua melhor performance e maior construção ao conteúdo explorado, mas te confesso que são só hipóteses, não tenho nenhuma base para fazer essa discussão. Até porque é algo que acontece com a gente como servidor público e pesquisador, quando você para e pensa, há eu podia fazer assim teria um resultado legal, mas não posso fazer porque para eu fazer isso preciso de autorização e pedir aquilo, eu não posso fugir daquele regulamento ali, e nisso nada de pesquisar porque acaba se limitando, e dispendendo muita energia, tanto voando na imaginação, sendo criativo em outras coisas que você não vai usar e isso pode reverberar no resultado. Nós professores não somos treinados para ser professores, nós somos treinados para ser pesquisadores, eu vejo dessa forma. De todos os professores que eu conheço o máximo em ensino que fizeram foi estágio em ensino no mestrado ou doutorado, mas é quase que acompanhar uma pessoa que também não tem formação para ser professor, dando aula e como a gente tem uma série de outras atividades da IES, na secretaria de gestão, pesquisa, extensão e orientação, eu mesmo esse semestre devo

estar com quase 20 orientandos de graduação e outros, você tende aplicar as ações que foram feitas nos outros semestres e nem para pra pensar nisso. Tem um vídeo de uma pessoa na internet em que ele conta como ele fez pra formar tão rápido, ele contou que na faculdade dele as provas eram arquivadas na biblioteca, então ele ia pra biblioteca, pegava essas provas, estuava e decorava as provas, e passava nas matérias, se até em Harvard tinha isso, pra gente aqui na UnB é um negócio meio impensável. Tem professores que talvez consigam, eu particularmente tenho essa dificuldade. Se talvez a IES começar a construir algumas formas de talvez da padronização mesmo, que talvez a economia faz em INTECO poderia ser aplicado da administração para criar um comitê voltado para a análise do ensino e aprendizagem do curso de administração pra ver uma forma de diminuir essa mecanização. Esses dias eu estava conversando com um amigo meu e assumi que tenho medo e culpa se amanhã chegar na minha sala\_de\_aula um aluno que seja cego ou surdo e eu não tenho como fazer para dar aula e atender o aluno. Eu não tenho teto nem preparo para atender esse aluno, e eu queria que esse aluno se sentisse acolhido, que eu não precisasse pegar um interprete e que eu mesmo pudesse acolher ele para ele não se sentir tão diferente dos demais, mas eu não tenho preparo para este tipo de questão muito menos o olhar treinado para perceber que o aluno divaga muito mas tem uma habilidade que pode ser afluada na disciplina a depender da forma como vou abordar e instigar o aluno. Nas aulas que ministro eu acho muito mais importante que o aluno seja criativo enquanto pesquisador, quique o aluno saber exatamente as partes de um projeto de pesquisa e saber a diferença entre uma entrevista e um questionário. Provavelmente este aluno será muito melhor pesquisador do que aquele que é trabalhador, vai ser tão bom quanto, mas eu não consigo pensar em uma forma de avaliação que valorize as duas coisas, de forma similar ou diferente. Talvez se a própria IES se atentasse que existem alunos com estes diferentes perfis, e ai eu acho que a pesquisa de vocês vai ser muito interessante a IES a levantar esses pontos, e até o próprio departamento desse subsídios para começar a pensar essas questões e começar a cobrar também dos professores. Também acho que a IES poderia dar uma contrapartida, baixando um pouco da carga de secretaria para poder trabalhar essa questão, e talvez seja falha minha, mas eu nunca vi a IES trabalhando e oferecendo cursos dessa parte de pedagogia, voltada para as formas de avaliação dos alunos. Também pode ser uma falha nossa com professor, o professor tem essa resistência pra implantação de modificações e inovações na metodologia individual

dele, tendo que individualizar a forma de avaliação, ou criar pequenos grupos, também tem as questões individuais do professor que as vezes podem limitar esse dispêndio de tempo de energia para a criação destas novas formas de avaliação da aprendizagem dos alunos, então tem uma série de questões. Além disso, tem muito professor falando cheio de orgulho e ego, em que bate no peito pra falar que dá aula aqui a 30 anos e a 30 anos desenvolve a mesma atividade. O negócio é que a 30 anos atrás era outra geração, outro contexto, outros valores se for comparar com a geração de hoje no mundo. Alguns deles estão pensando que estão formando técnicos em administração em que a pessoa só vai fazer atividades repetitivas, vai resolver problemas que todo mundo conhece a solução, e na época dele não tinha essa nova categoria de curso tecnólogo, técnico. Hoje em dia o diferencial do administrador do ensino superior é ter essa habilidade criativa e integrativa, de entender essa diversidade presente no mercado e seus consumidores, se eu como administrador não consigo acompanhar, entender os entraves, questões e dificuldades e não tiver a capacidade de abstrair e desenvolver soluções, atendendo essa necessidade atual da sociedade e dos consumidores. Eu falo muito para os meus alunos em todas as disciplinas que eu dou, que a diferença de um técnico para uma pessoa de curso superior é a capacidade de abstrair, vocês estão sendo formados para resolver problemas cujas soluções são desconhecidas, se fosse para repetir não teria a necessidade de criar um nível de escolarização diferente e vocês seriam formados como técnicos. E nessa questão o papel da criatividade é extremamente importante, formando um olhar para além das questões que o fenômeno se mostra, ele vai ser fundamental para formar o aluno do futuro, mas acho que a gente não para pensar nisso, e fazendo uma autocrítica, quando a gente foi elaborar o PPP na última versão, nos atentamos para uma série de questões, diversidade, indígena, mas a questão da criatividade fica muito de lado, tendo algumas iniciativas pontuais como por exemplo da Sigred, na disciplina de criatividade e inovação, acho que é uma iniciativa muito legal, porque traz para o foco esse tipo de debate. E eu acho que deveria em certa medida todos os professores do curso de administração terem essa visão do incentivo e desenvolvimento da criatividade do discente em suas disciplinas. Os professores também têm um pouco na mente esse comportamento robotizado, por exemplo essa pessoa que falei que dá aula a 30 anos da mesma forma. Acho que para mim também é positivo para descobrir outras coisas, desde que entrei na IES acho que eu já ministrei umas 8 a 10 disciplinas diferentes mas é mais também para incentivar a

estudar outras coisas, mas o padrão é o professor não mudar muito o seu comportamento, ele chega todo dia na sala\_de\_aula faz aquela coisa, da mesma forma, revisando a aula da semana, com praticamente as mesmas coisas, mudando um termo ou outro e isso acaba reproduzindo esse comportamento no aluno também, para agradar o professor, sem precisar se sobressair tanto, permanecendo na mesma frequência emitida pelo professor. As organizações são formadas por pessoas e as pessoas querem maximizar sua utilidade, e a maior parte delas, dos que de fato tomam as decisões, eles tendem a tomar as decisões de forma a minimizar seu esforço, e daí a gente vê a questão que teve da definição do calendário acadêmico, então se fosse o caso de aumentar a carga horária de trabalho do professor, acredito que haveria muita resistência, mas com um pensamento mais institucional, acho que não, a instituição em si não teria muita resistência à implementações de atividades que estimulem e instiguem a criatividade, a resistência seria mais por parte do professor mesmo, sendo uma atitude comumente presente nas organizações burocráticas, sendo a resistência a mudanças uma característica presente nestas organizações. Quanto aos alunos, sinto os alunos bem passivos na instituição, sendo uma forma de presença prejudicial para o próprio aluno, mesmo sendo os alunos da própria ADEM, sendo alunos muito passivos, nunca foram de questionar, discutir, trazer novos conteúdos para a sala\_de\_aula, de contrapor, que só querem seguir as normas e manuais passados pelo professor e está tudo certo. Parece que na cabeça deles é um discurso de autoridade, porque se é o professor falando, então é isso mesmo, é porque está certo. Não sei se é porque se acostumaram com algum professor que não aceita o aluno se contrapor ou perseguia, mas eles não tendem muito a questionar. Se eu fosse aluno dos dias de hoje eu restaria me manifestando e reclamando do calendário, principalmente se eu estivesse com o calendário atrasado e eu não vi nenhuma movimentação dos alunos com relação a isso, neste sentido. E isso é interessante, porque os alunos da UnB são conhecidos historicamente por terem uma certa movimentação política que os alunos organizavam e questionavam, e hoje em dia não percebo muito essa manifestação, ao menos nos alunos de administração. Parece que eles criaram uma cultura de que não pode questionar, acho que muito do passado em que os professores não aceitavam questionamentos, o que é extremamente errado, os professores não deveriam incentivar esse tipo de comportamento. O que é estranho, porque essa geração vem de um período em que o acesso a informação está na palma da mão ao

alcance de um clique, então a quantidade e facilidade de informação que eles têm para poder questionar e debater é enorme, e eles não usam essa ferramenta para tal. Claro que não pode generalizar, tem alunos que são bem questionadores, proativos, que brigam, batem o pé, mas eu estou pensando na média, o aluno\_mediano não é muito questionador, acho que por mais que tenha uma resistência outro individual, não teria problema ou resistências por parte dos alunos quanto a implementações vindas por parte do professor.

## Anexo A – Questionário do Perfil de Trabalho em Equipe

### Questionário Perfil de Trabalho em Equipe

Baseado em um trabalho realizado pelo  
Dr. Meredith Belbin, Universidade Henley,  
Reino Unido

O seguinte questionário Trata de avaliar a posição que você adota em sua equipe de trabalho, com base no Teste de Belbin.

- Se Trata de um teste baseado na sua própria percepção. Seja o mais sincero possível.
- Não existem perguntas corretas ou incorretas.
- O teste consiste em 7 questões. Cada uma delas possui 8 possíveis respostas, dá A ao H.
- Você pode repartir os 10 pontos de cada questão livremente, entre as várias respostas possíveis ou associar todos os pontos a uma única resposta caso ela te satisfaça completamente. Exemplo: Em determinada questão existem 3 respostas que se encaixam ao seu perfil, você associa 5 pontos para aquela que mais se destaca entre as demais, colocando 3 e 2 pontos nas outras opções.
- Em todos os casos devem ser associados os 10 pontos por questão.
- Antes de anotar os pontos, leia atentamente todas as respostas e faça marcações para se recordar das que você mais se identificar.
- Escreva os pontos associados as suas respostas nos espaços da coluna de pontos.
- Não se esqueça de identificar.

**Nome completo:**

**Matrícula:**

<b>1. Quando participo de um projeto com outras pessoas:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Reajo com firmeza quando as reuniões parecem perder o foco e fogem do objetivo principal.	
B. Tenho a atitude de organizar pessoas.	
C. Penso em sugestões originais como forma de contribuir com o grupo.	
D. Analiso de forma objetiva as ideias dos outros, tanto sobre seus méritos quanto seus defeitos.	
E. Podem confiar em mim para organizar o trabalho que deve ser realizado.	
F. Percebo falhas e omissões que os demais são capazes de detectar.	
G. Sempre estou pronto para apoiar as boas sugestões que ajudem a resolver um problema.	
H. Sou ligado para descobrir as últimas ideias e desenvolvimentos sobre o tema do projeto.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>2. Ao buscar satisfação no meu trabalho:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Gosto de possuir uma influência decisiva nas decisões.	
B. Gosto de conciliar diversos pontos de vista.	
C. Tenho a tendência de ter enfoques criativos para solução de problemas.	
D. Gosto de formular críticas construtivas para as alternativas.	
E. Me interessa mais pelos aspectos práticos do que por novas ideias.	
F. Me sinto muito à vontade quando o trabalho requer alto grau de atenção e concentração.	
G. Me preocupo em ajudar os colegas com seus problemas.	
H. Particularmente desfruto da possibilidade de explorar perspectivas e novas técnicas.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>3. Quando a equipe trata de resolver um problema particularmente complexo:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Estou pronto para apresentar aos demais, minhas visões e perspectivas, de forma agressiva se for necessário.	
B. Sou capaz de coordenar e utilizar de maneira produtiva as capacidades e talentos dos outros.	



C. Muitas vezes gero um novo enfoque para um problema antigo, que leva ali muito tempo.	
D. Gosto de ponderar e avaliar uma variedade de sugestões de maneira minuciosa antes de escolher.	
E. Mantenho um enfoque sistemático consistente, sejam quais forem as pressões.	
F. Mantenho um olhar vigilante nas áreas que podem surgir dificuldades.	
G. Estou pronto para ajudar sempre que eu puder.	
H. Exploro as ideias que poderiam ter uma aplicação mais ampla que a tarefa imediata.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>4. Ao realizar meu trabalho cotidiano:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Não me contendo em dar ênfase no meu próprio ponto de vista nas reuniões.	
B. Posso trabalhar com todo tipo de pessoa, supondo que tenham algo valioso para contribuir.	
C. Tenho a tendência de ver padrões onde os outros percebem como pontos desconexos.	
D. Eu posso geralmente encontrar um argumento para refutar as proposições absurdas.	
E. Eu gosto de ver que não há nada vago sobre meu trabalho ou objetivos.	
F. Estar ocupado me proporciona uma verdadeira satisfação.	
G. Tenho interesse agradável em conhecer outras pessoas.	
H. Gosto de seguir as ideias e/ ou pessoas interessantes.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>5. Se sou designado a uma tarefa difícil, com tempo limitado e pessoas desconhecidas:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Vale a pena adquirir certa impopularidade para obter os pontos de vista de outros colegas do grupo.	
B. Eu posso trabalhar com pessoas que variam muito em suas qualidades e perspectivas pessoais.	
C. Muitas vezes minhas ideias são frustradas ao trabalhar em equipe.	
D. Raramente meus sentimentos interferem meus juízos.	
E. Eu me esforço para desenvolver uma estrutura de trabalho eficaz	
F. Pareço desenvolver um sentimento natural de obediência.	
G. Penso que minha habilidade pessoal é particularmente apropriada para gerar acordos.	
H. Em geral conheço alguém cujo conhecimento específico o torna particularmente apto.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>6. Quando de repente me pedem para considerar um novo projeto:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Eu gosto de tomar a liderança quando é necessária uma ação.	
B. Eu sou capaz de me limitar para envolver os outros se necessário.	
C. Sou capaz de tomar uma perspectiva independente e inovadora na maioria das situações.	
D. Me foco nos problemas de uma forma cuidadosa e analítica.	
E. Acho difícil participar de um trabalho em que as metas não estão definidas com clareza.	
F. Me preocupo em terminar com perfeição um trabalho atual antes de iniciar um outro.	
G. Posso responder de maneira positiva diante de meus colegas e suas iniciativas.	
H. Começo a procurar ao meu redor em busca de novas ideias e possibilidades.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

<b>7. Ao contribuir em termos gerais aos projetos do grupo:</b>	<b>PONTOS</b>
A. Trato de expressar meu ponto de vista nas reuniões de grupo.	

B. Posso ver ambos os lados de um problema e tomar uma decisão aceitável para todos.	
C. Posso ver como as ideias e técnicas podem ser utilizadas nas novas atribuições.	
D. Considero que as minhas escolhas podem tomar tempo, mas em geral estão próximas do objetivo.	
E. Eu acho que tenho talento para classificar as medidas concretas que precisam ser tomadas depois de receber uma introdução ampla.	
F. Tenho uma boa visão para perceber os pequenos detalhes.	
G. Me dou bem com os demais e trabalho duro pela equipe.	
H. Uma ampla variedade de contatos é importante para meu estilo de trabalho.	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Perfil Líder	Perfil Criativo	Perfil Trabalhador	Perfil Social	Total de Pontos	Perfil Dominante
A+B	C+D	E+F	G+H	<b>n = 70</b>	

## Anexo B – Relações interpessoais e sua influência na satisfação dos acadêmicos

Portal de Conferências da UnB, 24º Congresso de Iniciação Científica da Unb e 15º do DF

Portal De Conferências Da UnB

Sobre

Acesso

Cadastro

Pesquisa

Conferências Anteriores

Notícias

Página Do Programa De Iniciação Científica - ProIC

Portal de Conferências da UnB > Congresso de Iniciação Científica da Unb e Congresso de Iniciação Científica do DF > 24º Congresso de Iniciação Científica da Unb e 15º do DF > Submissões gerais > dos Santos

Tamanho da fonte:

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO DOS ACADÊMICOS  
Yasmim Augusto dos Santos

Última alteração: 2018-11-16

Resumo

**Orientador (a): Edgar Reyes Junior**

**Resumo:**

Introdução: A compreensão do processo de instrução educativa envolve a análise de práticas, estratégias e ambientes de aprendizagem, assim como aspectos motivacionais e afetivos. No processo de desenvolvimento acadêmico o estudante passa por algumas modificações as quais podem gerar alguns tipos de obstáculos em seu desempenho, resultando das experiências pessoais, e assim podendo influenciar negativamente em seu rendimento. Diante disto, uma proposta para diminuir os impactos causados no primeiro ano do curso e promover a diminuição das desistências de curso é a busca de satisfação do acadêmico com seu ambiente, englobando toda a trajetória do universitário. O objetivo deste trabalho é analisar a influência das relações interpessoais na satisfação de estudantes do curso de secretariado executivo e sua influência na satisfação com o ensino superior. Metodologia: Trata-se de um estudo de caráter descritivo, censitário e quantitativo, pois há uma coleta de dados, realizada por meio de aplicação de questionário, buscando assim, apresentar as propriedades estruturais e posicionais dos graduandos em secretariado executivo na relação com seus pares, sendo uma exigência da análise de redes sociais. O estudo foi operacionalizado com uma amostra de 116 graduandos matriculados do 1º ao 8º semestre do curso de Secretariado executivo da UFRR, em sequência analisou-se o nível de satisfação pessoal, institucional e social. Os dados relacionais foram analisados com o intuito de encontrar as características gerais da rede, identificar as facções e as medidas de centralidade dos discentes. A sistemática e a sequência da análise foram baseadas em Rodríguez & Mérida (2006) usando-se o degree, betweenness e eigenvector para determinar os nós da rede social. Resultados: Diante dos dados obteve-se que o primeiro ano do curso apresenta relações mais fechadas devido ao período adaptativo às rotinas universitárias, se comparado aos cursos de 2º e 3º ano. Quanto ao perfil dos discentes obteve-se que em gênero as mulheres compõem a maior porcentagem na turma em relação aos homens, sendo de 85,34%. Com relação a idade 40,71% dos alunos possui idade até 22 anos, houve ausência de reprovações por 37,61% dos discentes, já, 62,39% obtiveram ao menos uma reprovação. A rede social apresentou 4 subgrupos que representam cada turma, onde, há o estabelecimento de relações entre eles, interligados por relações de amizade, simpatia, trabalho e sucesso. Após a realização de estatísticas multivariadas, obteve-se que o elemento mais impactante sobre o índice geral dos relacionamentos é o indicador de sucesso, seguido de simpatia. Diante disto, nota-se então que para melhorar a satisfação dos alunos do curso é necessário melhorar aspectos intrinsecamente ligados ao curso. Conclusão: Ao realizar a análise da influência das relações interpessoais na satisfação de estudantes do curso de secretariado executivo e sua influência na satisfação com o ensino superior, observou-se que os alunos do curso de secretariado executivo são em sua maioria mulheres de 20 a 22 anos, havendo uma participação significativa de alunos com maior idade e número de reprovações. Com relação à estrutura sociorrelacional, identificou-se níveis de satisfação, onde para se melhorar a satisfação dos acadêmicos devem-se melhorar os aspectos institucionais e expectativas de mercado. Qualquer mudança ocorrida no curso impactará na satisfação geral, e por mais que os alunos estejam bem posicionados, isto não impacta sobre a satisfação dos acadêmicos pelo fato de não distinguirem a variável satisfação e variável relacionamento. Recomenda-se a realização de estudos futuros sobre o impacto do equilíbrio sociorrelacional na satisfação dos alunos.



Data de recebimento do artigo: 15-4-2018  
 Data de aceite do artigo: 20-7-2018

## Relações interpessoais e sua influência na satisfação dos acadêmicos

**Edgar Reyes Júnior**

Professor adjunto da Universidade de Brasília (UnB) e orientador de doutorado no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/UnB). E-mail: [prof.edreyes@gmail.com](mailto:prof.edreyes@gmail.com) (Brasil)

**André Luiz Nascimento Reis**

Doutorando em Administração na UnB. E-mail: [uai@hotmail.com](mailto:uai@hotmail.com) (Brasil)

**Valéria Frota de Sousa Costa**

Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Roraima (UFRR).  
 E-mail: [valeria\\_s\\_frota@hotmail.com](mailto:valeria_s_frota@hotmail.com) (Brasil)

**Yasmim Augusto dos Santos**

Graduanda do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB).  
 E-mail: [yasmim-santos@hotmail.com](mailto:yasmim-santos@hotmail.com) (Brasil)

### RESUMO

As relações interpessoais na universidade incidem no desempenho e satisfação dos acadêmicos, ocorrendo por conta da necessidade de ajustamento na dinâmica universitária. O objetivo do trabalho foi analisar as relações estabelecidas entre os estudantes do curso de Secretariado Executivo e sua influência na satisfação com o ensino superior. Foram analisados 116 alunos matriculados no curso de Secretariado Executivo, verificando os aspectos sociodemográficos, a rede de relacionamentos estabelecida e seus níveis de satisfação social com o curso e com a instituição. Verificou-se que a satisfação dos acadêmicos é com aspectos sociais, seguida da satisfação com o curso, este último estando relacionado à empregabilidade.

**Palavras-chave:** Relações interpessoais. Satisfação acadêmica. Análise de redes sociais.



## Anexo C – A influência da Estrutura Sociorrelacional na formação de grupos de trabalho

### Portal de Conferências da UnB, 25º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNB E 16º DO DF

[Portal De Conferências Da UnB](#)
[Sobre](#)
[Acesso](#)
[Cadastro](#)
[Pesquisa](#)
[Conferências Anteriores](#)
[Notícias](#)
[Página Do Programa De Iniciação Científica - ProIC](#)

Portal de Conferências da UnB > Congresso de Iniciação Científica da Unb e Congresso de Iniciação Científica do DF > 25º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNB E 16º DO DF > Submissões gerais > DOS SANTOS

Tamanho da fonte:

A influência da Estrutura Sociorrelacional na formação de grupos de trabalho  
YASMIM AUGUSTO DOS SANTOS

Última alteração: 2020-02-13

Resumo

**Orientador (a): Edgar Reyes Junior**

**Resumo:**

**INTRODUÇÃO:** Ao iniciar o nível superior, o acadêmico depara-se com a necessidade de conciliação entre os interesses pessoais e a motivação com o novo contexto de vida, no qual uns se desmotivam e outros agem com confiança e persistência em momentos difíceis de tomadas de decisões, enfrentando diversos desafios na pretensão de obter um satisfatório desempenho acadêmico. Podendo ser influenciado por uma gama de variáveis, dentre elas estão a satisfação com suas experiências (colegas, professores, pessoal e teoria) vividas no contexto acadêmico, assim como a realização de trabalhos em equipes. O ensino de forma eficaz aos alunos, na busca de um desempenho de qualidade é uma informação fundamental aos docentes, e para tal, é importante que os educadores compreendam melhor os fatores que podem agregar para o sucesso acadêmico dos discentes. Diante disto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a influência das características individuais e da experiência de atividades em grupo, no desempenho de acadêmicos. **METODOLOGIA:** A presente investigação foi realizada em universidades públicas do Brasil e Espanha. Sendo um estudo com recorte transversal, com caráter descritivo e censitário com o objetivo de analisar a amostra de discentes, que utilizou de instrumentos estatísticos no tratamento dos dados, os fatos e características presentes na população analisada, nesse sentido, tal pesquisa se classifica como um levantamento ou survey. A pesquisa ocorreu em três etapas, sendo a coleta de dados por meio dos questionários, análise das equações estruturais, por fim a análise das regressões e correlações. A população do estudo é composta por 432 estudantes, sendo 213 amostra de estudantes ingressantes ao curso de Administração do Brasil, e 219 acadêmicos de Administração iniciantes do curso de Administração na Espanha. A separação das equipes foi realizada de pelos docentes da disciplina de Introdução à Administração de forma aleatória. **RESULTADOS:** Através das Correlações de Pearson verificou-se que as experiências provindas da atividade em grupo dos acadêmicos se relacionaram positivamente entre si, assim como destas e o desempenho prático e a avaliação final da disciplina. Porém, observa-se uma relação negativa entre o desempenho teórico e a experiência com os colegas. Pode-se supor que um grau de socialização muito alto venha a fazer com que o estudante acabe por dispendar mais tempo com suas atividades em grupo, reduzindo sua disponibilidade de tempo para os estudos teóricos. Da mesma forma o grau de heterogeneidade do grupo prejudica o desempenho, tanto prático como na avaliação final da disciplina, mesmo não havendo diferenças perceptíveis na experiência. Assim observa-se que grupos mais heterogêneos podem ter uma experiência tão boa quanto os grupos homogêneos, porém sem que isso leve a um desempenho igualmente positivo. Ao se analisar os desempenhos dos diferentes perfis de alunos observou-se que o desempenho prático foi muito similar entre todos os perfis a exceção do Criativo. Os Líderes tiveram melhor desempenho prático seguidos de Trabalhadores e Sociais e os Criativos. **DISCUSSÃO/CONCLUSÃO:** Este trabalho teve por objetivo analisar a influência das características individuais e da experiência de atividades em grupo, no desempenho de acadêmicos. No que se refere às características individuais, observou-se que o perfil dominante inovador teve maiores dificuldades de desempenho em atividades práticas e teóricas, e um melhor aproveitamento das atividades práticas que os demais perfis. Observou-se ainda que o perfil dominante líder é afetado negativamente pela experiência de atividades em grupo, mas a compensa nas atividades teóricas. Observou-se uma relação intrínseca da experiência com o professor, colegas e com a teoria, permitindo identificar o docente como peça central na construção do conhecimento discente. E que a diversidade na formação de grupos de trabalho pode impactar negativamente no desempenho do grupo.

## Anexo D – A Influência da Estrutura Sociorrelacional na Satisfação de Estudantes Universitários

### Portal de Conferências da UnB, 26º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNB E 17º DO DF

[Portal De Conferências Da UnB](#)
[Sobre](#)
[Acesso](#)
[Cadastro](#)
[Pesquisa](#)
[Conferências Anteriores](#)
[Notícias](#)
[Página Do Programa De Iniciação Científica - ProIC](#)

Portal de Conferências da UnB > Congresso de Iniciação Científica da Unb e Congresso de Iniciação Científica do DF > 26º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNB E 17º DO DF > Submissões gerais > dos Santos

Tamanho da fonte:

A Influência da Estrutura Sociorrelacional na Satisfação de Estudantes Universitários  
Yasmim Augusto dos Santos

Última alteração: 2021-01-20

Resumo

**Orientador (a):** Edgar Reyes Junior

**Resumo:**

**Introdução** O estímulo do desenvolvimento de habilidades no discente é consequência do impacto da instituição de ensino, assim como do envolvimento dos universitários (ASTIN, 1997)., dessa forma a criatividade no ensino corrobora com resultados eficientes nas resoluções de tensões e conflitos, beneficiando à sociedade e indivíduos que possuem tal habilidade criativa (ALENCAR; OLIVEIRA, 2016; LIMA; ALENCAR, 2014).

Para tal, é importante aos educadores, a compreensão dos fatores que podem agregar sucesso ao desempenho dos discentes (FAROOQ et al., 2011), assim como analisar falhas existentes no modelo clássico de educação, buscando inovar os processos de ensino, pois é crucial o papel das universidades na formação de profissionais, que sejam capazes de gerar soluções criativas e inovadoras (LIMA; ALENCAR, 2014; MURDOCK; ISAKSEN; LAUER, 1993).

Diante disto, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: Alunos criativos apresentam desempenho similar aos demais no curso de administração?

**Metodologia** Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo, realizado na UnB, com os estudantes do primeiro ano no curso de Administração. O desempenho foi medido nas atividades práticas e teóricas e os perfis foram obtidos pela aplicação do questionário de Belbin (1981) "Perfil de trabalho em equipe" ao longo de oito semestres consecutivos, envolvendo 349 discentes. Os dados foram analisados por meio de estatística inferencial com testes de ANOVA e comparação de médias.

**Resultados** Dentro dos quatro grupos de tipos de perfil definidos por Belbin (1981) foi realizada a análise das médias quanto ao desempenho Final, Teórico e Prático dos discente. No Desempenho Teórico a diferença foi significativa entre os perfis Líder  $m = 5,99$  (IC 95%, 5,57-6,40) e Criativo  $m = 4,64$  (IC 95%, 3,91-5,37). Na Nota Final houve diferença significativa entre Social  $m = 6,20$  (IC 95%, 5,90-6,51) e Trabalhador  $m = 6,88$  (IC 95%, 6,45-7,30). O perfil Criativo  $m = 5,50$  (IC 95%, 5,01-5,98) obteve a menor média (significativo para  $p < 0,05$ ) tanto para Líder  $m = 6,58$  (IC 95%, 6,29-6,86) quanto para Trabalhador  $m = 6,88$  (IC 95%, 6,45-7,30). Caso considere-se  $p < 0,10$  o perfil Criativo  $m = 5,50$  (IC 90%, 5,10-5,99) é significativamente diferente de Social  $m = 6,20$  (IC 90%, 5,95-6,46).

**Discussão/Conclusão** Nota-se que, o perfil criativo apresenta baixo desempenho, se comparado aos demais perfis. Uma explicação pode estar relacionada à forma de avaliação, que possui formato engessado e mecânico, o que não estimula a capacidade criativa. Isso pode dificultar o empreendedorismo, uma vez que é necessário ser criativo para a diferenciação e inovação no mercado (Porter, 2004). Trata-se de um perfil que tem a capacidade de ser um profissional inovador e gerador de soluções criativas (ALENCAR, 2007), mas com limitações de análise, comunicação e desatenção a detalhes (DULEWICZ, 1995). O ambiente competitivo e as constantes mudanças nas organizações deveriam levar as IES à busca em incentivar a criatividade e inovação nos acadêmicos e estruturar seus neste sentido. Aparentemente as IES tem tido dificuldade nisso.

## Anexo E – A influência da diversidade de personalidade e gênero no desempenho de trabalhos em grupo: Uma comparação Brasil e Espanha

EnEPQ 2018

Porto Alegre / RS - 26 a 28 de Maio de 2018



### **A influência da diversidade de personalidade e gênero no desempenho de trabalhos em grupo: Uma comparação Brasil e Espanha**

#### **Autoria**

Edgar Reyes Júnior - prof.edreyes@gmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Teresa María Vallet Bellmunt - vallet@uji.es  
Programa de Pós Graduação/Universidade Jaime I

María Teresa Martínez Fernández - tmartine@uji.es  
Programa de Pós Graduação/Universidade Jaime I

Victor Del Corte Lora - vcorte@uji.es  
Programa de Pós Graduação/Universidade Jaime I

Yasmim Augusto dos Santos - yasmim-santos@hotmail.com  
Programa de Iniciação Científica/UnB - Universidade de Brasília

#### **Resumo**

Reformas educacionais são baseadas nos procedimentos, valores e atitudes, influenciando no currículo e papéis educacionais atribuídos ao corpo universitário, onde trabalhos, formação e desenvolvimento de atitudes cooperativas em equipes, são fontes de avaliação para o desempenho acadêmico. O presente trabalho analisa a influência nas semelhanças ou diferenças entre os membros de equipe no desempenho, examinando os atributos de gênero e personalidade, que determinam o conteúdo da diversidade dentro das equipes compostas por 391 acadêmicos de duas universidades de países distintos que cursaram matérias introdutórias do curso de Administração. Teorias que envolvem a homogeneidade e a heterogeneidade podem influenciar no desempenho grupal desde que envolva a personalidade dos indivíduos. Os resultados descartam as teorias da heterogeneidade, identificando os grupos homogêneos como tendo melhor desempenho. Propõem-se a partir disto, uma taxionomia para a composição de equipes e suas influencias no desempenho acadêmico.

## Anexo F – Imagem Corporativa como Vantagem Competitiva Sustentável



EnANPAD 2018

Curitiba/PR - 03 a 06/10/2018



### Imagem Corporativa como Vantagem Competitiva Sustentável

#### Autoria

André Luiz Nascimento Resi - uai@hotmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Yasmim Augusto dos Santos - yasmim-santos@hotmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Wagner Lopes Dias - wagnerldias@gmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Fagner de Oliveira Dias - fagner.pmdf@gmail.com  
Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA/UnB - Universidade de Brasília

#### Resumo

As empresas obtêm vantagens competitivas sustentadas através da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, respondendo às oportunidades ambientais. Como vantagem competitiva sustentável foi analisada a imagem corporativa sendo essa uma imagem da empresa percebida pelos clientes. O estudo utilizou Análise de Classe Relacional (RCA) para identificar os padrões de respostas dos clientes de forma que possam ser adotadas

ações junto aos clientes para a manutenção da imagem corporativa como vantagem competitiva sustentável. Os resultados apontaram que os perfis sociodemográficos das classes pesquisadas não apresentaram variações e que os resultados da RCA complementaram a análise socioeconômica com análises que consideram os atributos de cada uma das classes que possuem alto grau de relacionabilidade e podem influenciar na manutenção da imagem corporativa como vantagem competitiva sustentável. Adicionalmente, propõe-se a utilização dos resultados da RCA para a escolha de possíveis clientes a serem consultados para a realização de estudos que busquem as relações causais entre as respostas.