

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Marcela Rebecca Pereira

Jeitinho Brasileiro: Idiossincrasias no ensino presencial e na EAD *online* dos cursos de administração e de ciências contábeis

Recife, 2015

Marcela Rebecca Pereira

Jeitinho Brasileiro: Idiossincrasias no ensino presencial e na EAD *online* dos cursos de administração e de ciências contábeis

Orientador: Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa

Dissertação apresentada à apreciação de banca examinadora, como uma das etapas que se somam como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Organização, Cultura e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/UFPE.

Recife, 2015.

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- P436j Pereira, Marcela Rebecca
Jeitinho brasileiro: idiossincrasias no ensino presencial e na EAD online dos cursos de Administração e Ciências Contábeis /Marcela Rebecca Pereira. - 2015.
110 folhas: il. 30 cm.
- Orientador: Prof.Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2015.
Inclui referências e apêndices.
1. Educação presencial. 2. EaD online. 3. Jeitinho brasileiro. I. Feitosa, Marcos Gilson Gomes (Orientador). II. Título.
- 658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2018 – 007)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Jeitinho Brasileiro: Idiossincrasias no ensino presencial e na EAD online dos cursos de administração e de ciências contábeis

Marcela Rebecca Pereira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de junho de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)

Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE (examinador interno)

Prof. Antônio de Souza Silva Junior, Dr., UFPE (examinador externo)

Dedico aos que sempre acreditam em mim, até quando eu não acredito mais: meus amados pais, Neide e Marcos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por oportunizar a vida, as novas histórias e os recomeços. Gratidão por receber sempre o que eu preciso e não necessariamente o que eu desejo.

Agradeço aos meus pais por todas as renúncias que fizeram ao longo da vida, na esperança de que eu tivesse acesso às oportunidades que eles nunca tiveram. Sem vocês, nenhum sonho faria sentido. Pai, o senhor sempre me enxergou como alguém melhor do que eu realmente sou, e isto me estimulou a acreditar em mim e ser cada dia melhor. Mãe, sua força e sua fé me energizaram a cada dia, principalmente nos dias mais difíceis. Não foram raros os momentos de desânimo e até de desistência, em que a senhora me fez acreditar em mim de novo.

Meus irmãos, Morgana, Júnior e Dudu (*in memoriam*), cada um ao seu modo, fazem parte da minha história, e compõem também, esta página da minha vida. À Morgana, que compartilha comigo cada dia, nesta decisão de morarmos sozinhas em outra cidade, companheirismo e amor resumem esta nossa experiência maravilhosa. Ao meu irmãozinho, Júnior, pelo ajustamento da nossa relação... as coisas começam a fazer sentido e o laço vira amor. E ao Dudu, que permanece sempre presente na memória e no coração.

Ao Luiz, pela presença e pela ausência. Pelo sim e pelo não. Pelos sons e pelos silêncios. Pela luz e pela escuridão. “Tem certas coisas que eu não sei dizer e digo”.

Agradeço a minha amiga Bianca, pelas madrugadas acordada sendo a primeira leitora de cada frase escrita, incentivando o tempo todo. Minha grande amiga Emily, por mais uma vez estar ao meu lado, me apoiando, me ouvindo e compartilhando desses sentimentos loucos da vida acadêmica. Minhas amigas Karla e Manu, por sempre acreditarem que “vamos marcar algo”, e assim, conseguirem de fato me encher de luz em cada encontro e até nos desencontros.

Gratidão a minha turma do mestrado, especialmente ao Diego, à Camila, à Renata, à Flávia e ao Ernandes pela amizade, pelos artigos, pelas longas conversas nos intervalos, pelas aventuras cursando disciplinas em outros programas, pelas viagens e festas e por compartilhar uma vida além do Lattes!

Ao meu chefe, prof. Cariri, por toda a empatia, humanidade e cuidado, sem os quais, teria sido impossível finalizar este mestrado. Aline e Andrew, meus super parceiros numa rotina de trabalho que me enche de alegria, à Raab, amiga que me enche de abraços, chocolates e incentivos, e juntos ao Herman, à Verônica, ao Arthur, à Adalva e a todos os que

compõem o NCV me ajudaram em cada etapa acadêmica e vibraram a cada nova conquista!

Agradeço especialmente ao professor Bruno Campello, coordenador do PROPAD, que me ouviu atentamente sempre que precisei, fazendo parte de uma rotina intensa nos últimos meses entre a banca de qualificação, conversas por Skype, análise de dados, valiosas contribuições e a grande admiração que tenho nutrido por ele. A sensação que tive era a de estar me afogando e ter segurado em sua mão até chegar a um lugar seguro. Muito obrigada!

Agradeço ao amigo, professor e, por mais uma vez, componente da banca de avaliação, Antônio Souza, que me inspira a ser uma professora e uma pessoa melhor. Muita gratidão ao Universo por te encontrar antes de concluir a graduação e desde então poder sempre contar com o teu apoio em tudo! Quando preciso encontrar o eixo acadêmico, suas palavras são o pedido certo!

Ao meu orientador, professor Marcos Feitosa, minha gratidão. Se cada uma das peças deste quebra-cabeça tivesse sido posta de forma diferente, o resultado não teria sido o mesmo.

"Não haveria luz se não fosse a escuridão."

Lulu Santos e Nelson Motta

RESUMO

Esta dissertação de mestrado é um estudo sobre as idiossincrasias encontradas no ensino presencial e na educação a distância *online* dos cursos de administração e de ciências contábeis, do ponto de vista do traço cultural conhecido popularmente como "jeitinho brasileiro". Na pesquisa realizada com 99 estudantes de uma instituição de ensino superior privada, dos quais 63 eram do curso de administração e 36 do curso de ciências contábeis, percebeu-se entre os principais achados que apenas 6% dos alunos não dividiam o tempo de estudos com o trabalho e que, apesar disso, a renda familiar média era pouco maior do que o atual salário mínimo. Apesar disso, os alunos parecem dedicar mais tempo de estudo no ensino presencial do que na EaD *Online*. Dentre as principais descobertas da pesquisa pode-se destacar o fato de que para todas as variáveis em que as diferenças de médias se mostraram significativas, com exceção do construto "contextualização", a modalidade de ensino a distância apresentou menores médias de utilização do "jeitinho brasileiro", o que implica na tendência de que a modalidade de ensino presencial parece favorecer o uso desse traço cultural nacional.

Palavras-chave: educação presencial. EaD *online*. jeitinho brasileiro.

ABSTRACT

This dissertation is a study of the idiosyncrasies found in the classroom teaching and education online distance from administration and accountancy courses, cultural trait from the standpoint popularly known as "jeitinho brasileiro". In research conducted with 99 students of a private higher education institution, of which 63 were from the business course and 36 of the accountancy course, it was noted between the main findings that only 6% of the studies did not share time with work and that despite this, the average family income was slightly higher than the current minimum wage. Nevertheless, students seem to spend more study time in the classroom teaching than in Distance Education Online. Among the key survey findings can highlight the fact that for all variables in which differences of averages were statistically significant, except for the construct "contextualization," the type of education the distance had lower average use of "jeitinho brasileiro", which implies the trend of the classroom teaching mode seems to favor the use of this national cultural trait.

Keywords: classroom education. Distance education online. Jeitinho brasileiro.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Pergunta de Pesquisa	19
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	20
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.4 Justificativas	20
1.5 Estrutura da de Dissertação	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Cultura	24
2.1.1 <i>Cultura Brasileira</i>	27
2.1.2 <i>Cultura e as Organizações</i>	29
2.2 Jeitinho Brasileiro	31
2.2.1 <i>Traços culturais brasileiros e o Jeitinho Brasileiro</i>	35
2.3 Papel da Universidade na Formação Profissional	43
2.3.1 <i>Perfil do Profissional de Administração</i>	44
2.4 Perfil do Profissional de Ciências Contábeis	52
2.4.1 <i>O curso de Ciências Contábeis</i>	53
2.5 Educação	54
2.5.1 <i>Educação a Distância</i>	55
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Natureza e Delineamento da Pesquisa	65
3.2 População da Pesquisa	67
3.3 Instrumento de Coleta de Dados e Análise dos Resultados.....	68
3.4 Quadro-Resumo Desenho da Pesquisa	70
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 Perfil sociodemográfico da população pesquisada	71
4.2 Idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro no Ensino Presencial e na EAD online	72
4.2.1 <i>Quantidade semanal de estudo– EaD Vs Presencial</i>	72
4.2.2 <i>Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades– EaD Vs Presencial</i>	72
4.2.3 <i>Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta– EaD Vs Presencial</i>	73
4.2.4 <i>Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega– EaD Vs Presencial</i>	74

4.2.5	<i>Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação– EaD Vs Presencial</i>	75
4.2.6	<i>Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor– EaD Vs Presencia</i>	75
4.2.7	<i>Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina– EaD Vs Presencial</i>	76
4.2.8	<i>As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação– EaD Vs Presencial</i>	76
4.2.9	<i>Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho– EaD Vs Presencial</i>	77
4.2.10	<i>Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala– EaD Vs Presencial</i>	77
4.2.11	<i>Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – EaD Vs Presencial</i>	78
4.2.12	<i>Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – EaD Vs Presencial</i>	78
4.2.13	<i>Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – EaD Vs Presencial</i>	79
4.2.14	<i>Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – EaD Vs Presencial</i>	80
4.2.15	<i>Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – EaD Vs Presencial</i>	80
4.3	Idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro nos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis	81
4.3.1	<i>Quantidade semanal de estudo – AdministraçãoVsContábeis</i>	81
4.3.2	<i>Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades– AdministraçãoVsContábeis</i>	82
4.3.3	<i>Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta– AdministraçãoVsContábeis</i>	83
4.3.4	<i>Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega– AdministraçãoVsContábeis</i>	84
4.3.5	<i>Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação– AdministraçãoVsContábeis</i>	85
4.3.6	<i>Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor– AdministraçãoVsContábeis</i>	85
4.3.7	<i>Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina– AdministraçãoVsContábeis</i>	86
4.3.8	<i>As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação– AdministraçãoVsContábeis</i>	86
4.3.9	<i>Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho– AdministraçãoVsContábeis</i>	87
4.3.10	<i>Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala– AdministraçãoVsContábeis</i>	88

4.3.11	<i>Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – AdministraçãoVsContábeis.....</i>	88
4.3.12	<i>Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – AdministraçãoVsContábeis</i>	89
4.3.13	<i>Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – AdministraçãoVsContábeis.....</i>	89
4.3.14	<i>Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – AdministraçãoVsContábeis.....</i>	90
4.3.15	<i>Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – AdministraçãoVsContábeis</i>	91
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	92
5.1	Conclusões	92
5.2	Recomendações	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	112

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório desta Dissertação, são dispostos o Problema e a Pergunta de Pesquisa, os Objetivos e as Justificativas para o estudo em questão. Esta pesquisa propõe, preliminarmente, identificar as principais características e as atitudes básicas correspondentes ao Jeitinho Brasileiro, percebidas por alunos ingressantes dos cursos superiores de Administração e de Ciências Contábeis, de uma universidade particular localizada no interior de Pernambuco, com base em suas próprias experiências enquanto estudantes nos âmbitos do Ensino Presencial e da Educação a Distância *online*, uma vez que os pesquisados estão matriculados em cursos na modalidade semipresencial, com algumas disciplinas sendo ofertadas integralmente a distância, na plataforma *online*, e outras cursadas presencialmente, baseadas no sistema tradicional de ensino, com o professor em sala de aula. Por conseguinte, serão analisadas as idiosincrasias inerentes ao ensino presencial e à EAD *online*, bem como àquelas que se relacionem ao curso de administração e ao curso de ciências contábeis, buscando mensurar similaridades e/ou dissonâncias entre os comportamentos que evidenciem traços do Jeitinho Brasileiro em cada modalidade de ensino e em cada curso.

1.1 Problema de Pesquisa

É notório que se despende um grande esforço no campo acadêmico para explicar cultura, a partir de distintas perspectivas. Dentre as abordagens mais comumente exploradas, constam as que atribuem as peculiaridades culturais às diversidades genéticas, geográficas, sociais e antropológicas. Cultura é considerada uma das duas ou três palavras mais complexas da nossa língua (EAGLETON, 2000). Portanto, é salutar pôr em evidência, preliminarmente, que dentre estas polissemias inerentes ao termo, destacam-se as antigas e persistentes vertentes de estudos que atribuem capacidades inatas às raças ou aos agrupamentos humanos específicos, todavia, com a exegese antropológica de cultura, que insurgiu por volta do século XIX, atribuída à Edward Tylor, esta terminologia começou a ser relacionada a um composto intrincado de conhecimentos, crenças, arte, lei, moral, costumes e todas as outras capacidades e hábitos que o homem adquire por meio da convivência em sociedade (LARAIA, 2006), refutando a ideia anterior, que remetia os traços culturais à

herança genética, e, ampliando o campo de entendimento da cultura enquanto processo evolutivo.

Mesmo diante da difusão de máximas como: os nórdicos são mais inteligentes do que os negros; ou ainda, os alemães têm mais habilidade para a mecânica, dentre inúmeras outras acepções relacionadas à raça, os antropólogos estão convencidos de que as diferenças genéticas não são as únicas determinantes das diferenças culturais. Os argumentos antropológicos são vastos, tomando bases empíricas que põem por terra os argumentos mais conservadores. Uma ilustração que clarifica o argumento antropológico associado à cultura é o seguinte: se uma criança nascida no Brasil for criada na França, ela crescerá com estímulos da cultura francesa, aprendendo, naturalmente, a língua, os hábitos, as crenças e os valores dos franceses, provavelmente, seus traços culturais serão muito mais próximos aos franceses do que aos brasileiros (LARAIA, 2006). Em análise primária da gravura exposta, é possível abstrair que a criança vai se comunicar com a língua do ambiente de criação, como também, vai adquirir valores e hábitos cotidianos alinhados ao lugar em que vive, e não ao seu lugar de origem. Suas características culturais serão harmonizadas ao ambiente social de convivência, o que dissocia sobremaneira o aspecto cultural de traços puramente genéticos.

Adicionalmente, pode-se ilustrar com o fato de que existem atividades que são atribuídas às mulheres numa cultura e em outro ambiente cultural são responsabilidade masculina. Em ambos os casos, as atividades podem ser desenvolvidas com destreza peculiar ao hábito social em vigência, e não ao gênero do indivíduo. Sendo assim, a cultura pode ser explicitada “como processo e produto da vida em sociedade, como criação humana e como agente da transformação da humanidade nela mesma” (MARCELLINO, 2001, p. 100). Reforçando a inexistência de determinismos, a cultura não pode ser resumida apenas à herança natural, uma vez que a espécie humana apresenta uma complexidade maior do que a combinação entre carga genética e espaço geográfico. O homem recebe influências culturais do conjunto social em que esteja inserido, da mesma forma que pode contribuir e afetar o contexto cultural no qual esteja integrado.

A cultura não significa, portanto, uma narrativa grandiosa e unilinear da humanidade em seu todo, aproxima-se mais a uma diversidade de formas de vida específicas, cada uma com suas leis evolutivas próprias e peculiares. As prioridades de uma nação podem nunca ter sido avaliadas por uma outra, e por uma terceira, podem até ser julgadas como ultrajantes (HERDER apud EAGLETON, 2000). Percebe-se, então, uma identidade cultural de cada indivíduo, de cada povo, que vai dar origem à cultura nacional, não hegemônica, mas com

alguns traços latentes e comuns à população. São àqueles traços que representam a identificação de cada indivíduo com esta cultura.

Particularmente no Brasil, esses traços culturais são muito heterogêneos, devido à vasta miscigenação que ocorreu na formação da sociedade brasileira. A herança cultural do país carrega características fortes de cada uma das raças que participaram de sua formação, conforme deliberam Motta e Caldas (1997):

Formou-se, assim, o caráter de um povo formado por antagonismos entre duas culturas, a européia e a africana, a católica e a maometana, fazendo do português, de sua vida, de sua moral, de sua arte, de sua economia, um regime de influências que se alternam, se equilibram ou se hostilizam (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 44).

A cultura brasileira, embebida por influências lusitanas, africanas e indígenas (HOLANDA, 1995), clarifica nas relações que estabelece no trabalho (chefe-empregado) o binômio “casa-grande e senzala” (FREYRE, 2000), que pode ser com facilidade percebidos hábitos e comportamentos adotados nas organizações. Destaca-se ainda, uma predominância do conteúdo emocional na cultura brasileira de um modo geral, o que inspirou Holanda (1975) a cunhar o conceito de “homem cordial” como típico do indivíduo brasileiro, que se manifesta pela sua aversão a qualquer tipo de ritualismo e que somente aceita relações sociais com base pessoal. Para Souza (1998), esse homem cordial é a oposição simétrica do protestante ascético, sendo caracterizado por um individualismo personalista, que busca prazeres imediatos e propenso ao descaso por ideais comunitários e de longo prazo.

Isto causa impacto direto sobre a vida organizacional, seja através da passividade e da aceitação do autoritarismo, seja através de paternalismo nas relações, onde a troca de pequenos e imediatos favores desenvolve uma dependência moral para com o outro, dissuadindo o questionamento e o rompimento da relação (FREITAS, 1997; PRESTES MOTTA, 1999). Este silêncio e esta omissão são aspectos da cultura brasileira que estão presentes nas organizações empresariais e estatais, os quais não só têm moldado a maneira como tais organizações se relacionam entre si e com o mercado, como também têm influenciado a própria formação e desenvolvimento dos processos e medidas (VIEIRA et al., 2002).

Para o brasileiro, falta quase tudo em termos de carência, pensada psicanaliticamente. Quem é tão carente assim, na realidade só pode precisar de tanta burocracia, de tanta lei inútil e, com tanta burocracia, com tanta lei inútil, precisar de tantas instituições, de perfumaria,

que vão perpassando essas leis e essa burocracia (PRESTES MOTTA, 2000). As organizações no Brasil são tão burocratizadas que o único jeito de contornar a burocracia é através do jeitinho.

Jeitinho é o comportamento que visa a harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias. Revela um “combate” entre leis universais e relações pessoais. Segundo os antropólogos brasileiros Barbosa(1992) e DaMatta (1991), o jeitinho brasileiro é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. O jeitinho é ambíguo, assim admite dupla leitura, pode significar uma postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável; e pode ser visto como uma forma de sobreviver ao cotidiano, um recurso de resistência cultural. Assim como outras características culturais, o jeitinho está presente e influencia o dia a dia das pessoas. Contudo, não significa que todas as pessoas obrigatoriamente façam uso do jeitinho, mas, sim, que todos, em algum momento, acabam tendo contato com essa prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva (PEDROSO; NAKATANI; MUSSI, 2009).

As características culturais brasileiras são, frequentemente, foco de estudos relacionados à cultura organizacional (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997). Com a contribuição de Louis (1985) que revela a coexistência potencial de várias culturas dentro de uma mesma organização, é importante observar não apenas os conteúdos, o grupo e o relacionamento entre eles, mas também ampliar a apreciação à difusão e à extensão dos conteúdos, a homogeneidade e consistência dos entendimentos e a estabilidade deles no tempo.

A Universidade, observada enquanto organização, pode apresentar características singulares, uma vez que, além da cultura organizacional latente nas relações: funcionários-funcionários, funcionários-professores, funcionários-alunos, funcionários-sociedade, professores-professores, professores-alunos, professores-sociedade, alunos-alunos e alunos-sociedade, tem-se ainda a potencialidade da disseminação da cultura organizacional aprendida no ambiente acadêmico para o mercado de trabalho, numa relação universidade-mercado de trabalho. Os profissionais em formação aprendem na universidade habilidades que poderão ser levadas e perpetuadas nas organizações em que trabalhem ou venham a trabalhar, havendo uma proliferação dos traços da cultura organizacional da universidade, para a cultura organizacional onde os estudantes trabalhem ou venham a trabalhar, o que transforma e modela todas as relações sociais.

Os conhecimentos técnicos, altamente voláteis, parecem encantar, com a ideia da exatidão, os formuladores e executores dos cursos e programas de formação em

Administração. Esta limitação da construção do curso com bases puramente técnicas, pode implicar em graves prejuízos para o desenvolvimento de outras competências e habilidades, como, por exemplo, as que se relacionam à natureza impessoal, capacidades críticas e criativa, cultura geral, grau de consciência e de responsabilidade, todas essas, demonstram muito maior perenidade para o ambiente organizacional do que o domínio de técnicas (MARTINS, 1997). Observa-se então que a formação no curso de administração proposta pelas Universidades é predominantemente técnica, no entanto, ao profissional egresso deste sistema formativo tecnicista, é requerido um arcabouço de habilidades, atitudes e sensibilidades não contidos no panorama curricular formal do curso, o que levanta a hipótese da existência de um traquejo cultural subjacente ao que é vislumbrado formalmente pelas instituições de ensino.

Fazendo um levantamento de interpretações diferenciadas aos cursos de outros campos de atuação, como por exemplo, o curso de Ciências Contábeis, onde o profissional contábil precisa apresentar um comportamento ético invejável e íntegro, uma vez que em virtude de seu ofício, eles são reconhecidos por serem honestos. Hodiernamente, permanece latente no campo teórico a visão tecnicista, manifestado no neotecnicismo, com o cumprimento de regras e normas prescritivas de suas funções (LOPES DE SÁ, 2000). Observa-se então que, o curso de administração e o curso de ciências contábeis, apesar de integrarem um campo do conhecimento aproximado dentro das ciências sociais aplicadas, formam profissionais que precisam dominar habilidades distintas, porém não contempladas necessariamente no padrão curricular dos cursos.

Os modelos de ensino tendo o professor como foco continuam predominantes, mesmo com os grandes avanços teóricos que tentam transferir o foco do ensino para o de aprendizagem. Essas evidências transparecem as dificuldades de mudança da cultura escolar tradicional, implicando na lentidão na inserção de inovações, onde muitas instituições, que já aderiram ao uso de algumas tecnologias, replicam no virtual o modelo centralizador no conteúdo e no professor do ensino presencial. Mesmo com toda inovação latente à sociedade globalizada, a escola permanece como uma instituição mais tradicional do que inovadora, com uma cultura escolar resistente às mudanças (MORAN, 2015). Este tradicionalismo implicado à cultura da educação, parece influenciar na elaboração das matrizes curriculares fundamentalmente técnicas dos cursos de formação superior.

A Educação a Distância (EAD) é uma modalidade mais recente, que tem sido vislumbrada como uma grande tendência contemporânea. Neste sentido, insta ressaltar que os efeitos da globalização no campo da EAD, sobretudo em países menos desenvolvidos como o

Brasil, tendem a não alcançar resultados positivos se não houver política de desenvolvimento do setor, uma vez que, corre-se o risco de importação e/ou adaptação de tecnologias não condizentes às particularidades demandadas, que acabam obsoletas por falta de formação para seu uso (BELLONI, 2009).

Belloni (2009) argumenta ainda, que a aprendizagem mediatizada por novas tecnologias de informação e comunicação enseja que os usuários dominem habilidades diferentes das requeridas em situações convencionais de aprendizagem, com comportamentos voltados à busca e à análise de informação por meio de um estudo autônomo. Abbad (2006) completa que além dos indivíduos demonstrarem habilidade para o desenvolvimento da tarefa é necessário que existam certas condições de trabalho e motivação por parte destes indivíduos. As pessoas, além de saber fazer, precisam querer executar. Contudo, para que a introdução destas inovações seja implementada, modificações nas posturas pedagógica e metodológica, bem como na própria concepção e organização dos sistemas educativos devem ser estudadas, o que pode incorrer em profunda mudança na cultura da escola (TRINDADE, 1984). Percebe-se desta forma, que é requerido do estudante da EaD um perfil diferente do que é esperado no ensino presencial, ainda que estejam todos os estudantes, sendo expostos ao mesmo padrão cultural que influencia sobremaneira o comportamento dos estudantes tanto na sala de aula presencial, como nos ambientes virtuais.

Para Filatro (2008), as pessoas aprendem de forma diferente e vislumbram o mundo conforme sua percepção. A aprendizagem na EAD se configura como autônoma e centrada no aprendente. Mostram-se como elementos delineadores do processo de aprendizado, sobretudo, as características do aprendente e as condições de “estudo em casa” (BELLONI, 2009).

No Brasil, a Escola utiliza métodos adaptados de outras nações, sobretudo, quando consideramos a EAD. É salutar enfatizar a importância de se observar as peculiaridades e características do aluno brasileiro, considerando traços inerentes ao nosso povo, como por exemplo, a cultura do jeitinho. Dessa forma, se considerarmos o currículo do curso e o posicionamento pedagógico, didático e metodológico como sendo a cultura organizacional formal dos cursos superiores, é possível identificar entre os alunos, várias outras culturas informais sobrevivendo paralelamente e que garantem ao estudante o transcorrer pela graduação de um jeito próprio e não prevista no escopo do modelo de ensino. Salienta-se ainda, que podem haver peculiaridades comportamentais inerentes à cada uma das modalidades de ensino especificamente sem que, o entanto, exista um conhecimento sobre a influência dos traços culturais brasileiros sobre cada uma das modalidades de ensino, para

adequações dos modelos à realidade contextualizada. Fica latente, então, a necessidade de que o estudo seja realizado nas duas modalidades de ensino, para que não hajam distorções ou generalizações inapropriadas.

Portanto, uma investigação das idiossincrasias do jeitinho brasileiro presentes no posicionamento dos alunos ante às modalidades de ensino presencial e de EAD, podem implicar, sobremaneira, em adequações do processo de ensino-aprendizagem ao contexto brasileiro, principalmente, em se tratando de cursos de graduação, como o de Administração e de Ciências Contábeis, em que são tecidas severas críticas quanto à adequação do currículo do curso ao que é requerido na prática profissional. Notadamente, o Jeitinho Brasileiro é característica presente em algumas práticas profissionais (PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009), no entanto, no campo da formação profissional, essas características são desprezadas, não havendo, por vezes, a devida adequação do ensino às características do aprendente enquanto profissional em formação.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Diante da descrição do problema de pesquisa acima exposto, o processo de investigação proposto nesta Dissertação se alicerça num arcabouço estruturado para convergir com a solução da situação-problema conferida na seguinte pergunta de pesquisa:

Quais idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro estão presentes no comportamento de estudantes de administração e de ciências contábeis, nas modalidades de ensino presencial e EAD *online*?

Esta pergunta é consubstanciada em um objetivo geral que, por sua vez, se desdobra e delimita os objetivos específicos, a partir dos quais se torna possível o delineamento do marco teórico pertinente ao tema e a modelagem dos procedimentos de pesquisa para sua consecução.

1.3 Objetivos

A seguir são destacados os objetivos desta pesquisa. Primeiramente, o objetivo geral e, em seguida, derivados deste, os objetivos específicos, cujo alcance permite responder às perguntas de pesquisa que norteiam este estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

A base de estudo desta dissertação se consolida no seguinte objetivo geral: analisar as idiosincrasias do Jeitinho Brasileiro presentes no comportamento de estudantes de administração e de ciências contábeis, de uma universidade semipresencial, com relação às modalidades de ensino presencial e EAD *online*.

1.3.2 Objetivos Específicos

O alcance do objetivo geral é viabilizado pelo lineamento erigido com os objetivos específicos abaixo descritos:

- 1- Comparar os aspectos do Jeitinho Brasileiro presentes no comportamento dos estudantes pesquisados no ensino presencial e na EAD *online*;
- 2- Comparar os traços comportamentais relacionados ao Jeitinho Brasileiro entre os estudantes de administração e de ciências contábeis;
- 3- Identificar as principais características do Jeitinho Brasileiro presentes no comportamento dos estudantes pesquisados.

1.4 Justificativas

Mesmo não sendo um constructo de exploração tão recente, a EAD, que ultrapassou as seguintes gerações: do material impresso, do rádio, da televisão, chegando ao uso de computadores e ao ensino online, é, portanto, uma temática que vem ganhando corpo de

pesquisa, uma vez que conseguiu alcançar uma grande dimensão no quadro da educação, evidenciando a ampliação de *gaps* de pesquisa, diante da abrangência dos contextos aos quais se faz associação atual. No entanto, se considerarmos a criação da Correspondence School of Hebrew em 1881 como marco inicial da prática em educação a distância, temos um período de mais de cem anos para o estudo do fenômeno e sua teorização, o que revela, dentro deste parâmetro comparativo, que os esforços neste sentido são, além de recentes, incipientes (GOMES, 2004). Holmberg (1983) postula que a escassez de teoria podia ser pontuada como algo que enfraquecia a educação a distância, levando a uma falta de identidade e colocando-a num campo periférico da teoria da educação, o que conduziu a uma falta de referencial paradigmático. Gomes (2004, p. 59) reforça que:

A teorização em torno da problemática da educação a distância apresenta-se assim, como uma forma de ultrapassar alguns dos problemas com que se depara a educação a distância e os intervenientes neste processo.

É notável a grande visibilidade e aceitação social adquirida pela EAD nos últimos anos no Brasil e no mundo, ocupando posições significativas nas pesquisas acadêmicas (PACHECO et al , 2009; ALVES, 2009; MATTAR, 2011), levando em consideração, sobretudo, o impulso dado pela legislação educacional do país a partir da segunda metade da década de 1990 (SILVA; SILVA, 2011).

Os estudos sobre EAD são considerados importantes, tendo em vista que a modalidade “vem desenvolvendo-se a passos largos e tem como um dos seus objetivos, romper com antigos paradigmas, e somado a isso, ela ainda conta com o desafio de criar novas formas de avaliação que possam ser implantadas no modelo a distância”, além de ser uma prática formativa continuada, flexível, que pode estimular o diálogo entre professores e alunos (OLIVEIRA; NUNES; SÁ, 2011, p.03).

Notadamente, faz-se uso da EAD como ferramenta social de ampliação do acesso à educação no Brasil, o que evidencia a necessidade de proceder ao levantamento de características culturais para adequação do modelo, originalmente concebido em nações com perfil cultural distintos aos brasileiros, para concepção de um modelo alinhado à identidade popular dos contemplados.

Complementarmente, existem algumas lacunas na literatura acadêmica acerca do traço cultural denominado de Jeitinho Brasileiro, sendo exautadas polêmicas nas diferentes abordagens, uma vez que, alguns autores consideram como uma atitude reprovável, que

transgride normas e leis; outros estudiosos, no entanto, o definem como uma forma criativa e inovadora de resolução de problemas, ou ainda, como uma forma de flexibilizar procedimentos com o intuito de se desprender das disfunções da burocracia (DAMATTA, 1979; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982; BARBOSA, 1992; FREITAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003; PEDROSO; MASSUKADO, 2006; CHU; WOOD JR., 2008; PEDROSO, 2009; CANÇADO, 2012). O estudo deste fenômeno cultural no âmbito da formação profissional pode contribuir para a construção de um referencial teórico da temática com uma abordagem mais pragmática, com uma contextualização de aplicações, finalidades e consequências, incluindo-a, desta forma, numa perspectiva de interesse de estudos das ciências sociais aplicadas.

1.5 Estrutura da de Dissertação

Esta seção tem o intuito de preconizar esta dissertação, servindo como um fio-condutor para a leitura, esclarecendo a escolha e a disposição do arcabouço utilizado, de modo a facilitar a fluidez da leitura e compreensão da dinâmica estrutural adotada:

1. Introdução: contempla a contextualização e a proposta de apresentação do estudo, assim como, as motivações que fizeram emergir o tema, os objetivos e a justificativa para a sua consecução.
2. Referencial teórico: abrange o embasamento teórico necessário para o entendimento das questões relacionadas às pesquisas EaD, Jeitinho Brasileiro, Cursos de Administração e de Ciências Contábeis.
3. Procedimentos Metodológicos: clarifica a escolha dos procedimentos adotados e sistematiza as etapas necessárias à realização da pesquisa, com a definição das opções ontológicas, a natureza da pesquisa, a amostra selecionada, o instrumento adotado e questões relacionadas à análise dos dados.
4. Apresentação e discussão dos resultados: Revela os achados estatísticos advindos com a pesquisa analisados à luz do referencial teórico proposto.

5. Conclusões e recomendações: Acepções da autora desta dissertação acerca das respostas encontradas à pergunta de pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.
6. Referências: evidencia a bibliografia utilizada para a realização do estudo, de modo a deixar registrado o percurso bibliográfico utilizada para facilitar estudos posteriores com temáticas afins.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar um melhor entendimento do que vêm a ser os principais constructos em estudo: Jeitinho Brasileiro, EAD e os cursos de Administração e de Ciências Contábeis. Para isso, inicia-se com a conceituação de cultura do ponto de vista de autores de áreas de conhecimento distintas, para um maior esclarecimento de suas polissemias, visto que não existe um conceito universalmente aceito. A partir do prefácio contendo aspectos de cultura de forma ampla, o termo será cunhado até a definição detalhada do conceito de Jeitinho Brasileiro, que insurge como uma característica cultural do povo brasileiro. Serão introduzidos os objetivos dos cursos superiores de Administração e de Ciências Contábeis, com vistas ao entendimento das características demandadas dos profissionais de cada área, para que sirva como um dos parâmetros de análise dos resultados. Posteriormente, uma retrospectiva histórica do surgimento e etapas de desenvolvimento da Educação e da EAD, com o objetivo de promover uma melhor compreensão do estágio atual, e as características emergentes do modelo.

2.1 Cultura

A definição de cultura é um tanto polissêmica, dentre os vários conceitos, abordagens e campos do conhecimento, uma das primeiras definições que ganhou reconhecimento e é amplamente difundida, foi proposta por Taylor em 1871 (LARAIA, 2007):

tomada em seu amplo sentido etnográfico como este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

Ao tratar da pluralidade conceitual relacionada ao termo cultura, Schelling (1991) aponta que a expressão cultura é produto de um desenvolvimento histórico, de um diálogo da sociedade consigo mesma. “A cultura é um sistema de significados, atitudes e valores compartilhados, e as formas simbólicas nas quais eles se expressam ou se incorporam” (BURKE, 1999, p. 21). Complementarmente, Vannucchi (2006) delibera que a cultura é a mais universal das dimensões do Estado, e pode ser entendida como a capacidade de criar, fazer, valorar e

sentir, inerente a todo e qualquer cidadão. No entanto, ainda entrava vários óbices conceituais, como por exemplo, o tão comum mistifório com alta escolaridade. Chanlat (1996) identifica que a cultura tem o objetivo de propor um sentido às atividades executadas pelos sujeitos. Desta forma, então, os traços culturais são responsáveis por expressar o sistema de crenças institucionalizado por uma dada sociedade.

Gertz (1989) aduz uma concordância com o que postula Max Weber, vislumbrando o caráter semiótico relacionado às expressões culturais. Acredita-se que a humanidade segue regras e vive numa realidade limitada, cujas quais, ela mesma criou. Para clarificar esta linha de raciocínio, segue a gravura composta pelo autor:

O conceito de cultura que eu defendo (...) é essencialmente semiótico. Acreditando, com Max Weber, que o homem é um animal amarrado às teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise (GERTZ, 1989).

Adicionalmente, Crozzati (1998) aproxima o conceito de cultura ao olhar de mundo enquanto um conjunto de organizações, concebendo que um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais, como estrutura, tecnologia e estilo de liderança. A cultura exerce um impacto importante no modo pelo qual as organizações formulam suas estratégias para o futuro, em analogia ao pensamento de Gertz (1989), percebemos que a cultura é tecida pelas organizações, ao passo que, são também amarradas aos padrões, como numa teia, que elas mesmas teceram.

De acordo com Schein, apud Fernandes; Berton (2005), cultura pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos oriundos da percepção de um determinado grupo que, ao lidar com problemas de integração ou adaptação externa aprende, e passa a ensinar aos outros membros a maneira correta de pensar e agir com relação às situações recorrentes. Os costumes, hábitos, formas de sobrevivência, interação social, dentre outros padrões, vão sendo internalizados a partir da repetição dos paradigmas pelas gerações, que reproduzem e modificam as representações culturais. A figura 01, uma Tirinha da personagem Mafalda, exemplifica a partir de um diálogo entre duas crianças, como as aludidas representações culturais anteriores vão sendo impetradas naturalmente nas vivências cotidianas, com a repetição de paradigmas, no entanto, evidencia o contraponto de como ela pode ser questionada e alterada.

Figura 01: Tirinha Mafalda



Fonte: Quino, 2015.

Sendo assim, para fins deste estudo, considerar-se-á cultura conforme disposto por Vannucchi (2006, p. 21): “auto-realização da pessoa humana no seu mundo, numa interação dialética entre os dois, sempre em dimensão social”. O ser humano interage com a cultura, não se expressando apenas como conhecedor dos dados e informações, mas sim, ainda que inconscientemente, como agente de cultura, em suas atividades e ações. Vannucchi (2006, p. 23) complementa:

O ser humano não pensa apenas. Ele também reflete sobre o que pensa. É consciência espontânea e consciência crítica. Mas, além de pensar, ele é capaz de sentir, fazer, agir. E todas as formas desse pensar-sentir, desse fazer-agir, constituem objeto de sua reflexão.

Paulo Freire (1996) destaca a importância do reconhecimento da identidade cultural tanto no ato de ensinar quanto no ato de aprender, como fator que contribui na prática educativo-crítica para o sujeito assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva porque capaz de amar.

A cultura pode ser desenvolvida por qualquer composição de grupo social. Sendo assim, existem culturas nacionais, regionais, organizacionais, familiares, comunitárias, religiosas, profissionais, setoriais, dentre outras (RUBEN, 2009). A identificação de um grupo humano acontece tendo em vista um espaço físico de origem e de certa herança histórico-cultural. Se o meio social e as condições específicas em que as pessoas vivem estão diretamente associadas a forma como elas percebem a si mesmas, é natural a identificação

de uma cultura aconteça de modo mais satisfatório, quando melhor se conhece suas raízes (VANNUCCHI, 2006).

2.1.1 Cultura Brasileira

A cultura brasileira pode ser entendida como algo distintivo e particular, mesmo que existam limitações e afins entre nações, uma vez que toda cultura além de sobrelevar barreiras nacionais, excede aos arroubos chauvinistas, tendendo ao universal, tendo certos produtos culturais como legítimos patrimônios da humanidade como um todo. Por esta razão, é importante predefinir os ângulos de estudo da nacionalidade cultural a que se faz referência (VANNUCCHI, 2006). Sendo assim, cabe evidenciar que o povo brasileiro tem enraizado, ao longo do tempo, uma série de idiosincrasias populares que o evidenciam entre as distintas sociedades. São, então, seus traços culturais; entendendo-se por traços culturais as características gerais que podem ser consideradas comuns, frequentes e diferenciais para a maioria dos brasileiros comparados a outras nações (FREITAS, 1997). Não são necessariamente fixos, eles nem sempre existiram e, provavelmente, não serão eternos, mas se formaram historicamente, inscritos nas estruturas sociais e no inconsciente do povo (OLIVEIRA; MACHADO-DASILVA, 2001).

Para compreender os aspectos culturais do país é necessário assimilar o processo de formação sócio-cultural no Brasil. O processo de colonização se deu por meio de miscigenação, indígena, povo nativo, portuguesa, os colonizadores e os africanos, trazidos para exploração, a vida social no período colonial se concentrava nas grandes fazendas, as “casas grandes” e as “senzalas”. A cultura brasileira permeada por práticas e influências indígenas, africanas e lusitanas, notadamente nas relações que estabelece no trabalho (patrão-empregado) – fruto do que Freyre (2000) denominou como o binômio “casa-grande e senzala” – refletem também hábitos e comportamentos adotados nas organizações.

Desde o princípio, a cultura brasileira é marcada pela sua heterogeneidade e por sua estratificação. De um lado havia a cultura européia dominante e as culturas populares portuguesa e africana, predominantes nas regiões costeiras de exportação, e de outro lado, a cultura indígena, típica do interior do país (SCHELLING, 1991).

Segundo Campos (2007), a cultura portuguesa apresentou maior relevância na constituição da estrutura política e cultural do país. No entanto, Azevedo (1996) afirma que não se pode subestimar os aspectos culturais, econômicos e políticos da contribuição

indígenas e africanas na formação dos traços culturais brasileiros, tantos dos pontos de vista racial, econômico e de etnia.

Características culturais brasileiras são constantemente alvo de estudos relacionados à análise e comunicação organizacional (FONSECA; CASTOR, 2005), atividades gerenciais (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003), cultura organizacional (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997) e empreendedorismo (FONTES FILHO, 2003). Em sua maioria tais trabalhos buscam relacionar a cultura nacional como parte fundamental para o entendimento das organizações e seus processos, uma vez que ela é uma estrutura potencial modificadora delas.

Hoje é amplamente reconhecido que a gestão das organizações brasileiras passa pelo entendimento dos contextos sociais e culturais. Nos últimos anos a compreensão do fenômeno organizacional brasileiro vem crescendo em importância, estimulando o pensamento sobre a natureza do trabalho do executivo brasileiro, e como essa natureza pode ser influenciada pela cultura brasileira (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Nesse sentido a presença de características culturais da sociedade brasileira nas organizações é desenvolvida tendo como pilar alegorias constituídas por raízes múltiplas. Freitas (1997) destaca cinco traços brasileiros mais intimamente influentes no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Shimonishi e Machado-da-Silva (2003) oferecem outra sistematização para que relacionem em seu esquema de aspectos culturais: receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo, aversão à sistematização do trabalho, formalismo, protecionismo, personalismo, aversão à incerteza e jeitinho.

Um traço cultural como a predominância por relacionamentos pessoais afetivos é um traço herdado pelos colonizadores portugueses e está associado à maneira como acontecia o trabalho coletivo naquele período (FONSECA; CASTOR, 2005). Segundo Hollanda (1973) apud Motta, Alcázar e Bresler (2001) a predominância por relacionamentos afetivos pode ser explicada por uma valorização da família paternalista como norteadora de todas as relações sociais.

Outro traço identificado é a grande distância entre as camadas sociais, ou seja, um distanciamento entre os “detentores do poder” e o povo (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). A espécie de estratificação cultural que há entre as camadas sociais, Motta (2003) estabelece uma analogia, sobre como no Brasil sempre existe algum tipo de colonizador, ou seja, alguém para impor as regras para serem obedecidas. Para tanto, utiliza

uma metáfora com as classes da história da humanidade e compara o colonizador ao burguês e ao tecnocrata, e o escravo ao operário.

A explanação do processo sócio-cultural brasileiro, bem como a exposição de alguns traços inerentes a cultura nacional, é importante quando se discute cultura organizacional. O conhecimento da cultura do local em que as organizações estão inseridas é fundamental para compreendê-las e fazer posteriores análises. (FREITAS, 1997).

Neste sentido, cabe considerar a implicação existente entre da cultura nacional no *modus operandi* das organizações inseridas neste país, onde, a estrutura organizacional é embebida pelo conjunto de crenças individuais, derivadas de suas vivências ante as concepções histórico-sociais do país, conforme enunciado na seguinte afirmação:

A cultura nacional influencia, sobremaneira, a cultura organizacional e, além disso, as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças que cada um tem, deixando claro que os traços histórico-culturais de um dado país manifestam-se nas organizações deste país (MOTTA, 1995 *apud* MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001).

Para tanto, apresenta-se como salutar o conhecimento do fator cultural como indispensável aos processos de administração e à compreensão de fenômenos tanto numa dimensão ampliada de macro-análise, como também, em observações mais específicas de uma micro-análise, onde as dimensões culturais exercem, portanto, um papel importante ao moldar as práticas gerenciais, ao passo que são influenciadas também, por estas mesmas práticas.

2.1.2 Cultura e as Organizações

Sander (1984) afirma que tanto a sociedade como suas organizações impulsionam a socialização e a modelação da vida humana de um modo que não pode ser subestimado. Um estudo sobre como a cultura regional brasileira influencia a cultura organizacional, apresentou que a antropologia cultural aduz a relevância da compreensão dos indivíduos enquanto membro de uma sociedade que possui um sistema de valores. Desta forma, clarifica-se a existência de uma reciprocidade entre o ser humano e a natureza que o cerca, onde ele influencia e altera a natureza, ao mesmo tempo em que recebe influências e é transformado por ela (MUZZIO, 2010).

As organizações são, portanto, ferramentas sociais formadoras de coletivos humanos, e o trabalho apresentam-se como atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria

existência e da sociedade (BASTOS, 2003). Malvezzi (2004) complementa que o trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria-prima, mas interfere também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica dos indivíduos (MALVEZZI, 2004).

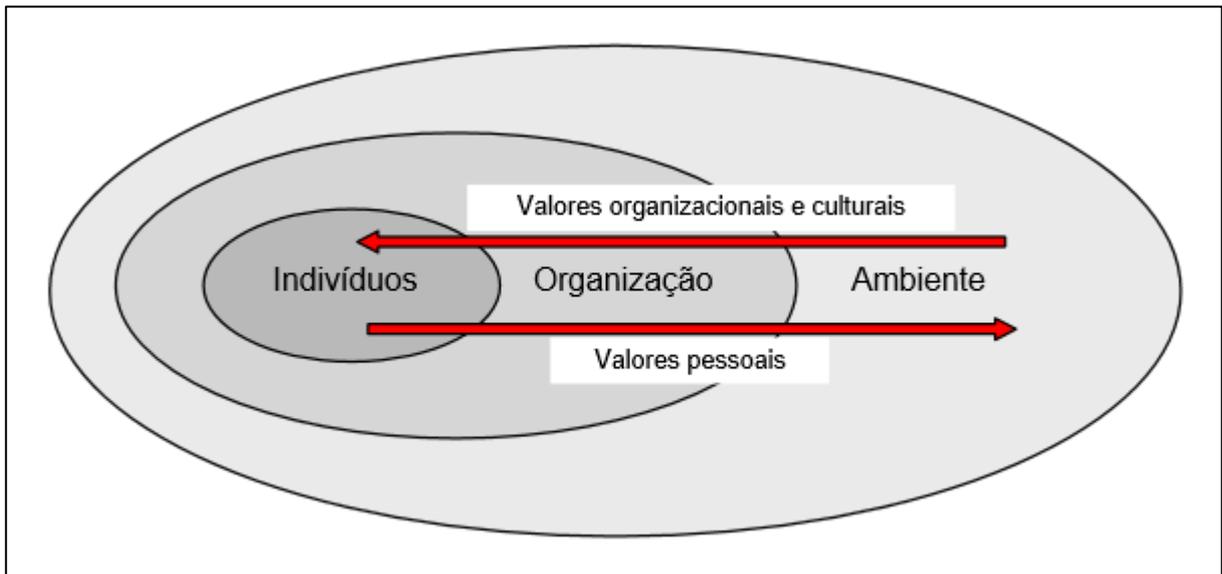
Em uma visão mais utilitarista, o conceito de cultura organizacional, segundo Deal e Kennedy (1983, p.501) foi relatado como sendo: “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”, fazendo alusão ao *modus operandi* das organizações, traduzido no modo de agir, operar, executar e se relacionar no ambiente de trabalho. Pettigrew (1979) observa a cultura organizacional como um sistema de significados público e amplamente aceito por um grupo de pessoas no ambiente laboral, em um determinado período de tempo. Este sistema de significados abrange as realidades percebidas, praticadas e replicadas pela coletividade organizacional.

Segundo Bio (1996), Catelli (1997) apud Crozatti (1998) e Schein (1992) as personalidades organizacionais que detém maior influência na cultura organizacional estabelecida são os fundadores e as principais lideranças da organização, uma vez que, com a responsabilidade de definir o modelo de gestão e serem detentores do poder máximo dentro da organização, conseguem atribuir convicções pessoais e o seu jeito próprio de fazer as coisas acontecerem, aos paradigmas da cultura organizacional.

De acordo com Alvarez (2005) a cultura organizacional se relaciona aos aspectos subjetivos que direcionam a ação coletiva. A disposição das empresas de entender a realidade organizacional como um produto socialmente construído, oriundo da interação das pessoas, em que a organização influencia o indivíduo e o indivíduo influencia a organização, fazendo emergirem os paradigmas. Sendo assim, a realidade é uma construção social em decorrência da comunhão de significados entre os indivíduos de um determinado grupo.

Pires e Macedo (2006) evocam a Figura 2 para ilustrar a interação das organizações com o ambiente em que estão inseridas, revelando que exercem influência ao ambiente ao mesmo tempo em que é influenciado por ele, deste modo, seu conjunto de valores reflete na cultura organizacional, que amplia sua abrangência ao ambiente, como também, o ambiente modela a organização e permeia os indivíduos nela inseridos.

Figura 2 - Dinâmica da influência entre os valores dos indivíduos, da organização e do ambiente



Fonte: Pires; Macedo (2006)

O determinismo geográfico considera que as diferenças do ambiente físico são agentes condicionantes da diversidade cultural (LARAIA, 2007). No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos representam as principais fontes de identidade cultural. (HALL, 2006). Quando se trata da cultura brasileira, um dos traços que se faz presente nos hábitos e costumes é o jeitinho brasileiro. Cabe arguir que se trata de hábito amplamente reconhecido, uma vez que todos praticam ou já fizeram uso do jeitinho (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

2.2 Jeitinho Brasileiro

Para Motta e Alcadipani (1999, p.9) o Jeitinho Brasileiro é o “genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias”, sendo como uma válvula de escape dos comportamentos individuais frente às imposições e às especificações do meio. “A palavra jeitinho é usada no diminutivo para revelar intimidade e simpatia”, remetendo a um lado flexível, engenhoso e criativo do povo brasileiro (AIDAR ETAL, 2000, p.50).

De acordo com Barbosa (apud MOTTA; ALCADIPANI, 1999), o jeitinho se perfaz como característica dominante nas relações que enfatizam uma dominação peculiar ao modelo burocrático weberiano. Complementarmente, Caldas; Wood Jr. (1999) aduzem que é uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. Portanto, como uma manifestação da ambiguidade, sugere dupla interpretação: pode significar favorecimento

a outrem, o que não é socialmente aceito ou um modo de sobrevivência diária, um verdadeiro recurso de resistência cultural; desta forma, o excesso de leis, regras e normas e distâncias sociais absurdas, podem ser revertidas pelo jeitinho (CALDAS; WOOD Jr., 1999).

Para tanto, o jeitinho pode ser considerado como o comportamento que intermedia à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades rotineiras das pessoas, conduzindo a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias e que muitas vezes são empecilho à sua consecução. Vislumbra um verdadeiro “duelo” entre leis universais e relações pessoais, abrandando as formas impessoais que regem as relações pessoais (BARBOSA, 1992; DAMATTA, 1991). Contudo, pode apontar uma postura conformista de convivência com o status quo injusto e inaceitável; e por outro lado, enquanto recurso de resistência cultural (CHU, WOOD JR., 2008)

Sendo assim, Pedroso (2009) revela que o Jeitinho Brasileiro, de acordo com Barbosa (1992), chama atenção por seu caráter universal, multifacetado e ambíguo. Assim como outras características culturais, o jeitinho está presente e influencia o dia a dia das pessoas. Contudo, isso não significa que todas as pessoas, obrigatoriamente, façam uso do jeitinho, mas, sim, que todos, em algum momento, acabam tendo contato com essa prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva. Jeitinho é o comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias (CHU; WOOD JR., 2008). Por outro lado, Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 20), induzem que é “a maneira pela qual se pode resolver as dificuldades, sem contrariar as normas e leis”. O jeitinho brasileiro é considerado uma forma especial de lidar com algum problema ou situação difícil ou emergencial, buscando uma solução criativa, eficiente e rápida para tratar determinada questão. Sendo uma forma de fazer com que o outro se comova e se torne cúmplice para a resolução do problema. Passa a ser compreendido de forma positiva ou negativa a depender dos atores, situação e motivo envolvidos. Por isso conceituado como intermediário entre o favor e a corrupção. (BARBOSA, 1992)

Existem vertentes positivas e negativas como indicadores de presença do jeitinho. A flexibilidade, rapidez, improvisação, fazer vista grossa, arranjar um padrinho e quebrar galhos são aspectos positivos do jeitinho, por outro lado, seu uso como recurso de poder ou envolvendo corrupção compõe sua face negativa. (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003) Para alguns, o jeitinho surge negativamente como parte de um conjunto de valores manipulados pelas elites para esconder as contradições da sociedade, ligando-o à ideia de corrupção. Entretanto, o jeitinho brasileiro, em sua face positiva, tem a pretensão de fazer

com que o interlocutor se solidarize e, portanto, se iguale e se coloque na situação de quem solicita o jeito. Geralmente, se fala positivamente quando se associa o jeitinho ao lado cordial, simpático, alegre, esperto e criativo do brasileiro. (BARBOSA, 1992) O mesmo é caracterizado pelo autor Roberto DaMatta (1979) como situado entre o favor considerado honesto e positivo e a corrupção desonesta, de caráter negativo.

Percebe-se, portanto, que por ser uma característica cultural complexa, o jeitinho é composto por aspectos positivos e negativos. Relativos ao primeiro estão: criatividade/inação, iniciativa para mudanças, habilidade de solucionar problemas, negociação, adaptabilidade/flexibilidade, habilidade em relacionamento pessoal e capacidade de improvisação. Já ao segundo: tendência à inadequação de normas, propensão a corromper ou ser corrompido, tendência ao uso de recurso de poder e manipulação. Vale ressaltar, entretanto que isso não significa que os brasileiros são influenciados por um ou todos os traços positivos e negativos citados, pode indicar, apenas, que devido à frequente exposição e/ou uso do jeitinho, estas características podem estar presentes na personalidade dos indivíduos. (PEDROSO; MASSUKADO, 2006)

Todavia, cabe-se destacar que ao jeitinho brasileiro frequentemente é atribuída uma conotação negativa, embora possa ser útil e benéfico para indivíduos isoladamente. Ele é percebido como um comportamento pouco profissional ou até mesmo amador. Gera para o país um sentimento de instabilidade e de falta de credibilidade nas instituições que o governam (CHU; WOOD JR., 2008).

Ainda para Barbosa (1992), o jeitinho é um modo “especial” de se resolver algum problema ou situação em que impere a dificuldade ou a proibição; seria, portanto, uma resolução criativa às emergências que surgem, qual seja burlar regra ou norma preestabelecida, utilizando artifícios como a conciliação, a esperteza ou a habilidade. Diante desta consideração, para que uma dada ação seja adjetivada como “jeito” carece que a solução seja oriunda de um evento imprevisto e adverso aos que seriam os objetivos do indivíduo. Para solucioná-la, seria utilização uma forma especial de resolução, de modo eficiente e rápido, tendo em vista a emergência implicada. Nem toda estratégia poderia ser aplicada, dadas as peculiaridades do “problema”, espera-se da solução os resultados desejados a curtíssimo prazo. Nesta dicotomia imposta pelos objetivos esperados em detrimento às regras pré-estabelecidas, o jeitinho se caracteriza por ser um ponto tênue entre o favor e a corrupção, podendo pender para um dos lados, a depender da situação e dos atores envolvidos. Característica relevante que se pode destacar aos atores é que podem ser inclusive, desconhecidos entre si, no entanto, a partir da situação objeto do jeitinho acontece uma

paridade entre eles. O jeitinho promove uma aproximação com o outro, que se comove com sua situação, tronando-se cúmplice, amigo, família, igual, intuindo apenas o ponto em comum que é a resolução do problema.

Assim, o “jeitinho” acontece quando a pessoa encontra-se diante de uma determinação que impossibilitaria ou dificultaria o alcance de seu objetivo e, para isso, o jeitinho ocorre como forma de “burlar” a determinação imposta. Aquele que o concede considera a solicitação em particular como mais importante, dessa forma, reinterpreta a determinação e prioriza o caso específico, priorizando o pessoal em questão (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). Podendo, ainda, incluir ou não manipulação de dinheiro, mas a depender do montante envolvido, deixa de ser jeito e passa a ser considerada corrupção (BARBOSA, 1992).

Para Freitas (1997) o jeitinho é descrito como característica-chave de um traço cultural brasileiro, por ele definido como malandragem, em que “o malandro, portanto, seria um mestre na arte do ‘jeitinho’ (...) o sujeito esperto, que dificilmente é enganado”. Em contraposto, Motta (1997) defende a ideia de jeitinho como uma prática cordial entre relações por meio de qualquer característica ou interesse comum e diferencia-o de arrogância e malandragem, por não apelar por conhecidos importantes ou uso de autoridade nem implicar predisposição para tirar vantagem. O jeitinho acontece diariamente nos mais diferentes domínios, públicos ou privados (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999). No mundo empresarial, por exemplo, ele pode ser usado de maneira positiva, em benefício das organizações. Segundo Cançado (2012) “numa negociação, quem usa o jeitinho se mostra simpático e humilde e encanta o interlocutor para alcançar o resultado que quer. Isso até pode ser positivo, porque faz com que o brasileiro tenha mais facilidade para se adaptar a novos cenários”.

Para Pedroso; Massukado-nakatani e Mussi (2008), o jeitinho pode ainda ser entendido como oriundo da criatividade e da habilidade inerente ao brasileiro, que consegue “se virar” em situações adversas, em outros termos, utiliza da flexibilidade como forma de enfrentamento das dificuldades cotidianas para galgar os mais diversos objetivos.

O ponto seminal sobre o Jeitinho Brasileiro é o aspecto de perpetuação do *status quo* na sociedade brasileira, uma vez que, como cada um lida com seus problemas individualmente por meio dele, o sistema subjacente não é questionado e, com isto, a ordem estabelecida permanece inalterada (PRESTES MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

2.2.1 Traços culturais brasileiros e o Jeitinho Brasileiro

O Jeitinho Brasileiro como conceito ambíguo, difuso e, por outro lado, amplamente reconhecido como presente na cultura brasileira é frequentemente associado a outros traços culturais brasileiros. Alguns autores (SERVA, 1990; BERTERO; KEINERT, 1994; BARROS; PRATES, 1996; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; CALDAS; WOOD Jr., 1999; FREITAS, 1997; ALBUQUERQUE; AIDAR ET AL, 2000; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001; ESCRIVÃO FILHO, 2003; CHU; WOOD JR., 2008; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2008; CANÇADO, 2012) não se aprofundam na distinção entre o limiar que dissociaria as alcunhas atribuídas ao jeitinho brasileiro das que são inerentes ao conjunto dos outros traços culturais brasileiros, o que pode levar ao entendimento de que o Jeitinho Brasileiro seria, então, um traço cultural amplo que contempla outros traços culturais brasileiros. Pode haver objeções a esta acepção (BARBOSA, 1992), inclusive, dos autores acima aludidos em posições que remetem à separação conceitual entre os constructos, muito embora não haja uma precisão que elucide em limítrofes teórico-comportamentais consideráveis e distintivos. Por esta razão, para fins desta dissertação, o Jeitinho Brasileiro será considerado como sendo um traço cultural brasileiro amplo, que abrange os traços culturais brasileiros descritos nesta seção.

- Formalismo

O formalismo é o espaço entre a conduta concreta e a conduta que é estabelecida pela norma, sem esta disparidade implique necessariamente em punição ao infrator da norma (RIGGS APUD MOTTA; ALCADIPANI, 1999). Complementarmente, Ramos apud Serva (1990) dispõe que o formalismo se caracteriza pela discrepância entre os comportamentos que são concretizados e as normas que são prescritas no intuito de regular tais comportamentos. Assim, Riggs (1964, p.63) sintetiza:

ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formale o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema.

O formalismo brasileiro conduz a outro cenário relevante na cultura brasileira, qual seja a abertura do país aos modelos importados, enaltecendo a submissão apenas na forma e o

distanciamento na prática, originando, aliado a outros traços culturais, o comportamento social “para inglês ver” (CALDAS; WOOD Jr., 1999), o que quer dizer que mesmo que recebamos forte influência estrangeira, não a colocamos integralmente em prática.

O traço do formalismo, dentro de uma organização, reflete na dificuldade de aceitação das atividades prescritas pelo gerente. A programação do executivo brasileiro para desenvolver as funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar, sequencialmente e continuamente, aumentará o distanciamento entre o trabalho real e o modelo prescrito, remetendo ao comportamento “para inglês ver” (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

O formalismo pode ser percebido nas organizações em comportamentos que buscam por um lado minimizar o risco, a ambiguidade e a incerteza e, por outro lado, garantir a previsibilidade e o controle sobre as ações e comportamentos humanos. Isto é traduzido na criação de um exacerbado número de regras, normas e procedimentos para garantia da segurança, evidenciando que o apego a leis e as regras, pode levar a discrepâncias entre o que é normatizado e o que é posto em prática ou entre o que é dito e o que é de fato realizado. O contraponto organizacional a esta prática, é a multiplicação das atividades de controle na tentativa de garantir o alinhamento entre as normas e a prática (BARROS E PRATES, 1996; MOTTA E ALCADIPANI, 1999 APUD CHU; WOOD JR., 2008).

- Cordialidade

A cordialidade foi destacada por Holanda (1995) como uma das características mais marcantes do caráter brasileiro, sendo percebida na afetuosidade eminente aos contatos pessoais estabelecidos:

a contribuição brasileira para a civilização será a de cordialidade – daremos ao mundo o “homem cordial”. A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter do brasileiro. (HOLANDA, 1995, p.146)

Por outro lado, em pesquisa realizada por Chu e Wood Jr.(2008) com empreendedores brasileiros, foi evidenciada a parte negativa inerente a esta característica no seguinte recorte de entrevista: “As pessoas [no Brasil] dizem ah sim, muito interessante, vou pensar no assunto, vamos falando... a mensagem não é clara.” A partir deste posicionamento, é percebido que em virtude da pessoalidade das relações, existe um desconforto em falar com

objetividade, e se posicionar com maior precisão. Em virtude do traço cultural da cordialidade a comunicação pode não passar uma mensagem clara, pela preferência por locuções que abrandem o posicionamento pessoal.

- Prevenção à incerteza

Em estudos de comportamento organizacional é incontestável a relevância do constructo de incerteza, o que pode ser percebido pela preocupação e estudo do comportamento das variáveis ambientais (incontroláveis). HOFSTEDE (apud BARROS; PRATES, 1996, p.49) aduziu esta dimensão para “caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que gera incertezas e riscos”.

Culturalmente, os países com adesão a alta prevenção à incerteza (Alemanha, Brasil, Japão), apontam alto nível de preocupação com o futuro (altos níveis de ansiedade da população), mais stress no trabalho, forte resistência a mudanças e medo do fracasso nos negócios (pouca capacidade de assumir riscos), e, portanto, a consecução de normas e regulamentos para controlar as influências externas, no intuito de transparecer uma sensação de realidade mais previsível, “aliviando pressões e criando pseudocertezas”, sendo esse, “o caso de parte considerável dos sistemas de planejamento e controle” (AIDAR, ETAL, 2000, p.53), o que pode explicar, portanto, a forte aplicação do modelo weberiano de gestão no Brasil.

- Lealdade às pessoas

Segundo Barros e Prates (1996, p.61), “no Brasil, a cada reforço que o formalismo recebe, mais vai se fortalecer a lealdade às pessoas”. A lealdade representa uma alternativa diante da rigidez institucional, a intenção de fragilizar as regras, via o fortalecimento de redes de relacionamento pessoal.

a coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido (BARROS; PRATES, 1996, p.58).

O resultado dessa lealdade do grupo ao líder é a formação de um “capital pessoal”, tanto pela quantidade de seguidores, como pelo acúmulo de informações disponíveis, por

meio desses seguidores. Em troca da lealdade o grupo espera receber segurança, que está relacionada com o alto índice de controle da incerteza (BARROS; PRATES, 1996).

No Brasil, a legitimação do líder decorre predominantemente desse traço cultural, reforçado pela hierarquia, o que sugere que as relações de poder são fruto da posição hierárquica e da lealdade pessoal, e o principal tipo de controle pela tomada de decisão se dá por meio do relacionamento (BARROS; PRATES, 1996).

- Distância do Poder

A distância do poder é identificada “a partir das desigualdades que ocorrem em termos de prestígio social, riqueza e poder”, nos contextos organizacionais essas desigualdades são inevitáveis, variando o nível e a forma como o poder é distribuído, e perceptíveis ainda, a partir da análise dos estilos de liderança, dos processos decisórios e da relação entre chefes e subordinados (AIDAR, ET AL, 2000, p.51).

Em países que revelam baixa distância do poder (Dinamarca, Suécia, Estados Unidos), observa-se que os processos decisórios tendem a ser mais participativos e com um grau maior de cooperação entre chefes e subordinados. Por outro lado em países com alta distância do poder (Japão, Brasil, Índia), as atitudes autoritárias são tradicionais, associadas aos dirigentes autocráticos e paternalistas (AIDAR, ETAL, 2000). Para Barros e Prates (1996) esses traços no Brasil, emanam daqueles que estão em posições de poder, sendo o paternalismo proveniente da combinação da concentração de poder e do personalismo, criando o perfil do estilo brasileiro de liderar.

- Desigualdade de poder e hierarquia

O sistema de relações hierárquicas que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial marcou profundamente a sociedade local. Em sociedades como a norte-americana tem-se como pressuposto que todo cidadão é igual perante a sociedade e a lei. No Brasil, muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A expressão popular “você sabe com quem está falando?” é comumente ouvida em situações de conflito e revela uma reação autoritária, que tenta impor uma condição especial. A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande

importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores (MOTTA, 1996; BARROS E PRATES, 1996; FREITAS, 1997 APUD CHU; WOOD JR., 2008);

Sobre o traço da desigualdade de poder, os relatos indicam que a noção de igualdade entre as pessoas é reduzida e como consequência há grande distância entre os níveis hierárquicos. A percepção geral é a de que quando as pessoas alcançam a gerência média elas tendem a se acomodar na posição e sentem-se confortáveis com o poder e o status que a posição lhes atribui (CHU; WOOD JR., 2008)

- Personalismo

O personalismo se relaciona à tendência de fazer da necessidade da pessoa envolvida na situação, a referência maior para tomada de decisão, sobrepondo-se, inclusive, às necessidades do grupo ou comunidade. Barros e Prates (1996) complementam que o estilo personalista é uma forma de manutenção do poder, tanto pela acumulação e preservação das informações, como pelo ritual de pedir a bênção.

Este traço expressa a importância que é atribuída às pessoas e aos interesses individuais em detrimento das pessoas ou interesses do sistema ou da coletividade. Indica o alto nível de confiança depositado na rede de amigos e familiares para solução de problemas ou obtenção de privilégios. A expressão popular local “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei” é uma gravura que traduz esse traço (BARROS; PRATES, 1996; FREITAS, 1997; MOTTA, 1996 APUD CHU; WOOD JR., 2008).

- Postura de espectador

As principais vertentes desse traço cultural são: aceitação passiva da realidade (mínimo desejo de mudança) e a transferência de responsabilidade (a culpa pelo erro é sempre dos outros) (BARROS; PRATES, 1996).

Este traço influencia diretamente na postura estratégica das empresas em relação ao ambiente de negócio, aceitando-o com passividade e reagindo defensivamente. Isso vem a dificultar uma posição para resultados de longo prazo, devido ao nosso pragmatismo e rapidez de adaptação (BARROS; PRATES, 1996).

A postura de espectador representa um obstáculo à compreensão dos fatores contextuais; uma condição básica para que o executivo decida o destino da organização. A postura de ficar observando o ambiente para ver o que acontece, estabelecendo uma relação

passiva, não possibilita o entendimento da dinâmica organizacional, como também acompanhar o ritmo das mudanças (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

O traço da postura de espectador mostrou-se presente nos depoimentos por meio de características como transferência e diluição de responsabilidades, falta de autodeterminação para realização das tarefas e preferência pela tomada de decisão nas instâncias e posições superiores. Por fim, os relatos indicam que a cordialidade está presente por meio de comportamentos aparentemente amáveis e simpáticos, mas que não traduzem as reais intenções. Isso estaria muito ligado à dificuldade em dizer “não” (CHU; WOOD JR.; 2008).

- Flexibilidade

A flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação. Dentro das organizações esse aspecto emerge da capacidade histórica das organizações e indivíduos de adaptação a diversas e difíceis situações econômicas e às múltiplas práticas e ferramentas de administração trazidas de outros contextos de gestão (BARROS; PRATES, 1996 APUD CHU; WOOD JR., 2008);

A percepção de que os brasileiros são flexíveis, criativos e se ajustam facilmente a situações inesperadas esteve bastante presente nos depoimentos. O gestor brasileiro é versátil, como alguém que busca criatividade nas ações diárias e que se mostra confortável diante de mudanças frequentes (CHU; WOOD JR., 2008).

- Plasticidade

Tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. O colonizador português se distinguia de outros colonizadores pela ausência do orgulho de raça, por forte atração pelo sensual e pelo exótico e pelo gosto pela mistura racial. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Histórica e tradicionalmente a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora. Entretanto, é necessário ressaltar que tal assimilação pode ocorrer em

alguns casos apenas superficialmente, enganando um observador menos atento e indicando um comportamento de fachada (WOOD; CALDAS, 1998; CALDAS, 1997; MOTTA, ALCADIPANI; BRESLER, 2001; BERTERO; KEINERT, 1994);

Os depoimentos obtidos sugerem que as empresas no Brasil espelham-se fortemente em referências de gestão estrangeiras, isto é, desenvolvidas em outros contextos de gestão. Sugerem, também, que embora o espelhamento seja forte, muitos gestores adotam esses referenciais com posturas e visões críticas. Outra característica marcante nos depoimentos sobre a relação dos brasileiros e organizações no país com os referenciais estrangeiros foi a percepção da necessidade de valorização das práticas nacionais. Diversos depoimentos ressaltaram que ferramentas, práticas e modelos desenvolvidos no país tornaram-se referências em outros contextos de gestão (CHU; WOOD JR., 2008).

- Gestão do Tempo

Em pesquisa realizada com empreendedores brasileiros, foi revelado como traço brasileiro marcante nesta categoria a questão de gestão do tempo. Em sintética análise ao discurso, é possível perceber a dificuldade de gestão do tempo inerente ao brasileiro: “As pessoas [no Brasil] têm hora pra começar uma reunião, mas não têm hora pra terminar. Eles começam falando uma coisa, vão para outra e outra e talvez voltem para o assunto inicial.” (CHU; WOOD JR., 2008)

- Aversão ao conflito

É típico da cultura brasileira a aversão ao conflito, fazendo com que o brasileiro evite se posicionar em temas que sejam polêmicos ou que requeira um alto grau de argumentação. “O brasileiro odeia conflito. Faz o que for preciso para evitar.” (CHU; WOOD JR., 2008)

- Malandragem

Não é simplesmente uma singularidade inconsequente dos brasileiros. De fato, trata-se mesmo de um modo profundamente original e brasileiro de viver, e às vezes sobreviver, num sistema em que a casa nem sempre fala com a rua e as leis formais da vida pública nada têm a ver com as boas regras da moralidade costumeira que governam a nossa honra, o respeito, e a lealdade que devemos aos amigos, aos parentes e aos compadres (DAMATTA, 1986).

Antes de ser um acidente ou um mero aspecto da vida social brasileira, coisa sem consequência, a malandragem é um modo possível de ser. Algo muito sério, contendo suas regras, espaços e paradoxos.

- Sensualismo

Trata das relações interpessoais mais afetivas. Nesse contexto podemos dizer que o brasileiro coloca sensualismo em suas relações para obter o que deseja, se mostra agradável e cortês. Atualmente, nossas relações interpessoais são caracterizadas pela valorização da proximidade e da afetividade. Um ‘sensualismo afetivo’, não necessariamente relacionado ao apelo sexual, constitui-se em um importante meio de navegação social, por meio do qual nos aproximamos, influenciemos e mantemos relações sociais privilegiadas (PRADO, 2005).

- Síntese dos Indicadores de Jeitinho Brasileiro

A seguir é apresentado um quadro que sintetiza os indicadores do Jeitinho Brasileiro encontrados na literatura pertinente (DAMATTA, 1986; SERVA, 1990; BARBOSA, 1992; BERTERO; KEINERT, 1994; HOLANDA, 1995; BARROS; PRATES, 1996; MOTTA; ALCADIPANI, 1999; CALDAS; WOOD Jr., 1999; FREITAS, 1997; ALBUQUERQUE; AIDAR ET AL, 2000; MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001; ESCRIVÃO FILHO, 2003; CHU; WOOD JR., 2008; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2008; CANÇADO, 2012)

Quadro 1 – Síntese dos Indicadores de Jeitinho Brasileiro

Formalismo
Cordialidade
Prevenção à incerteza
Lealdade às pessoas
Distância do Poder; Desigualdade de poder; hierarquia
Personalismo
Postura de espectador
Adaptabilidade; Flexibilidade
Plasticidade
Gestão do Tempo

Aversão ao conflito
Jeitinho brasileiro
Criatividade e inovação
Iniciativa para mudança (de determinada situação) e habilidade de resolução de problemas
Habilidade de persuasão e conciliação (negociação)
Tendência à inadequação a normas
Tendência ao uso de recurso de poder
Propensão a corromper ou a ser corrompido
Alienação (tendência a se deixar ser manipulado)
Habilidade no relacionamento pessoal
Capacidade de improvisação
Burla a uma norma preestabelecida
Fazer vista grossa
Arranjar um padrinho
Rapidez
Improvisação
Malandragem
Sensualismo

Fonte: Elaboração Própria, 2015

2.3 Papel da Universidade na Formação Profissional

O processo de orientação de carreira deve ser construído de modo a favorecer a tomada de decisões, o aprendizado de habilidades e a expansão de interesses pessoais. O discente deve ser preparado para estabelecer papéis profissionais, com a resolução de conflitos de carreira e a delimitação de seus objetivos profissionais (SOARES, 2000).

Folsom e Reardon (2003) evidenciam os efeitos positivos para o desenvolvimento de carreira, quando existe uma educação para a carreira na universidade. Após cursar disciplinas Tempos depois de terem cursado as disciplinas dentro desta perspectiva, os estudantes demonstravam mais satisfação com o trabalho desempenhado, com a sua escolha profissional e com o seu curso.

Oliveira (2007) complementa que as ações de formação que contemplam o planejamento de carreira auxiliam os estudantes universitários na transição para o mercado de trabalho, convergindo para tomadas de decisão profissionais. Teixeira (2002) realizou um estudo sobre o processo de transição de jovens da universidade para o mercado de trabalho, por meio da qual, foi possível verificar que a orientação profissional para universitários pode aumentar o comprometimento do indivíduo com a sua carreira, uma vez que estimula a reflexão sobre as características pessoais e o perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho.

2.3.1 Perfil do Profissional de Administração

Estudos da administração tentam traçar habilidades e comportamentos inerentes aos gestores de sucesso, analisando e diagnosticando aptidões que conduzam a um desempenho administrativo avaliado como positivo. Percebe-se a importância de identificar não só: “como fazer”, mas também: “o que fazer”, relevando a necessidade de explorar habilidades gerais, como um macro-consenso em linhas administrativas, e em seguida, uma abordagem de habilidades específicas que direcionem à eficácia da administração. Para Drucker (2002, p. 3), “o que fazer está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes”.

As habilidades do gestor influenciarão no efetivo desempenho das funções correspondentes ao papel gerencial desenvolvido. Entende-se que “não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-la” (ROBBINS, 2005, p. 34).

De acordo com Robbins (2004, p. 6) “o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”. Assim, a administração é caracterizada como o meio pelo qual as atividades são direcionadas, para serem executadas da melhor forma possível, por intermédio de colaboradores intuindo fins comuns ao processo em que estejam envolvidas.

Para Certo (2005, p.5) a terminologia administração “pode também fazer referência a um conjunto de conhecimentos; [...] é um conjunto de informações acumuladas que fornece noções de como administrar”. A administração no sentido de conhecimento faz menção às formas de direção ambientadas nas informações adquiridas por meio de literatura específica, consubstanciadas às experiências vividas “seja por meio de programas de trabalho-estudo ou de treinamentos” (SILVA, 2001, p.5). O conhecimento acumulado com relação ao espectro administrativo, dá suporte à implementação de ações contextualmente similares.

Administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. (LACOMBE, 2008, p.48)

Vislumbra-se, então, que Lacombe (2008) vincula o conceito de administração ao conjunto de princípios e normas que estabelecem o processo de gestão, enumerando tarefas específicas desempenhadas pelo administrador, como fez, inicialmente Fayol quando escreveu sobre processo administrativo, associando-as à prática de atividades operacionalizadas por outras pessoas que objetivem um mesmo resultado.

Contudo, é possível inferir que a maioria das postulações que define administração, referencia o processo interativo entre indivíduos organizados com vistas a fins comuns, identificando o administrador como provedor das normas ou princípios que direcionam as atividades desenvolvidas, para tanto, revelam o comportamento do gestor como fator influenciador dos esforços individuais constituintes do processo organizacional (LACOMBE, 2008).

Peter Drucker enfatizou que a maior fonte de riqueza dos países desenvolvidos provavelmente provém da administração eficaz e é, ainda, a maior carência dos países em desenvolvimento. A partir desta assertiva, convém destacar que “todas as sociedades necessitam desesperadamente de bons gerentes” (CERTO, 2005, p. 3) para lograr o êxito objetivado (DRUCKER APUD CERTO, 2005, p. 3).

- **Funções da Administração**

Segundo Silva (2005, p.9) “as funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações”. Sendo assim, para que se alcance fins específicos comuns a um grupo de indivíduos, por meio de um processo organizado de atividades, tarefas administrativas inter-relacionadas e interdependes são elencadas como indispensáveis à constituição do processo administrativo, sumarizando as funções genéricas dos administradores (ROBBINS, 2004).

Lacombe (2008) discorre acerca da necessidade de existência de objetivo, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações (entre as pessoas e grupos) para que se constitua uma organização formal. É salutar observar a necessidade de que exista um personagem organizacional, representante do almejado pela organização, explicitar os meios que viabilizem

o funcionamento eficiente e eficaz da organização, ensejando o estabelecimento de ordem e uniformidade processual.

Schermerhorn (1999) enfatiza a ideia de que através do comportamento administrativo adequado ao contexto deliberado, é possível instigar a efetivação de um processo organizacional maximizado pelo comprometimento dos componentes do grupo em que estejam inseridos, possibilitando, inclusive, o alcance dos objetivos esperados. “Os gerentes realmente eficazes criam oportunidades para que indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização” (SCHERMERHORN, 1999, p.31).

Katz apud Chiavenato (2004) legitima que o desempenho do administrador depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Tal primazia leva a perceber que a avaliação do bom desempenho administrativo se dá em função do processo administrativo implementado, de acordo com o desempenho das funções laborais inerentes ao demandado em situações peculiares à organização de atuação.

Ainda sob esta perspectiva, Lacombe (2008) estabelece que a avaliação dos executivos não se dá apenas em função de seus conhecimentos de Administração ou do seu currículo profissional, observa-se, no entanto, principalmente a forma na qual realiza seu trabalho e os resultados obtidos através dos recursos disponíveis. Ressalte-se então, que este julgamento se relaciona muito mais ao que se faz, do que sobre o que sabe acerca das funções que exerce em sua especialidade. Insurge a partir destas premissas que “administração se faz principalmente com bom senso, muito trabalho e muita responsabilidade. Não existe receita de bolo” (LACOMBE, 2008, p. 42).

É oportuno lembrar a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno altera esse fenômeno. Se na Física a observação dos átomos equivale a alterar a posição e a velocidade desses, na administração de uma organização a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferente (LACOMBE, 2008).

Entretanto, algumas funções são genéricas e indissociáveis ao exercício administrativo, sendo descritas como um passo-a-passo interativo e inter-relacionado, inicialmente proposto por Fayol, e, posteriormente abordado amplamente nos livros didáticos da área de Administração.

No início do século XX, o industrial francês Henry Fayol escreveu que todos os gerentes desempenham cinco atividades administrativas, conhecidas como ‘processo

administrativo'. Eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Em meados dos anos 50, dois professores da Universidade da Califórnia usaram os termos planejamento, organização, assessoria, direção e controle (ROBBINS, 2004).

Robbins (2005) postula que “hoje, o uso das funções da administração como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: planejamento, organização, liderança e controle”.

Destarte, uma das funções apontadas ao gestor, lhe confere a prerrogativa de identificar ou estabelecer os objetivos da sua organização ou da unidade organizacional, como preliminar ao planejamento organizacional. Através da definição de metas, se viabiliza a elaboração da estratégia global da organização, vislumbrando o alcance do conjunto de metas visionadas. Para tanto, se dispõe de planos hierarquizados para integração e coordenação das atividades inerentes ao processo, mantendo o trabalho adequadamente focalizado na realização dos objetivos, e ressaltando a atenção dos membros da organização aos aspectos mais relevantes naquele momento de execução (ROBBINS, 2004).

Por meio de seus planos, os gerentes identificam com exatidão o que as empresas precisam fazer para ser bem-sucedidas. O planejamento dirá respeito ao sucesso da empresa em um futuro próximo (em curto prazo), bem como em um futuro distante (em longo prazo) (CERTO, 2005).

Acerca de planejamento, um dos principais responsáveis pela popularização do termo, aliado à estratégia, foi Igor Ansoff. Seus estudos formularam modelos descritivos da metodologia para elaboração do planejamento estratégico organizacional (WOOD JR, 2007).

A receita era fazer uma análise das ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresentava e uma avaliação das forças e fraquezas da própria empresa. Com essas informações, determinava-se a melhor combinação entre possibilidades e capacidades e identificava-se o direcionamento (WOOD JR, 2007).

Wood Jr (2007) postula, pois então, que a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, consubstanciada ao levantamento dos pontos críticos aos quais estivesse exposta como também das possibilidades de oportunidade, seriam informações suficientes para fundamentação do direcionamento adequado da organização, em consonância as capacidades que dispusesse para efetivar o plano.

A outra base do modelo era a chamada análise de *gaps*. Primeiro, a empresa deveria identificar seus objetivos. O passo seguinte seria definir os *gaps*: as diferenças entre a situação atual e a desejada. A partir daí seria construído o plano (WOOD JR, 2007).

Logo, a análise de gaps mencionada por Wood Jr (2007), sugere que seja identificado inicialmente os objetivos referenciais, para, em seguida, se estabelecer um contraponto capaz de mensurar o interstício percebido entre a realidade situacional e a posição desejada. Feito isto, a construção do plano pode ser efetivada.

Wood Jr (2007) explana que outras ferramentas de análise também foram propostas, como a matriz BCG (do *Boston Consulting Group*) e a análise das forças competitivas de Porter. Entretanto, há alguns anos revistas de economia e negócios têm apontado a falência do planejamento estratégico, em razão de contradições fundamentais que o comprometem. “O próprio Ansoff procurou modernizar e flexibilizar seu modelo.(...) Seus livros constantemente reeditados, são até hoje estudados nos cursos de Administração” (WOOD JR, 2007, p. 100, 101).

Wood Jr (2007) atenta à necessidade da sensibilidade visionária dos planejadores, para que os objetivos organizacionais não sejam embasados em realidades virtuais. O bom exercício da função do planejamento implica num modelo factual, com a elaboração de um esboço de práticas eficazes.

Além de planejar, cabe também ao gestor a concepção do arcabouço estrutural da organização. Organizar diz respeito à determinação das tarefas a serem realizadas, dos agentes responsáveis pela execução, do agrupamento adequado das funções, da hierarquia estabelecida entre os componentes e onde as decisões serão tomadas (LACOMBE, 2008).

Pode-se definir organização como o ato de designar, a vários indivíduos ou grupos da empresa, as tarefas desenvolvidas durante o planejamento. Assim, organizar cria um mecanismo que coloca os planos em andamento. Os funcionários recebem tarefas que contribuem para os objetivos da empresa (CERTO, 2005).

Logo, de acordo com o enunciado por Certo (2005), a efetividade factual do planejamento é intermediada pelos mecanismos de implementação articulados no processo de organização. O gestor é responsável pela designação dos meios pelos quais, os personagens escolhidos nesta fase, desenvolverão o plano estabelecido, para otimização do resultado esperado.

As tarefas são organizadas de modo que o rendimento dos indivíduos contribua para o sucesso dos departamentos a que pertencem, os quais, por sua vez, contribuem para o sucesso das seções da empresa a que estão submetidos, que por fim contribuem para o sucesso da empresa (CERTO, 2005).

Nessa perspectiva, Ansoff propõe a organização das atribuições por sinergia, de forma que, com a sincronização dos esforços de forma adequada e convergente aos fins

preestabelecidos, os resultados serão maiores que a soma dos esforços das partes. Em analogia numérica, divulga que “ $2 + 2 = 5$ ”, pela sinergia gerada (WOOD JR, 2007).

Uma vez que as atividades são organizadas, e distribuídas para serem exercidas por pessoas diferentes, ou mesmo entre unidades organizacionais diferentes, passa a existir a carência administrativa para o alinhamento dessas atividades numa direção congruente, tempestiva, e na intensidade adequada (LACOMBE, 2008). Para tanto, se faz necessário formar uma equipe que atenda às necessidades organizacionais, conduzi-los e influenciá-los à realização das metas. Alguns autores denominam esta função como direção, outros, sobretudo os norte-americanos, como liderança, havendo ainda a possibilidade de encontrar na literatura versões que proponham uma subdivisão em influência e coordenação (SILVA, 2005).

Todavia, deve se entender que liderança é uma condição da direção, uma qualificação da direção e não pode ser substituída pela função de direção. Pode-se dirigir sem liderar, o que não é a melhor condição; liderar é dirigir com qualificações de modo a tornar a função de direção mais eficaz. (SILVA, 2005)

Para Lacombe (2008, p. 43) “não adianta planejar se não for feito um acompanhamento daquilo que foi planejado e, além disso, se algo estiver errado tomar medidas corretivas”. Estas atribuições são inerentes à função de controle. Adicionalmente, é proveniente desta função, a mensuração do desempenho, a comparação do desempenho real com os parâmetros estabelecidos como desejáveis e a correção das falhas percebidas com o monitoramento do processo. (SILVA, 2005) “Se houver qualquer desvio significativo, será responsabilidade do gerente trazer a organização de volta aos eixos” (ROBBINS, 2004, p. 8).

Apesar da referência isolada das quatro funções, ressalta-se que elas são inter-relacionadas, uma vez que o resultado de cada uma delas é influenciado pelo resultado das outras três. “Para ser eficiente, um gerente deve compreender como as quatro funções de administração são praticadas, e não apenas saber sua definição e inter-relação”. (CERTO, 2005, p.6)

- Contribuições de Taylor

Taylor (1970) define como principal objetivo da administração garantir, paralelamente, prosperidade máxima ao patrão e aos empregados. Explica a expressão “prosperidade máxima” não só como a ampliação de dividendos para a companhia ou empregadores, mas também, como a habilitação, no mais alto nível, de todas as possibilidades do negócio, a fim de estabelecer uma prosperidade contínua. No tocante ao empregado, elenca

além de recompensa financeira superior ao que seja comumente auferido pela classe em que se situe, sugere o aproveitamento mais eficiente das habilidades individuais, instigando a integração em tipos de atividades do grau mais elevado correspondentes às aptidões naturais de desempenho, incentivando, sempre que possível, a colaboração e envolvimento nesse gênero de trabalho.

Taylor, que era engenheiro, iniciou sua carreira gerenciando a produção de empresas industriais. Concentrava seus esforços na maximização da eficiência na produção. Nesse intento, preconizava o desejo de produção em escala, com alta qualidade e custos minimizados. A sua administração estabelecia a fragmentação do trabalho em pequenas tarefas, a especialização do trabalho pela repetição dessa tarefa, e o estímulo à ampliação da capacidade laboral, remunerando proporcionalmente à produtividade atingida. Taylor separava as atividades de planejamento da parte de execução, inibindo a participação dos operários no processo criativo, obstruía a possibilidade de contribuições positivas (LACOMBE, 2008).

Taylor vislumbra a funcionalidade do administrador como sendo exclusivamente voltada ao gerenciamento da produção. Postulava a identidade de interesses de empregadores e empregados, uma vez estabelecida a influência da premiação por resultados, para a obtenção de prosperidade de ambos. A crítica moderna referencia justamente este aspecto, caracterizando o taylorismo como excessivamente estimulante, evidenciando que a remuneração é priorizada na consideração de estímulos, em detrimento do atendimento de outras necessidades dos indivíduos (LACOMBE, 2008).

Por outro lado, Lacombe (2008) considera salutar a contribuição inerente à organização conhecida como estrutura funcional de Taylor, que apesar de não ser viabilizada sua aplicação na atualidade, embasou outras formas de organização e destacou as funções exercidas nessa área. “O talento de Taylor foi estimular a “aplicação do conhecimento na gerência”, aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de executá-lo de maneira simples, mais fácil e melhor.” (LACOMBE, 2008).

- Contribuições de Fayol

Nos anos 1920 o engenheiro Henry Fayol define, pela primeira vez, as funções desenvolvidas numa organização, elencando as que são desempenhadas pela administração. Para tanto, as atividades empresárias foram segmentadas em quatro categorias, as quais ele denominou funções: produção, comercialização, finanças e administração. Essa abordagem

prevalece até hoje, com alguns desdobramentos e variações, em virtude das inovações tecnológicas e mudanças na forma de administrar, mas em essência, são as mesmas funções vistas com enfoques diferentes e mais modernos. No que concerne ao administrador, Fayol listou as chamadas: atividades gerenciais Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar (LACOMBE, 2008)

A partir da abordagem de Fayol, as atividades gerenciais ficaram evidenciadas com clareza: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo feitas algumas reformulações no tocante aos recursos humanos, uma vez que o conteúdo nesse aspecto era ainda incipiente no início do século XX (LACOMBE, 2008).

Infere-se ainda, a partir dos estudos de Fayol, que o administrador busca o alcance dos resultados organizacionais através da atividade de terceiros, assim, o administrador não tem apenas que saber fazer, mas sim quererfazer (LACOMBE, 2008).

- Papéis Administrativos

A definição operacional das funções administrativas, descreve, grosso modo, como os administradores conduzem a administração ao alcance de seus objetivos. Entretanto, para este fim, o gestor assume uma variedade muito maior de papéis para esta implementação. O papel consiste nos padrões comportamentais esperados de um indivíduo em dada unidade social, para a administração, dentro de uma unidade funcional. O desempenho de papéis, portanto, são formas de desenvolver as funções requeridas (STONER, 1994).

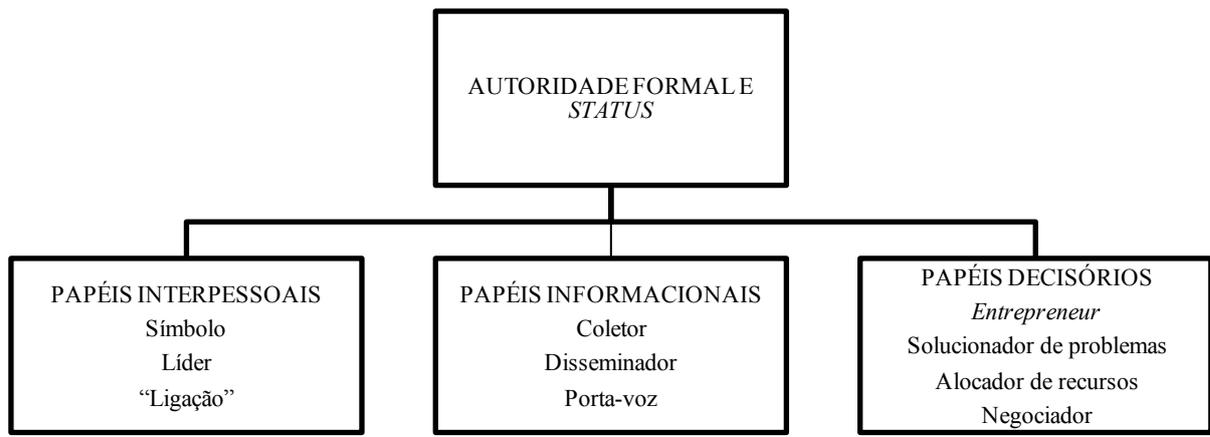
- **Contribuições de Mintzberg**

Henry Mintzberg, engenheiro canadense, compilou os resultados das pesquisas existentes sobre os papéis administrativos, relacionando-os a análise que fez sobre cinco executivos-chefes. Catalogou os papéis dos dirigentes, produzindo um relatório integrado que delineava todos os tipos e níveis de administradores, e concluindo que o trabalho desenvolvido requer um manejo bastante similar, independente do contexto de inserção (STONER, 1994).

Destarte, conclui-se que todos os administradores representam uma série de papéis interpessoais, de informação e de decisão que Mintzberg definiu como um conjunto organizado de comportamentos (STONER, 1994).

As conclusões de Mintzberg são resumidas na figura a seguir, que apresenta no início a autoridade formal, a qual todos os dirigentes detém sobre suas próprias unidades organizacionais, e o status decorrente desta autoridade. Em razão desse status os dirigentes se envolvem em relacionamentos interpessoais integrados inerentes à organização. A partir das informações abstraídas dessas interações os gestores podem tomar decisões.

Figura 03: Papéis do administrador



Fonte: STONER (1994, p.10)

2.4 Perfil do Profissional de Ciências Contábeis

A informação contábil deve ser elaborada com vistas a atender uma vasta gama de usuários, corroborando com o objetivo da Contabilidade que é o de fornecer aos usuários, independentemente de sua natureza, um conjunto básico de informações que contemplem igualmente bem, os interesses de todos os usuários (IUDÍCIBUS, 2000), conforme descrição a seguir:

um arquivo básico de informação contábil que possa ser utilizado, de forma flexível, por vários usuários, cada um com ênfases diferentes neste ou naquele tipo de informação, neste ou naquele princípio de avaliação, porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou 'data base' estabelecido pela Contabilidade (IUDÍCIBUS, 2000, p.19).

É salutar destacar que o ambiente em que as práticas da contabilidade são desenvolvidas está suscetível às influências das tendências e dos fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, caracterizados como variáveis contingenciais (TOLBERT E ZUCKER, 1999). Estas coerções institucionais corroboram com a transformação da prática contábil. Nesta perspectiva de análise das organizações de acordo com a teoria institucional é possível investigar estas tendências e fenômenos com a identificação de múltiplos aspectos institucionais e seus respectivos processos de institucionalização.

Uma das instituições incluídas nas organizações é a contabilidade, estruturada por rotinas que dependem de hábitos. “A contabilidade gerencial sob a ótica de rotina diz respeito ao conjunto de técnicas e procedimentos efetivamente utilizado” onde as “práticas contábeis e rotinas emergentes podem ser caracterizadas como institucionalizadas, quando elas se tornam amplamente aceitas na organização e quando elas se tornam formas de controle gerencial inquestionáveis” (GUERREIRO; PEREIRA; LOPES, 2004, p. 9). Os autores advertem ainda que “não se pode afirmar que toda a contabilidade se torna rotinizada e institucionalizada, porém existe um forte potencial para que isso ocorra”.

2.4.1 O curso de Ciências Contábeis

O curso de ciências contábeis objetiva, em síntese, a formação de profissionais que laboram com a escrituração e interpretação de todos os fatos relativos ao patrimônio da entidade e suas variações. Essa atividade torna possível assegurar o controle do patrimônio administrado e com isso dá suporte à tomada de decisão, mediante a utilização das informações geradas.

De acordo com Franco (2013), a contabilidade é:

é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação [...] sobre a composição do patrimônio.

Este campo de estudo também desenvolve outras áreas e atividades essenciais ao controle patrimonial e orçamentário de uma organização, a exemplo do planejamento, da organização, da análise, da orientação e da preparação das demonstrações contábeis e da declaração e pagamento de tributos. Para isso, o curso de Ciências Contábeis envolve

disciplinas como Administração, Análise de Balanços, Matemática, Legislação, Planejamento Tributário, entre outras.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP), em 2013, o Curso de Ciências Contábeis estava entre os cinco maiores cursos em número de matrículas, com 328.031 matrículas (BRASIL, 2013).

De acordo com Preiset al (2013):

a formação do Contador deve ter duração mínima de quatro anos e contemplar tantos estudos de natureza teórica quanto práticos, sendo que, com relação à disposição desses estudos ao longo do curso, o INEP define que “nos primeiros anos, o ensino é voltado para conceitos, controle e conhecimentos em administração, economia, direito e métodos quantitativos em conjunto com a Teoria Contábil. E, ainda, “nos últimos anos, há um aprofundamento dos estudos, direcionados para especialidades da carreira de Contador.

Verifica-se, portanto, a dimensão e a importância dos cursos de graduação em contabilidade. Além disso, percebe-se que o campo de atuação desse profissional é bastante amplo e a sua importância é evidente, mormente porque, por lei, toda empresa é obrigada a ter um contador responsável pelo registro das atividades da organização.

2.5 Educação

Ao longo dos anos, a educação passou por diversas alterações em sua forma de transmissão de conhecimento e aprendizagem. Nas sociedades formadas por tribos, a educação era passada de pai para filho. Na antiguidade oriental, a educação era privilégio apenas de uma pequena elite, onde grande parte ficava excluída, a mercê da educação familiar informal. Na Grécia, buscava-se a formação integral e o debate intelectual. Em Roma, a educação era considerada uma política de estado (ARANHA, 1993; LUZZI, 2007).

Na idade média, o homem era visto como criatura divina e sua educação estava fundamentada em salvar a alma, sua vida eterna e crescer territorialmente. No período medieval, houve uma mudança significativa na forma de pensar, e a educação deixou de ser vista com uma visão teocêntrica e passou a ser vista através do poder da razão, da liberdade crítica e oposição ao princípio da autoridade. A educação nesse período refletia as mudanças na sociedade que possibilitaram o surgimento da pedagogia moderna. Aqui surgiram escolas com a finalidade de se adaptar aos valores humanísticos (LUZZI, 2007; ARANHA, 1993).

Com o passar dos anos, a educação passou a ser vista como um dos fatores principais para o crescimento de uma nação. A chegada da globalização desenvolveu uma sociedade caracterizada pela grande quantidade de inovações tecnológicas. A base aqui se tornou a própria tecnologia (LUZZI, 2007).

Conforme Vergara (2006), com a necessidade de pessoas com maior grau de instrução, desenvolveu-se uma modalidade de educação que como afirma Oliveira (2011), não deve ser vista como uma substituição da Educação Presencial, e sim como uma alternativa para aqueles que possuem alguma barreira para estudar: a Educação à Distância (EAD).

2.5.1 Educação a Distância

Uma das tarefas iniciais em um campo de estudo é a definição do fenômeno com alguma precisão. Na EAD, no entanto, as principais definições (HOLMBERG, 1983; MOORE ET AL, 1996; MOORE; KEARSLEY, 2007; CROPLEY; KAHL, 1983; PERRIAULT, 1996; PETERS, 1989) são por vezes ambíguas, formuladas a partir de contextos históricos e ambientais distintos, e variando ainda, conforme os autores envolvidos nas pesquisas. Muito embora não haja consenso entre as acepções desenvolvidas, destacam-se aspectos comuns às abordagens e que podem servir como elementos norteadores neste estudo: a comunicação estabelecida é à distância, seja em termos espaciais e/ou temporais; o contato é intermediado por tecnologias ou media; e a aprendizagem é aberta e individualizada, com destaque a auto aprendizagem (GOMES, 2004).

O termo educação a distância abrange as diversas formas de estudo, em todos os níveis, desde que não haja a supervisão contínua e imediata de tutores em salas de aula ou nos mesmos lugares que os seus alunos, no entanto, estes são favorecidos pelo planejamento, orientação e ensino ofertados por uma organização tutorial (HOLMBERG, 1983). Keegan (1983) detalha que a referida distância, se refere aos atos de ensino e aprendizagem, e não necessariamente a magnitude da separação geográfica. Ele propõe ainda, a possibilidade de inserção de contatos presenciais entre professor e aluno, de forma mais ou menos esporádica, numa referência ao “quase-separation”.

Moore e Kearsley (2007) sintetizam a EAD como o ensino desempenhado por professores que estão em locais distintos aos alunos, durante todo ou grande parte do tempo da aprendizagem, dependendo, desta forma, de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio de interação.

- EAD no mundo: um breve resumo histórico

A Educação à Distância é um tipo de ensino de longa data, que veio sendo construída ao longo dos anos. Sua origem data do século XVIII, quando foi anunciado um curso pela Gazeta de Boston, onde o professor Caleb Phillipps oferecia material para ensino e tutorial por correspondência (GOLVÊA; OLIVEIRA, 2006 apud ALVES, 2011).

De acordo com Alves (2010), sua difusão se deu graças às pesquisas desenvolvidas na França, Espanha e Inglaterra, que serviram de modelo para outros países. No âmbito da América Latina e Caribe, merecem destaque Venezuela e Costa Rica, que prestaram inestimável apoio na difusão da Educação à Distância.

A história da EAD está relacionada à evolução do modo como as mensagens eram transmitidas, começando com a escrita, passando pelo rádio, televisão, vídeo e mais recentemente a internet (LUZZI, 2007). Dessa forma, classificado por tecnologias utilizadas, se obtém cinco gerações (OLIVEIRA, 2011):

- Primeira geração: caracterizada pelo uso de cartas. Seu principal objetivo era atingir pessoas que não tinham acesso à educação;
- Segunda geração: foi caracterizada pela transmissão em rádio e televisão. Esse modelo foi utilizado tanto para cursos de curta duração, quanto para cursos completos de nível superior. Esse modelo ainda é bastante utilizado no Brasil;
- Terceira geração: caracterizava-se pela utilização das Universidades Abertas que utilizavam recursos tecnológicos como rádio e televisão. É um tipo de instituição totalmente dedicada ao Ensino à Distância;
- Quarta geração: a teleconferência. Mais próxima das tecnologias atuais, a teleconferência surgiu nos Estados Unidos em 1980. Para ser utilizada, eram necessários equipamentos específicos para o recebimento do áudio e da imagem;
- Quinta geração: utilização do computador e da internet que possibilitaram uma nova fase na Educação não Presencial. Os cursos agora podiam ser acessados a qualquer hora e disponibilizavam diversos conteúdos como textos, vídeos, áudios, chat, entre outros.

Atualmente a EAD pode ser considerada um poderoso instrumento de ensino, ainda mais quando os recursos de informática são utilizados em seu favor. A seguir, o Quadro 2.1

apresenta algumas datas importantes relativas à Educação à Distância para que se tenha uma ideia de sua abrangência no mundo (VASCONCELOS, 2010):

Quadro 2.1- Datas históricas da EAD no Mundo

1829 - Criado na Suécia o Instituto Líber Hermondes, que possibilitou que 150.000 pessoas realizassem cursos à distância;
1840 - Inaugurada no Reino Unido a primeira escola por correspondência da Europa a Faculdade Sir Isaac Pitman;
1892 - Criado na Universidade de Chicago nos Estados Unidos uma divisão de ensino por correspondência para preparação de docentes no departamento de extensão;
1922 - Inicia-se na União Soviética o ensino por correspondência que atendia a 350.000 usuários;
1948 - Na Noruega é criada a primeira legislação para escolas por correspondência;
1969 - É criada no Reino Unido a fundação da Universidade Aberta, contando com 200.000 alunos;
1977 - Na Venezuela é fundada a Universidade Nacional Aberta;
1978 - Na Costa Rica é fundada a Universidade Estadual à Distância;
1984 - Implantação da Universidade Aberta na Holanda;
1985 - É fundada na Europa a Associação Européia das Escolas por Correspondência (AEEC);
1985 - Implantação da Índia da Universidade Nacional Aberta Indira Gandhi que atendia a 242.000 alunos;
1987 - Criação da Resolução do Parlamento Europeu sobre Universidades Abertas na Comunidade Européia;
1987 - É criada a Fundação da Associação Européia de Universidades de Ensino à Distância;
1988 - Em Portugal, é criada a Fundação da Universidade Aberta;
1990 - É implantada a rede Européia de Educação à Distância, baseada na declaração de Budapeste.
1991 - Emissão do Relatório da Comissão sobre Educação Aberta e à Distância na Comunidade Européia.

Fonte: Vasconcelos (2010).

Segundo Alves (2011) todos esses acontecimentos foram importantes para o crescimento e consolidação da Educação à Distância como uma modalidade de ensino no mundo. Através das diversas pesquisas realizadas e do avanço tecnológico, pôde-se chegar a esse poderoso instrumento, que se utilizado de maneira correta, pode-se levar uma educação de qualidade a lugares cada vez mais “excluídos socialmente”.

A seguir será apresentado o histórico do Ensino à Distância no Brasil.

- EaD no Brasil

Conforme Alves (2011), a história da EAD no país revela um crescimento lento em relação a outros países. Provavelmente, as primeiras experiências da modalidade no país tenham ficado sem registro, tendo em vista que os primeiros dados conhecidos datam do século XX.

Os dados arquivados mostram que a Educação não Presencial surgiu no Brasil em 1904 quando o Jornal do Brasil apresenta um anúncio que oferece profissionalização por correspondência para datilógrafo. A partir daí foram criadas diversas instituições e projetos

concentrados na Educação à Distância como a TV Escola do Ministério da Educação (MEC), a Universidade de Brasília e o programa “Abrindo Caminhos” do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) (ALVES, 2011).

De acordo com Alves (2010), o Ensino à Distância no Brasil ganhou maior visibilidade entre as décadas de 1960 e 1980, através da utilização de correspondências. Naquela época, os principais objetivos dos cursos não presenciais eram o seu alcance aos mais diferentes lugares do país e a transmissão de conhecimentos específicos sobre determinadas matérias para pessoas que necessitavam de embasamento teórico.

Alves (2010) afirma que a partir da década de 90, nota-se um grande avanço da Educação à Distância no Brasil, impulsionada principalmente pelos projetos de informatização. Segundo Alves (2011), foi a partir dessa década que as instituições de Ensino Superior brasileira se mobilizaram para o desenvolvimento da EAD no país, onde, junto ao Ministério da Educação, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB- Lei nº 9.394/96), puderam se credenciar e criar pólos de ensino no país inteiro já nos anos 2000. (SPRESSOLA, 2010).

Com a chegada dos anos 2000, a história da EAD no Brasil registra grandes avanços. Nesse período, o país conseguiu elaborar a base legal que sustenta essa modalidade de ensino, criou mecanismos para certificações das instituições, emitiu autorizações de criação de cursos e estimulou o desenvolvimento de pesquisas voltadas a essa área no país (VIDAL; MAIA, 2010).

Para Marconcine (2010), foi entre os anos de 2004 e 2005 que vários programas para a formação continuada dos professores através da EAD foram implantados pelo Ministério da Educação, dentre os quais se destacam a Prolicenciatura e o Proletramento. Ainda em 2005, o decreto nº 5.622, estabeleceu o reconhecimento oficial dos cursos ofertados na modalidade, para instituições credenciadas pelo MEC, expandindo-se dessa forma, os projetos de cursos não presenciais e conseqüentemente levando a criação do Sistema de Universidades Abertas do Brasil (UAB), ainda no mesmo ano (MUGNOL, 2009).

A chegada do século XXI trouxe um avanço significativo a Educação à Distância no país. Atualmente, a modalidade continua se expandindo, seja através de instituições de ensino, cursos de graduação e pós-graduação, formação de professores ou treinamentos em órgãos públicos e privados, porém ainda revela-se a existência de problemas que dificultam a criação de um sistema sólido na modalidade, capaz de atender todo o país e corrigir a dívida com a educação ainda existente. (SPRESSOLA, 2010; MUGNOL, 2009).

A seguir serão apresentados alguns conceitos e características da Educação à Distância para melhor compreensão dessa modalidade de ensino.

- Educação a distância: conceitos e características

A Educação não Presencial é um tipo de educação planejada, que normalmente ocorre em um local diferente do tradicional e requer tecnologias e técnicas instrucionais especiais (MOORE; KEARSLEY, 2008). Caracterizada pela falta de contato face a face, bem como a separação espacial e muitas vezes temporal, a EAD pode ser definida como uma modalidade de ensino não presencial, que se utiliza de recursos tecnológicos ou impressos para facilitar a interação entre os professores e os alunos, levando estes a produzirem de forma independente, na busca de seu desenvolvimento (SOUSA; LAMAS, 2006; VERGARA, 2006).

De acordo com Vidal e Silva (2010), a Educação não Presencial passou a ser concebida tendo como referência uma modalidade de ensino/aprendizagem não mais atrelada apenas a simples distância física entre professores e alunos, e sim a um sistema de ensino que visa atender a uma parcela da população que por algum motivo não tem condições de frequentar um Ensino Presencial.

Para Preti (1996), a Educação à Distância é uma alternativa pedagógica de longo alcance, que se utiliza das tecnologias para alcançar os mesmos objetivos das práticas educativas já implantadas, e que cobre diversas formas de ensino/aprendizagem em todos os níveis que não possua a supervisão de professores presentes em sala de aula.

Valente e Mattar (2007) afirmam que o distanciamento físico entre os participantes, não implica em um distanciamento humano, a EAD possibilita a manipulação do espaço e do tempo em benefício da educação, além de ser uma modalidade exercida nos mais diversos locais, desde a educação básica até treinamentos do governo.

Para Tori (2010), a Educação não Presencial possibilita eliminar as distâncias, principalmente através do uso da internet. Legalmente no Brasil, de acordo com o decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, Educação à Distância é definida como (BRASIL, 2005 p.1):

modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Os conceitos elaborados pelos diversos autores destacados acima, apresentam características dos quais, segundo Rurato, Gouveia e Gouveia (2004), podem-se destacar os seguintes elementos:

- Distância física entre o facilitador e o aprendiz;
- Estudo individualizado e independente;
- Processo de ensino/aprendizagem mediado;
- Comunicação bidirecional;
- Uso de tecnologias.

Dentre esses elementos, cabe ressaltar a importância do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na área educacional e na capacitação das pessoas, no enriquecer do processo de ensino/aprendizagem. Na Educação à Distância, já é notório que estes recursos técnicos têm possibilitado um grande avanço desta modalidade de ensino, ampliando e generalizando o acesso ao conhecimento (VIEIRA, 2011; MARTINS ET al., 2005).

Segundo Moore e Kearsley (2008), as tecnologias são os meios utilizados para se comunicar mensagens, e estas estão representadas por meio de uma mídia. Nesse sentido, as TIC's exercem grande influência, já que permeiam diversos espaços e fazem parte da vida de diversas pessoas (VIEIRA, 2011). De acordo com Oliveira (2011), essas tecnologias podem ser classificadas no Ensino à Distância de acordo com a interatividade que podem proporcionar:

- Sem interatividade: quando o usuário apenas recebe as informações disponibilizadas;
- Com interatividade: quando o usuário pode interagir com as informações recebidas. Nesse caso, essas informações podem ser classificadas em duas categorias:

a) Síncrona- quando a interação é feita ao mesmo tempo e não posteriormente. Ex.: Quando uma resposta é enviada ao mesmo tempo em que uma pergunta é realizada;

b) Assíncrona- quando a interação é feita posteriormente. Ex.: Quando uma resposta é enviada em tempo diferente de uma pergunta realizada.

Quadro 2.2- Tecnologias utilizadas em EAD Tecnologia Mídias Utilizadas
Interatividade Retorno das Informações Uso

Livro Didático
Imagem/ texto
Sem interatividade
Sem retorno
Individual
Material on-line
Imagem/ texto/ áudio
Assíncrono
Sem retorno
Individual
CD ou DVD
Imagem/ texto/ áudio
Sem interatividade
Sem retorno
Individual
Rádio
Áudio
Sem interatividade
Sem retorno
Coletivo
Televisão
Áudio/ imagem
Sem interatividade
Sem retorno
Coletivo
Televisão Interativa
Áudio/ imagem/ texto
Síncrono e Assíncrono
Com retorno
Coletivo
Vídeo Conferência
Áudio/ imagem
Síncrono
Com retorno
Individual
Ambiente Virtual de Aprendizagem (A VA)
Áudio/ texto/ imagem
Síncrono e Assíncrono
Com retorno
Coletivo

Fonte: Oliveira (2011).

A Educação à Distância é caracterizada basicamente pela distância física entre professores e alunos. Logo, é necessário algum tipo de intervenção tecnológica para facilitar a interação entre as partes e o bom andamento do curso. No entanto, apesar de seu crescimento,

a modalidade ainda apresenta algumas barreiras que dificultam seu desenvolvimento. A seguir, serão apresentadas algumas dessas barreiras já apresentadas pela literatura (MARTINS et al., 2005).

- Barreiras para implantação de cursos a distância

Diversas pesquisas foram conduzidas com o intuito de relacionar as barreiras enfrentadas à implantação de programas de Educação à Distância, porém, como afirma Vargas e Lima (2004), ainda é difícil de extrair ou estudar, conclusões significativas diante da quantidade de barreiras identificadas. Diante disso, torna-se necessário a existência de um modelo ou de um número menor de categorias que discutam e analise esses obstáculos.

Propondo contribuir com esse processo de redução e organização das barreiras enfrentadas pela EAD, Vargas e Lima (2004) as classificaram em dois níveis: barreiras institucionais e barreiras individuais.

- **Barreiras institucionais**

Segundo Vargas e Lima (2004, p.4), “as barreiras institucionais são limitações inerentes ao domínio macro da organização e estão mais diretamente associadas às questões de tomada de decisão e gestão de recursos”. Ainda segundo os autores, aqui foram propostas duas categorias para esse nível:

- Infraestrutura organizacional: refere-se às barreiras ligadas a implantação de programas de Educação à Distância, cujas soluções estão atreladas as questões de nível gerencial, técnica e administrativa, como por exemplo: a falta de recursos físicos e materiais;
- Infraestrutura instrucional: refere-se às barreiras ligadas ao planejamento, desenvolvimento e execução dos eventos que farão parte da construção do programa de Educação à Distância. Um exemplo dessa barreira é a ausência ou inadequação de um sistema de tecnologia adequado.

- **Barreiras individuais**

Segundo Vargas e Lima (2004, p.4) “estas barreiras [...] se referem a certas características que os indivíduos possuem e/ou a situações por eles enfrentadas que podem interferir na eficácia de um evento instrucional”. Segundo os autores, aqui foram propostas três categorias:

- Barreiras Demográficas: referem-se às características pessoais de cada indivíduo que podem influenciar em seu desempenho ao longo do programa em EAD;
- Barreiras Motivacionais: referem-se às atitudes dos indivíduos que podem influenciar no seu processo de participação, desempenho e persistência ao longo curso a distância;
- Barreiras Tecnológicas: referem-se ao comportamento dos indivíduos em relação ao uso de novas tecnologias de informação e comunicação, em especial o computador, na realização de atividades na modalidade à distância.

Neste sentido, insta ressaltar que os efeitos da globalização no campo da EAD, sobretudo em países menos desenvolvidos como o Brasil, tendem a não alcançar resultados positivos se não houver política de desenvolvimento do setor, uma vez que corre-se o risco de importação e/o adaptação de tecnologias não condizentes às particularidades demandadas, que acabam obsoletas por falta de formação para seu uso (BELLONI, 2009).

Belloni (2009) argumenta que a aprendizagem mediatizada por novas tecnologias de informação e comunicação enseja que os usuários dominem habilidades diferentes das requeridas em situações convencionais de aprendizagem, com comportamentos voltados à busca e à análise de informação por meio de um estudo autônomo. Abbad (2006) completa que além dos indivíduos demonstrarem habilidade para o desenvolvimento da tarefa é necessário que existam certas condições de trabalho e motivação por parte destes indivíduos. As pessoas, além de saber fazer precisam querer executar.

Após serem apresentadas algumas considerações a respeito da EAD, a seguir serão expostas algumas informações a respeito da Motivação, tendo em vista seu grau de importância na construção da aprendizagem tanto em cursos à distância quanto presenciais,

podendo ser considerado um fator responsável pela perseverança e esforço do aluno na busca do conhecimento (PADILHA; SELVERO, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo oferece as informações relativas à abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste estudo, identificando a natureza, o delineamento da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a população e a amostra da pesquisa. O estudo realizado, em se tratando da escolha ontológica, é objetivo. Evidenciando, fundamentalmente a concepção de um estudo padronizado, de caráter quantitativo, de natureza exploratório-descritiva, e de corte transversal, já que a amostra foi estudada uma única vez. Em menor grau, a pesquisa também tem contornos prescritivos e qualitativos, entretanto, a matriz seminal concentra-se em relacionar os dados à causalidade, mensurando a realidade de forma objetiva, seguindo o padrão epistemológico delineado pelo positivismo, ou, o que têm-se denominado de neo-positivismo (VERGARA, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006, FLICK, 2013).

3.1 Natureza e Delineamento da Pesquisa

O estudo proposto é fundamentalmente quantitativo, de natureza exploratória, descritiva e de corte transversal, já que a amostra foi estudada uma única vez. Em menor grau, a pesquisa também tem contornos prescritivos e qualitativos (VERGARA, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

Em virtude do desenho previsto para a coleta de dados e análise de dados, qualifica-se como uma pesquisa quantitativa. Será utilizado um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados (VERGARA, 2000). A análise estatística de natureza descritiva e não-paramétrica é fundamental à consecução dos resultados esperados. A escolha por este modelo se justifica por seu potencial de confirmação de pressupostos teóricos, sendo uma estrutura mais rígida de pesquisa e menos suscetível às intervenções externas, proporcionando maior capacidade conclusiva dos dados, e conseqüente confiabilidade (BRIMAN, 1998).

Subsidiada no que postulam os autores Cooper e Schindler (2003, p. 131), destaco que “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento

final da pesquisa”. Esta é uma pesquisa exploratória, uma vez que pretende abordar uma temática escassamente estudada e, conseqüentemente, com poucas informações disponíveis, o que a torna suscetível a interpretações diversas, ensejando um avanço quanto à compreensão do tema, o que favorece a construção de um quadro perceptivo mais completo sobre o objeto do estudo (BRIMAN, 1998). Nesta etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica em trabalhos publicados em *journals*, revistas científicas, livros, banco de dissertações e teses e outros artigos disponíveis em base de dados confiáveis como a Scielo e o Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Esta pesquisa preconizou a verificação em profundidade dos três *constructos* principais deste trabalho: Jeitinho Brasileiro, Educação a Distância e Perfil dos Profissionais de Administração e de Ciências Contábeis, possibilitando o entendimento de como pesquisadores mais experientes conduziram seus estudos sobre este tema.

Caracteriza-se como descritiva porque os objetivos propostos podem ser alcançados por meio do levantamento da percepção dos investigados, delineando os aspectos considerados como atitudes na opinião das pessoas envolvidas (VERGARA, 2000). Corroborando com esta assertiva temos que “os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR *et al.*, 2005, p.87).

O caráter prescritivo se deve à análise dos dados obtidos com a intervenção exploratória, que poderá levar a elementos adicionais às temáticas de EaD e do Jeitinho Brasileiro. A natureza qualitativa é salientada pela inserção de questões abertas no instrumento de coleta de dados, para identificação de aspectos adicionais da EaD e do Jeitinho Brasileiro sobre as quais os respondentes queiram falar (VERGARA, 2000).

Esta pesquisa também possui caráter transversal, ou seja, dá ao pesquisador “um panorama ou uma descrição dos elementos em um dado ponto no tempo” (HAIR *et al.*, 2005, p. 87). Para tanto, a pesquisa será administrada primeiramente a um grupo-controle de concepção pré-pós, uma vez que a experiência com os testes pode facilitar a reação na segunda mensuração, e assim, o instrumento de coleta de dados será testado para assegurar sua inteligibilidade. Este grupo-controle não fará parte da amostra de pesquisa, sendo convidados estudantes de outras turmas para este momento de avaliação do instrumento, uma vez que esta documentação do desenvolvimento longitudinal não é o intuito do corte transversal dado, que busca retratar um momento determinado (FLICK, 2013). Segundo Creswell (2011, p.196) “procedimentos, tratamentos ou experiências experimentais dos participantes que ameaçam a possibilidade de o pesquisador extrair inferências corretas dos

dados sobre a população em um experimento” podem ser caracterizados como ameaças internas à validade da pesquisa.

3.2 População da Pesquisa

Creswell (2010) discorre que é fundamental identificar a população do estudo, que nesta pesquisa é composta por estudantes ingressantes nos cursos semipresenciais de Administração e de Ciências Contábeis, no semestre letivo de 2015.1, em uma universidade particular localizada no interior de Pernambuco. Esta universidade oferece os cursos de: Bacharelado - Ciências Contábeis; Bacharelado - Serviço Social; Bacharelado - Administração; Licenciatura - Pedagogia e Tecnológico - Recursos Humanos.

Tendo em vista que a pesquisadora é docente na Universidade em que a pesquisa foi desenvolvida, os discentes foram observados pela mesma no decorrer da convivência em sala de aula, com o intuito de avaliar o conjunto de alunos que demonstravam sentir-se mais à vontade e evidenciavam mais disponibilidade à responder questionários com perguntas que adentrassem aspectos e opiniões pessoais. Os testes foram realizados paulatinamente, com a inserção de questionamentos que requeriam um grau elevado de criticidade e de sinceridade dos respondentes, em atividades e exercícios pertinentes às disciplinas ministradas pela pesquisadora. Sendo assim, os estudantes que mais se aproximam deste perfil requerido são os alunos ingressantes, cursando o primeiro semestre letivo, dos cursos de administração e de ciências contábeis.

A escolha específica dos cursos de administração e de ciências contábeis se deveu ao seguinte fator: o curso de administração visa formar profissionais que detenham algumas habilidades associadas à flexibilidade, que é um dos fatores vinculados à definição de Jeitinho Brasileiro. A comparação com os estudantes de ciências contábeis deve-se ao caráter mais normativo e prescritivo de formação profissional. Considerando estas peculiaridades inerentes ao perfil esperado do profissional de cada área, este recorte pode levar às idiosincrasias comportamentais que reflitam em traços culturais preponderantes do jeitinho brasileiro.

Foi utilizada a técnica de censo (VERGARA, 2000) onde todos os alunos serão convidados, em sala de aula, a participar do estudo através do preenchimento de um questionário impresso. Existem, atualmente, 95 alunos com matrícula ativa na turma de administração e 55 na turma de ciências contábeis, totalizando 150 estudantes, no entanto, ente os alunos que cumpriram os requisitos para conclusão do semestre, quais sejam,

frequência e realização da prova presencial, somam apenas 62 no curso de administração e 37 no curso de contabilidade, sendo os demais considerados pela Universidade como desistentes. Sendo assim, foram considerados como população da pesquisa apenas os 100 estudantes, com 100% de retorno dos questionários aplicados.

Antes do início da aplicação dos questionários, os estudantes foram orientados acerca da estrutura do questionário e disposição das perguntas, sendo esclarecido ainda, que a identidade deles, bem como a da Universidade em que estão matriculados, serão mantidas em sigilo. A utilização dos dados oriundos das respostas terão apenas fins acadêmicos, não sendo permitido, portanto, o uso das informações para finalidades diversas à especificada.

A partir da aplicação do questionário em outras turmas, que fizeram parte do grupo-controle, foi mensurado o tempo médio necessário para responder a todas as perguntas como sendo 20 min. Sendo assim, foi estipulado como tempo limite para que todos respondam 30 min, uma vez que a aplicação dos questionários se deu em sala de aula, com o convite de todos os presentes, sendo facultado aos estudantes não participar da pesquisa, caso desejassem.

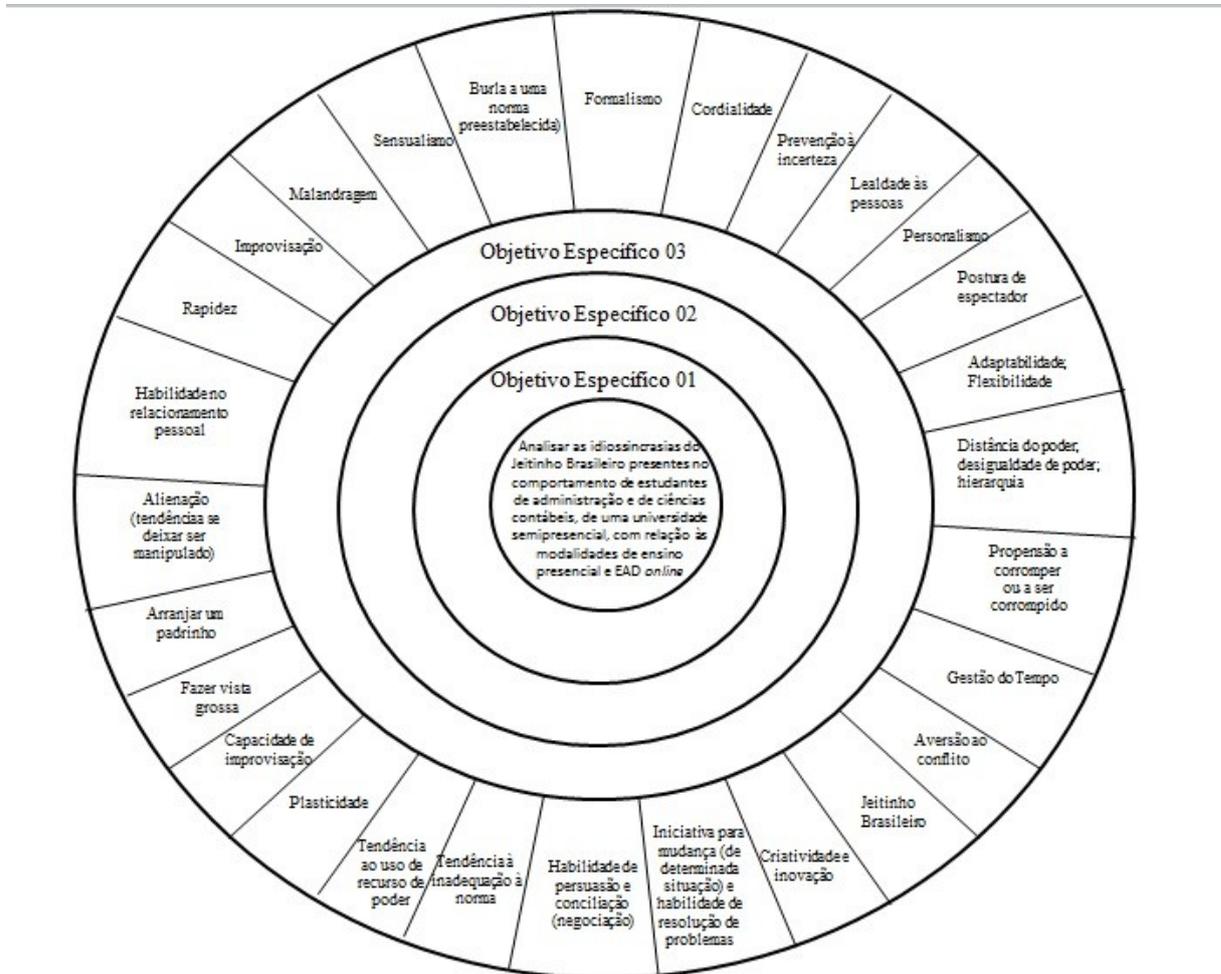
3.3 Instrumento de Coleta de Dados e Análise dos Resultados

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado (VERGARA, 2000) baseado nas barreiras individuais à EaD (VARGAS E LIMA, 2004), associados aos indicadores de presença de jeitinho (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003; BARBOSA, 1992; DAMATTA, 1979; CHU; WOOD JR., 2008), a partir do método survey. O questionário foi construído com 8 (oito) questões sociodemográficas, 15 (quinze) perguntas relacionadas à modalidade de ensino presencial, e, na sequência, as mesmas 15 (quinze) questões aplicadas à modalidade de ensino a distância. As perguntas podiam ser respondidas assinalando os argumentos de classificação de 1 a 5, que faziam correspondência à frequência com que os eventos aconteciam, de acordo com a percepção do respondente. Os argumentos de classificação indicavam o seguinte:

- 1 – Nunca;
- 2 – Raramente;
- 3 - Eventualmente;
- 4 - Frequentemente;
- 5 – Sempre.

O questionário tomou por base os indicadores dispostos na mandala a seguir:

Figura 04: Mandala de Indicadores



Fonte: Elaboração própria (2015).

Segundo Cooper (2003, p. 133), “quando entrevistamos pessoas em uma survey de experiência, devemos buscar suas ideias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa.” A partir dos indicadores delineados nas questões, os respondentes foram arguidos acerca de suas experiências relacionadas aos comportamentos considerados relevantes para a caracterização da pesquisa, com base nas propostas do campo de conhecimento em apreço.

Quanto à análise de dados, pode-se inferir que existe uma ampla gama de técnicas possíveis para a consecução de diferentes pesquisas (MOZZATO, 2010), sendo essa fase considerada, muitas vezes, como uma das etapas mais importantes da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2009). Neste estudo, foram empregados métodos estatísticos diversos para a análise dos dados, tomando por base conceitos da teoria das probabilidades. A

sociodemografia da amostra foi clarificada a partir da estatística descritiva, o mesmo ocorrendo com as principais variáveis dependentes. Para todas as análises a literatura pertinente foi retomada

Quadro-Resumo Desenho da Pesquisa

Essa sessão apresenta o quadro que resume de forma gráfica as atividades que foram desenvolvidas ao longo da pesquisa, bem como as inter-relações entre as etapas.

Figura 05: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2015.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados e analisados os principais resultados encontrados na análise dos dados obtidos por meio da utilização das técnicas de coleta de dados mencionadas.

Desta forma, inicialmente, será descrito o perfil sociodemográfico da população pesquisada, em seguida, serão apresentadas a comparação dos traços comportamentais emergentes nas modalidades de ensino presencial e EAD, bem como, a comparação entre os estudantes de administração e de contabilidade, enaltecendo as principais características e as idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro presentes no comportamento dos estudantes de administração e de ciências contábeis, de uma universidade semipresencial, nas modalidades de ensino presencial e EAD online.

4.1 Perfil sociodemográfico da população pesquisada

Dentre o total de 100 respondentes, 63 indicaram ser estudantes do curso de Administração e 37 do curso de contabilidade. Todos os estudantes estão matriculados no primeiro período do curso, na modalidade de ensino semipresencial, cursando quatro disciplinas presenciais e 1 a distância.

Cerca de 51.5% dos estudantes arquivados afirmaram ser do sexo masculino e 47.4% do feminino, esta distribuição se mantém em análise por modalidades de ensino, uma vez que todos os estudantes matriculados fazem parte dos dois grupos analisados (presencial e EAD).

A renda familiar per capita média foi de R\$ 1.059,24 (DP=R\$ 893,90).

Somente 6.0% não trabalhavam, sendo que 21.0% trabalhavam até 20h semanais, 28.0% mais de 20h e até 40h semanais, e 45% mais de 40h semanais, desta forma, percebe-se que entre a população analisada, quase a metade dos respondentes (45%) trabalham mais de 40h semanais, razão que pode explicar a opção por um curso na modalidade de ensino semipresencial, tendo em vista a possibilidade de flexibilização de horário de estudo nas disciplinas a distância, e a quantidade reduzida de aulas presenciais.

4.2 Idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro no Ensino Presencial e na EAD online

Nesta seção, será apresentada uma comparação entre a frequência percebida de comportamentos que remetem ao Jeitinho Brasileiro nas modalidades de ensino presencial e a distância, enaltecendo as peculiaridades e aproximações inerentes às duas modalidades de ensino.

4.2.1 Quantidade semanal de estudo – EaD Vs Presencial

Pergunta: Quantas horas você costuma estudar por semana?

Variável analisada: Formalismo, gestão do tempo; jeitinho.

Tabela 01 – Quantidade Semanal de Estudo – EaD Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	P
8.74	5.667	3.69	3.632	7.171	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Chama atenção o fato de que os alunos relataram estudar, em média, mais do que o dobro de horas na modalidade presencial do que na modalidade a distância, o que parece reforçar o paradigma de que é possível estudar menos no modelo a distância, o que denotaria uma possível tendência de uso do "jeitinho" nesta modalidade, evidenciado pelo traço do formalismo, uma vez que, a aprendizagem na EAD se configura como autônoma, centrada no aprendente. Mostram-se como elementos delineadores do processo de aprendizado, sobretudo, as características do aprendente e as condições de “estudo em casa” (BELLONI, 2009), o que, para tanto, requer disciplina para gestão do tempo, no entanto, conforme Chu e Wood Jr. (2008) esta é uma dificuldade inerente ao povo brasileiro, e que implica no uso do “jeitinho” para lidar com a discrepância entre a prática esperada e a concretizada (RIGGS, 1964).

4.2.2 Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades – EaD Vs Presencial

Pergunta: Quando você tem dúvidas, você costuma procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades?

Variável analisada: Cordialidade, aversão ao conflito, postura de espectador, habilidade no relacionamento pessoal; jeitinho.

Tabela 02 - Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades – EaD/Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	P
3.32	1.906	2.18	1.242	5.964	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Os dados parecem apontar que os alunos se sentem mais a vontade na modalidade presencial para interagir com o professor expondo suas dificuldades. Tal fato aparentemente enseja que os alunos têm uma maior dificuldade em se aproximar do professor, o que evidencia que a habilidade no relacionamento pessoal, traço comportamental relevante do jeitinho brasileiro, fica comprometido. O que pode levar à omissão de um contato para comunicação, ou mesmo que a mensagem não seja clara (HOLANDA, 1995; CHU; WOOD JR., 2008), em virtude, de um outro traço cultural latente, a aversão ao conflito.

4.2.3 *Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta– EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você ajuda seus amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta?

Variável analisada: Lealdade às pessoas; Tendência à inadequação a normas; Propensão a corromper ou a ser corrompido; Burla a uma norma preestabelecida; Malandragem; Jeitinho

Tabela 03 - Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta – EaD/Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
2.74	1.260	2.92	1.462	1.254	0.21

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

O estudo da ética no ensino superior relacionada a práticas inapropriadas dentro e fora da sala de aula tem sido problematizada em variadas pesquisas internacionais (NILES, 2006; SINHA, SINGH, & KUMAR, 2009; HOLSAPPLE, CARPENTER, SUTKUS, FINELLI, & HARDING, 2009; HOLSAPPLE ET AL., 2010; MOEN, DAVIES, & DYKSTRA, 2010; NAZIR & ASLAM, 2010; WILSON, KRAUSE, & XIANG, 2010).

Embora seja objeto de reflexão de educadores, pesquisas sistemáticas sobre a prática da cola são praticamente inexistentes em nosso meio. A literatura internacional que considera a desonestidade acadêmica é mais extensa (SCHAB, 1991; ANDERMAN, GRIESINGER, & WESTERFIELD, 1998; MCCABE, 1999). No entanto, o tabu da inclusão de questionamentos neste sentido em uma pesquisa, derivam do grau de dificuldade em se obter respostas sinceras, portanto as questões devem ser perspicazes, para evitar respostas que não traduzam com fidelidade a realidade. Percebe-se com os resultados, mesmo apesar da situação delicada sugerida pela questão, que de forma equivalente, em ambas as modalidades, existe um relativo uso do "jeitinho" para reforçar a lealdade entre os pares. É interessante observar que tal ação no ambiente online se comporta quase que como uma reprodução do modelo presencial, tradicional, já estabelecido e conhecido pelos professores (SILVA ET AL, 2006).

4.2.4 Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega – EaD Vs Presencial

Pergunta: Você consegue negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega?

Variáveis analisadas: Distância do Poder; Desigualdade de poder; hierarquia; Jeitinho

Tabela 04 - Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega – EaD Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	p
2.37	1.169	1.64	0.984	5.121	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Os alunos parecem estar mais próximos dos professores no modelo presencial do que no modelo a distância. Ao que tudo indica, o caráter "físico" parece ser levado muito mais em consideração na nossa cultura, como se estar próximo fisicamente favorecesse a habilidade de relações pessoais, descrito como outro forte indicador do "jeitinho brasileiro". Importante destacar, que o avanço no uso das tecnologias de mediação podem modificar esse cenário rapidamente.

4.2.5 Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação – EaD Vs Presencial

Pergunta: Você se sente prejudicado quando o professor não oferece possibilidades de avaliação além das instituídas pela universidade?

Variáveis analisadas: Desigualdade de poder e hierarquia (“você sabe com quem está falando?”); Jeitinho.

Tabela 05 - Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação – EaD Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	P
2.80	1.477	3.01	1.592	1.365	0.17

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Para esta variável analisada, os dados não demonstraram grande diferença entre os comportamentos dos alunos nas duas modalidades, contudo, o modelo a distância parece privilegiar menos alternativas de avaliação na percepção dos alunos investigados.

4.2.6 Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor – EaD Vs Presencial

Pergunta: Você tende a se dedicar às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor?

Variáveis analisadas: Personalismo; Habilidade no relacionamento pessoal; Jeitinho

Tabela 06 - Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor – EaD Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	P
2.44	1.459	1.54	0.968	5.270	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015

Mais uma variável que parece reforçar o estereótipo de que a proximidade física tem um caráter de aproximação muito maior do que o modelo mediado por tecnologia. Contudo, os alunos investigados, se comparados a média de idade, considerada alta para a graduação,

foram formados por um paradigma anterior, não podendo ser considerados "nativos" da tecnologia habitualmente utilizada no modelo a distância.

4.2.7 *Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina– EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você propõe melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina?

Variáveis Analisadas: Postura de espectador; Jeitinho

Tabela 07 - Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina – EaDVsPresencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
2.10	1.115	1.69	1.032	3.393	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

O comportamento do aluno no modelo mediado por tecnologia a distância parece ser mais conservador no sentido de oferecer propostas. Por outro lado, essa menor "interferência", pode indicar também a menor probabilidade de manipulação da didática para atendimento de objetivos particulares, o que por sua vez parece ser um forte preditor de menor uso do "jeitinho" na modalidade a distância.

4.2.8 *As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação– EaD Vs Presencial*

Pergunta:As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação?

Variáveis Analisadas: Flexibilidade; Criatividade; Inovação; Jeitinho.

Tabela 08 - As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação – EaDVsPresencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	p
3.34	1.273	2.59	1.272	5.306	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Os alunos demonstraram em seus julgamentos, que percebem o modelo presencial como mais adequado do ponto de vista da variabilidade de apresentações, como se julgassem

o modelo a distância mais "engessado" e menos passível de utilização de alternativas originais de apresentação. Outras variáveis parecem se comportar de modo similar. Isso pode estar acontecendo graças ao modelo particular de EaD online utilizado pela instituição.

4.2.9 Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho– EaD Vs Presencial

Pergunta: Você sente dificuldade de contextualizar os exemplos dados nos conteúdos à sua realidade de trabalho?

Variáveis analisadas: Plasticidade; Jeitinho

Tabela 09 - Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho – EaD Vs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
2.56	1.113	2.99	1.337	3.016	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Em análise aos manuais de Teorias Administrativas (TA), referências basilares na construção dos significados da Administração, confirma-se que a literatura de formação profissional, com a pretensão de facilitar o entendimento dos conceitos, apresenta um formato de leitura acessível e agradável, para tanto, simpliciza a complexidade dos fenômenos organizacionais, levando a um hiato conceitual pelo uso (ou abuso) metafórico (MOURA, 2009). Grande parte de nossa literatura profissional importa exemplos e casos de difícil associação à realidade brasileira. Este *gap*, fica ainda maior no EaD, conforme exposto na tabela 09, uma vez que existe uma menor interferência do tutor/professor, nesta modalidade, e foi indicado em outro resultado, que os estudantes têm maior dificuldade em procurar o professor/tutor para tirar dúvidas na EaD.

4.2.10 Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala– EaD Vs Presencial

Pergunta: Você costuma denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala?

Variáveis analisadas: Aversão ao conflito; fazer vista grossa; lealdade às pessoas; jeitinho

Tabela 10 - Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala – EaDVs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	Z	P
1.51	0.870	1.21	0.640	4.053	<.01

Fonte: Elaboração Própria

Como seria esperado, pelo próprio caráter cultural do "jeitinho brasileiro", as médias de denúncia de comportamento inadequado do colega figuraram entre as mais baixas apresentadas, de forma praticamente indistinta em ambas as modalidades. Em outras palavras, independente da modalidade avaliada, não é prática recorrente dos alunos incorrer em atividades que denunciem seus pares, reforçando assim o espírito corporativista de grupo, enaltecendo os traços de aversão ao conflito, fazer vista grossa e lealdade às pessoas.

4.2.11 *Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você orienta seus colegas sobre algumas regras que podem ser flexibilizadas em sala de aula, sem que haja, necessariamente, uma punição?

Variável analisada: Propensão a corromper e a ser corrompido, personalismo; jeitinho

Tabela 11 - Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – EaDVs

Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
2.43	1.210	2.31	1.277	0.497	0.62

Fonte: Elaboração própria, 2015.

No tocante ao comportamento do grupo na avaliação do próprio grupo, tal qual na análise da questão anterior, os alunos tendem a reforçar a noção de personalismo, como uma forma de proteção contra o "sistema", independente da forma (presencial ou a distância) em que se apresenta. É interessante perceber que os vieses culturais do modelo tradicional estão sendo herdados aos modelos considerados mais modernos de ensino-aprendizagem.

4.2.12 *Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você se sente pressionado pelo grupo (colegas de sala) a se comportar contra as normas e/ou regras, a ser conivente ao comportamento de colegas?

Variável analisada: Alienação (tendência a se deixar ser manipulado); propensão a ser corrompido; jeitinho

Tabela 12 - Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – EaDVs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
1.46	0.940	1.35	0.801	1.372	0.17

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Ao observar as respostas dessa pergunta em contraponto com as duas questões anteriores, observa-se um aspecto curioso do espírito do personalismo. A questão da fidelidade ao grupo às suas normas é encarada com naturalidade pelos componentes do grupo, de modo que compartilham dos mesmo ideais sem se sentirem coagidos a tal. Isso acontece indistintamente entre os dois modelos.

4.2.13 Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – EaD Vs Presencial

Pergunta: Esta modalidade de ensino favorece a improvisação no caso de esquecimento da realização/cumprimento de uma atividade?

Variável analisada: Capacidade de improvisação; jeitinho

Tabela 13 - Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – EaDVs Presencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
2.85	1.184	2.34	1.297	3.102	<.01

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Os alunos parecem perceber uma diferença sutil em prol do modelo presencial no tocante à capacidade de improvisar caso se esqueça de cumprir alguma atividade. Este aspecto

reforçaria portanto, o fato de que no modelo a distância, pela sua padronização e previsibilidade, esse comportamento teria, no mínimo, um maior grau de complexidade.

4.2.14 *Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você já se tornou próximo/amigo de um professor e sentiu que ele lhe tratava de forma diferenciada, tinha preferência?

Variável analisada: Arranjar um padrinho; jeitinho

Tabela 14 - Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – EaDVsPresencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	p
1.90	1.227	1.42	0.955	3.755	<.01

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

As médias para este item foram relativamente baixas em ambas as modalidades, contudo as próprias características do modelo online parecem tornar inviável tal comportamento. Além disso, na amostra de alunos pesquisados, mesmo no modelo presencial, a proximidade com o professor não é vista como algo que ocorra com frequência. Se por um lado esse fato seja um baixo preditor de uso do "jeitinho brasileiro", é também um possível indicador de que há grande distância na relação docente/discente, que teria outras consequências ao modelo de ensino-aprendizagem.

4.2.15 *Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – EaD Vs Presencial*

Pergunta: Você acha que características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades propostas?

Variável analisada: Sensualismo; jeitinho

Tabela 15 - Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – EaDVsPresencial

Presencial		EAD		Mann-Whitney U	
Média	DP	Média	DP	z	P
3.51	1.314	2.50	1.508	5.387	<.01

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Por outro lado, tomando como referência a questão anterior, é curioso perceber que os alunos tendem a acreditar que características pessoais e simpatia ajudem no trato acadêmico, apesar de perceberem pouca eficácia em suas próprias ações neste sentido. Isso é ainda mais forte no modelo presencial do que no modelo a distância. Se faz necessário um estudo mais aprofundado dessas duas últimas variáveis para entender porque os alunos tendem a perceber o uso de um comportamento pouco eficaz. Talvez seja mais fácil reconhecer que existe por parte de terceiros o "sensualismo", do que admitir que se fez uso de relativa proximidade para obtenção de vantagens particulares.

4.3 Idiossincrasias do Jeitinho Brasileiro nos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis

Nesta seção será apresentada uma comparação entre a frequência percebida de comportamentos que remetem ao Jeitinho Brasileiro entre os estudantes de Administração e de Ciências Contábeis.

4.3.1 Quantidade semanal de estudo – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Quantas horas você costuma estudar por semana?

Variáveis analisadas: Formalismo; gestão do tempo; jeitinho

Tabela 16 – Quantidade Semanal de Estudo – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
10.39	4.47	6.01	2.31

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

A necessidade de formação de alunos autônomos torna-se uma constante, o aprendizado centrado no aprendente estimula o senso crítico, reflexivo, inovador, flexível fazendo frente às barreiras de tempo e espaço e ajustando-se às necessidades e demandas

contemporâneas (LIMA; SILVA; PAIVA, 2010), no entanto, uma característica importante para que esta autonomia seja eficaz é a disciplina. Analisando a quantidade de tempo de estudo dos estudantes na Tabela 16, é possível apreciar de que forma se dá a dificuldade de gestão do tempo, que de acordo com Chu e Wood Jr. (2008) se apresenta como um traço cultural brasileiro marcante, como também, é possível inferir a distância entre a conduta concreta dos estudantes e a esperada, evidenciando o formalismo na prática dos estudantes.

Entre os estudantes de administração, o tempo médio de estudos tanto na modalidade de ensino presencial, como na modalidade de ensino a distância é superior ao tempo dispendido aos estudos pelos estudantes de ciências contábeis, o que indica uma maior dificuldade de gestão do tempo de estudos pelos estudantes de ciências contábeis, clarificando o formalismo inerente ao Jeitinho Brasileiro, vislumbrado no distanciamento entre a disciplina e autonomia nos estudos esperados, e o tempo médio efetivo de estudos.

4.3.2 Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades– Administração Vs Contábeis

Pergunta: Quando você tem dúvidas, você costuma procurar o professor/tutor e expor com clareza as suas dificuldades?

Variáveis analisadas: Cordialidade, aversão ao conflito, postura de espectador, habilidade no relacionamento pessoal; jeitinho.

Tabela 17 -Procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades– Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
3.34	2.30	3.27	1.94

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Quando arguidos acerca do hábito de procurar o professor para tirar dúvidas, e a exposição dessas dificuldades com clareza, as médias entre os dois cursos na modalidade presencial ficaram muito próximas, e apontaram para o ponto médio 3 (eventualmente), numa escala ascendente de frequência de 1 a 5, em que o 1 equivale a nunca e o 5 sempre. A condição de neutralidade exposta pela média, leva a constatar que as variáveis analisadas não ficam latentes nesta experiência de ensino.

Contudo, em se tratando da modalidade a distância, a frequência que eles tiram dúvidas com o tutor cai bastante nos dois cursos, com média de 2.3 para o curso de Administração e 1.94 entre os estudantes de ciências contábeis, conforme indicação da Tabela 17. Com a distância do tutor, a habilidade no relacionamento pessoal, que se configura como um forte traço cultural brasileiro, pode ficar comprometido o que, em virtude da aversão ao conflito, remete postura de espectador, evidenciando uma aceitação passiva da realidade (BARROS; PRATES, 1996) e ainda à cordialidade, com a omissão da comunicação ou, se ela é feita, a mensagem pode não ser clara (HOLANDA, 1995; CHU; WOOD JR., 2008).

4.3.3 Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta– Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você ajuda seus amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta?

Variável analisada: Lealdade às pessoas; Personalismo; Malandragem; Jeitinho.

Tabela 18 - Ajudar amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta– Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.79	3.19	2.58	2.45

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

É comum que as pessoas se ajudem, porventura, colocando em risco até a própria vida. Ações mais simples são rotineiras, como doar sangue, dinheiro, dedicar tempo voluntário a causas sociais, dar informações. De acordo com Cialdini (1991) e Cialdini e Kenrick(1976)ajudamos para nos livrarmos de nossos próprios sentimentos de culpa, como também, para o gerenciamento de uma imagem favorável diante das outras pessoas. A prática da fila pode envolver questões de altruísmo, uma vez que o estudante, com esta prática, está respondendo à uma dificuldade que acomete o colega, visando abrandá-la e, a princípio, não resulta em vantagem pessoal. Como corresponde à uma transgressão, esta ação mesmo que altruísta tem custo. O estudante que "passa a fila" tem o risco de ser descoberto e sofrer punições, como ter sua própria nota diminuída e perder a confiança do professor (SILVA ET AL, 2006).

A média de respostas entre os estudantes dos dois cursos em análise, ficaram muito próximas, no entanto, revelaram que a conduta é mais frequente entre os estudantes de administração, nas duas modalidades de ensino. É importante associar esta informação apreciada a partir da Tabela 18, com outros estudos realizados em escolas de negócios que revelam, por exemplo, que mais da metade dos alunos confirmou burlar exames – este tipo de corrupção na escola é vista como um modo de competição entre os estudantes por melhores resultados, análoga à competitividade no mercado, ao qual esses profissionais estarão sujeitos (BORGES; MEDEIROS; CASADO, 2011).

Podemos associar à esta questão, os seguintes traços de “jeitinho”: lealdade às pessoas, personalismo e malandragem. Cabe destacar conforme elencado, que estes comportamentos evidenciados na prática acadêmica, podem se relacionar aos comportamentos na prática corporativa, o que aduz a discussão do perfil profissional de cada curso.

4.3.4 Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você consegue negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega?

Variáveis analisadas: Distância do Poder; Desigualdade de poder; hierarquia (“você sabe com quem está falando?”); jeitinho

Tabela 19 - Negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.34	1.67	2.44	1.55

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Quando arguidos sobre a negociação de prazos e atividades com os professores, houve uma aproximação muito grande entre as médias calculadas para os dois cursos, onde ambos os cursos apresentaram médias maiores para as disciplinas na modalidade presencial, e menores nas disciplinas a distância. No entanto, os estudantes de contabilidade indicaram negociar com os professores do ensino presencial mais que os de administração, por outro lado, os estudantes de administração indicaram negociar com os tutores da EaD com maior frequência que os estudantes de contabilidade.

4.3.5 Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você se sente prejudicado quando o professor não oferece possibilidades de avaliação além das instituídas pela universidade?

Variáveis analisadas: Desigualdade de poder; hierarquia (“você sabe com quem está falando?”); Distância de poder; jeitinho

Tabela 20 - Sentir-se prejudicado quando o professor não oferece alternativas adicionais de avaliação – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.34	1.67	2.44	1.55

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

As perguntas relacionadas à desigualdade de poder, distância de poder e hierarquia, não parecem evidenciar uma diferença considerável entre os cursos, assim como ocorre uma questão anterior, houve uma aproximação entre as médias dos cursos e, onde ambos, apresentaram média superior na educação presencial.

4.3.6 Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você tende a se dedicar às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor?

Variáveis analisadas: Personalismo, habilidade de relações pessoais; jeitinho

Tabela 21 - Dedicar-se às disciplinas por afinidade (amizade) com o professor – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média	Média	Média	Média

Presencial	EaD	Presencial	EaD
2.60	1.57	2.16	1.44

Fonte: Elaboração Própria, 2015

No quesito afinidade, que remetem às características do “jeitinho”: personalismo e habilidade de relações pessoais, os estudantes de administração apresentaram média maior nas duas modalidades de ensino, o que pode estar relacionado aos atributos relacionados com o perfil requerido do profissional, tendo em vista que é esperado do profissional de administração que lide bem com o público (pessoas).

4.3.7 Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina– Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você propõe melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina?

Variáveis Analisadas: Postura de espectador; cordialidade; adaptabilidade e flexibilidade, aversão ao conflito; jeitinho

Tabela 22 - Propor melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.04	1.60	2.22	1.75

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Quando perguntados sobre a frequência que propõem melhorias para a disciplina, os estudantes de contabilidade apresentaram uma média maior do que os estudantes de administração nas duas modalidades de ensino. A partir dos dados expostos na Tabela 22, pode-se inferir que os estudantes de administração evidenciam uma tendência maior a evitar conflitos, o que implica numa conduta que clarifica outros traços do “jeitinho brasileiro” como a postura de espectador, a cordialidade e até, uma maior propensão a ser flexível e se adaptar à contextos diferentes.

4.3.8 As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação– Administração Vs Contábeis

Pergunta: As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação?

Variáveis Analisadas: Flexibilidade; Criatividade; Inovação; Jeitinho

Tabela 23 - As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação –
Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
3.3	2.63	3.41	2.5

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Na avaliação quanto a frequência em que as disciplinas estimulam formas variadas de apresentação, ambos os cursos sugeriram que a modalidade presencial favorece mais esta variação, enquanto a modalidade de ensino a distância, obteve médias menores nos dois cursos.

4.3.9 Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você sente dificuldade de contextualizar os exemplos dados nos conteúdos à sua realidade de trabalho?

Variáveis analisadas: Plasticidade; formalismo; jeitinho

Tabela 24 - Sentir dificuldade de contextualizar os exemplos dados na realidade de trabalho –
Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.58	3.06	2.52	2.91

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Os estudantes de administração indicaram possuir mais dificuldade em contextualizar os exemplos dados nas disciplinas em sua realidade de trabalho, o que pode se relacionar a natureza imprevisível da tarefa administrativa, enquanto que, em ciências contábeis existem normas universais invariáveis, o que pode levar à potencialização dos traços culturais relacionados à plasticidade e ao formalismo no curso de administração.

4.3.10 *Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala – Administração Vs Contábeis*

Pergunta: Você costuma denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala?

Variáveis analisadas: Aversão ao conflito, personalismo, postura de espectador; jeitinho

Tabela 25 - Denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
1.49	1.23	1.55	1.16

Fonte: Elaboração Própria

Em se tratando da denúncia de atitudes inapropriadas dos pares, como esperado, as médias de frequência foram muito baixas nos dois cursos, indicando a força dos traços culturais relacionados à aversão ao conflito, ao personalismo que conduzem à postura de espectador.

4.3.11 *Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – Administração Vs Contábeis*

Pergunta: Você orienta seus colegas sobre algumas regras que podem ser flexibilizadas em sala de aula, sem que haja, necessariamente, uma punição?

Variável analisada: Propensão a corromper e a ser corrompido ; jeitinho

Tabela 26 - Orientar colegas sobre regras que podem ser flexibilizadas sem punição – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD

Fonte: Elaboração própria, 2015.

2.39	2.38	2.47	2.19
------	------	------	------

Em se tratando de dar orientações aos colegas acerca de métodos para burlar as regras, de modo que não haja punição, os estudantes de ciências contábeis apresentaram a maior média entre as quatro analisadas na modalidade ensino presencial. Outra peculiaridade interessante é que os estudantes de administração apresentaram médias muito aproximadas nas duas modalidades de ensino. À este comportamento foi associado o traço de “jeitinho” vinculado à propensão a corromper e a ser corrompido,

4.3.12 *Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – Administração Vs Contábeis*

Pergunta: Você se sente pressionado pelo grupo (colegas de sala) a se comportar contra as normas e/ou regras, a ser conivente ao comportamento de colegas?

Variável analisada: Alienação (tendência a se deixar ser manipulado); propensão a ser corrompido; jeitinho

Tabela 27 - Sentir-se pressionado pelo grupo a ir contra as normas ou a ser conivente tal comportamento – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
1.46	1.36	1.47	1.33

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Em se tratando do traço cultural relacionado à alienação, entendida como uma tendência a se deixar ser manipulado ou corrompido, neste cenário apresentado, os estudantes de ambos os cursos demonstraram não haver uma frequência alta de ocorrência, o que pode ser atribuído, por exemplo, ao fato de que sejam coniventes às ações da grupo na maior parte das vezes, ou de realmente não existirem implicações de interesses do grupo.

4.3.13 *Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – Administração Vs Contábeis*

Pergunta: Esta modalidade de ensino favorece a improvisação no caso de esquecimento da realização/cumprimento de uma atividade?

Variável analisada: Capacidade de improvisação; jeitinho

Tabela 28 - Favorecer a improvisação no caso de esquecimento do cumprimento de uma atividade – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média Presencial	Média EaD	Média Presencial	Média EaD
2.87	2.52	2.86	2.05

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Nesta questão, os respondentes foram arguidos acerca do favorecimento da improvisação pelos formatos propostos nas modalidades de ensino, os estudantes de administração e de ciências contábeis indicaram de forma congruente que a modalidade presencial propicia este traço do “jeitinho”, complementarmente, é importante destacar a que a média atribuída pelos estudantes de administração à modalidade de ensino a distância foi muito maior do que a proposta pelos estudantes de ciências contábeis, o que leva a constatar que os estudantes de administração conseguem improvisar com mais frequência e em contextos mais variados do que os estudantes de ciências contábeis. Fazendo uma associação ao perfil profissional requerido, o traço cultural da improvisação, inerente ao jeitinho brasileiro, pode ser muito positivo em situações em que os administradores precisem tomar decisões.

4.3.14 *Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – Administração Vs Contábeis*

Pergunta: Você já se tornou próximo/amigo de um professor e sentiu que ele lhe tratava de forma diferenciada, tinha preferência?

Variável analisada: Arranjar um padrinho; jeitinho

Tabela 29 - Tornar-se amigo de um professor e sentir que ele lhe trata com preferência – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média	Média	Média	Média
Presencial	EaD	Presencial	EaD
1.92	1.41	1.86	1.44

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Os estudantes pesquisados não se percebem em situações que remetam ao traço cultural do apadrinhamento, sendo denotadas médias no intervalo compreendido pela indicação de frequência: “nunca”. De todo modo, apesar dos baixos valores, os estudantes de administração apresentaram maior média nesta variável.

4.3.15 Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – Administração Vs Contábeis

Pergunta: Você acha que características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades propostas?

Variável analisada: Sensualismo, habilidade de relacionamentos pessoais; jeitinho

Tabela 30 - Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades – Administração Vs Contábeis

Administração		Contábeis	
Média	Média	Média	Média
Presencial	EaD	Presencial	EaD
2.87	2.52	2.86	2.05

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O uso de atributos pessoais para conquista de benefícios é um comportamento relacionado ao traço cultural do sensualismo, que pode ser percebido em algumas relações de acadêmicas, tal como em outros âmbitos sociais. De acordo com a percepção dos estudantes de administração e de ciências contábeis pesquisados, este tipo de comportamento é mais frequente na modalidade de ensino presencial, possivelmente, dada a aproximação física dos envolvidos. No entanto, é interessante destacar que, para os estudantes de administração, a frequência em que este comportamento ocorre também na modalidade de ensino a distância, é maior do que entre os estudantes de ciências contábeis.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Essa dissertação intencionou identificar as principais características e as atitudes básicas correspondentes ao Jeitinho Brasileiro, percebidas por alunos ingressantes dos cursos superiores de Administração e de Ciências Contábeis, de uma universidade particular localizada no interior de Pernambuco, com base em suas próprias experiências enquanto estudantes nos âmbitos do Ensino Presencial e da Educação a Distância *online*, uma vez que os pesquisados estão matriculados em cursos na modalidade semipresencial, com algumas disciplinas sendo ofertadas integralmente a distância, na plataforma *online*, e outras cursadas presencialmente, baseadas no sistema tradicional de ensino, com o professor em sala de aula. Por conseguinte, serão analisadas as idiossincrasias inerentes ao ensino presencial e à EAD *online*, bem como àquelas que se relacionem ao curso de administração e ao curso de ciências contábeis, buscando mensurar similaridades e/ou dissonâncias entre os comportamentos que evidenciem traços do Jeitinho Brasileiro em cada modalidade de ensino e em cada curso.

A partir da formulação dos objetivos geral e específicos, assim como dos resultados obtidos por meio das inferências dos questionários aplicados, a partir de uma análise descritiva, chegaram-se as conclusões e recomendações deste estudo, que são apresentadas a seguir.

5.1 Conclusões

Observando as variáveis analisadas sob o ponto de vista das idiossincrasias entre as modalidades de ensino presencial e EaD*online*, percebe-se que o modelo presencial recebe maior dedicação em horas de estudo, que a proximidade física do modelo presencial acaba por reforçar mais os aspectos do "jeitinho brasileiro" enquanto o modelo a distância, mais formal

e padronizado, tende a limitar algumas ações, porém não todas, especialmente no que se refere ao comportamento de proteção entre o grupo, reforçando a noção do personalismo de forma indistinta entre as modalidades. Além disso, parece haver distinções entre o que um aluno julga no comportamento do outro, do que em seu próprio comportamento para a obtenção de vantagens para si.

Quanto às peculiaridades inerentes ao curso de administração e ao curso de ciências contábeis, percebeu-se que um grande número de questões apresentou paridade na percepção de frequência pelos estudantes dos dois cursos, com uma aproximação muito grande das médias entre eles. Contudo, para situações em que eram evidenciados traços culturais vinculados à habilidade de relacionamentos pessoas, havia maior predominância entre os estudantes de administração, o que pode estar relacionado ao perfil profissional requerido pelo curso.

A questão para a qual foi atribuída a maior média foi: “Características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades”, na modalidade de ensino presencial, reforçando a ideia do sensualismo como um dos principais traços culturais brasileiros, que se relaciona ao “jeitinho”, percebido pelos estudantes. É importante ressaltar, que esta característica comportamental se relaciona aos relacionamentos mais afetivos e aos benefícios decorrentes deles.

Outros traços culturais que chamam atenção são: a plasticidade e o formalismo, principalmente no tocante à EaD, tendo em vista que temos um modelo de educação importado “sobrevivendo” em meio à um complexo cultural muito diferente do original. O determinismo geográfico considera que as diferenças do ambiente físico são agentes condicionantes da diversidade cultural.(LARAIA, 2007). No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos representam as principais fontes de identidade cultural. (HALL, 2006).

5.2 Recomendações

A efetivação desse trabalho colaborou para o entendimento das relações que podem ser traçadas entre dois construtos de grande relevância no que tange as discussões sobre as agendas referentes a Educação Superior, em suas modalidades de ensino presencial e Ea*Donline* e os Traços Culturais Brasileiros, dando ênfase ao “jeitinho”.

Assim, diante da amplitude das diversas abordagens dos temas mencionados e as constantes transformações sofridas no ambiente das IES e também das organizações, é possível propor algumas sugestões para futuros estudos:

- Pesquisas que trabalhem não apenas com um polo isolado de uma universidade, e que tente trazer uma ampliação dos dados pesquisados, bem como nas mais variadas áreas de conhecimento;

- Os cursos de Administração e de Ciências Contábeis estão dentro de uma mesma área de conhecimento, e, portanto, os profissionais têm perfis semelhantes. Sendo assim, seria interessante tentar relacionar cursos de áreas diferentes, por exemplo: saúde, educação, engenharia.

- Ampliar os resultados desta pesquisa, a partir de uma pesquisa longitudinal, que englobe um procedimento metodológico misto, para averiguar variáveis em que os respondentes não se sentem a vontade para responder com objetividade, ou mesmo, para obter detalhes que se distanciam da percepção dos praticantes.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Orgs.) Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

AIDAR, Marcelo M.; et al. (2000). Cultura organizacional brasileira. In: Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. – 2ªed. – São Paulo: Atlas.

ALVAREZ, C. M. G. Una aproximación concepto de Cultura organizacional. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia), 5 (1): 163 - 174, Janeiro - Abril de 2005.

ALVES, João R. M. Educação a distância e as novas tecnologias de informação e aprendizagem. 2010. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/file/2010/artigos_teses/ead/educadist.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2014.

ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/revista_pdf_doc/2011/artigo_07.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2014.

ALVES, J. R.; LITTO, F. M. (org); FORMIGA, M. (org). A história da EAD no Brasil. In: Educação à distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 08-13, 2009.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da Educação. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1993.

AZEVEDO, F de. A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil . 6. ed. Brasília: Editora UnB, 1996.

BARBOSA, L. O jeitinho brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In O. H. Yamamoto & V. V. Gouveia

(Eds.), Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica (pp. 139-166). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2003.

BELLONI, Maria Luiza. Educação a distância. 5.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

BIO, Sérgio R. Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BARROS, B. T. & PRATES, M.A.S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos. 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/decreto/D5622.htm>. Acesso em: 11 dez. 2014.

BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA RESUMOS TÉCNICOS - INEP. Censo da educação superior: relatórios técnicos. 2013. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf Acesso em: 27/03/2015

BRIMAN, Alan. Quantity and quality in social research. London and New York: Routledge, 1998.

BURKE, P.. O Renascimento italiano: cultura e sociedade na Itália. São Paulo, Nova Alexandria, 1999 [1972].

CAMPOS, R.L.M. A Cultura Organizacional no Contexto Público: Um Estudo de Caso na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Campinas: UNICAMP, 2007.

CATELLI, Armando. Notas de aulas da disciplina "Análise de Custos" do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, do Departamento de Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo,

1995.*IN*: CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos N° 18. São Paulo May/Aug. 1998.

CERTO, Samuel C. Administração moderna. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHANLAT, J. F. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Heraldo. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROPLEY, A. J.; KAHL, T. N. Distance education and distance learning: Some psychological considerations. Distance Education, v. 4, n. 1, 1983, p. 27-33.

CROZZATI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional. São Paulo: FEA/USP, 1998. p. 40. (Cadernode Estudos FIPECAFI, n. 18).

DAMATTA, R. Carnavais, malandros e heróis. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

_____, Roberto. A casa e a rua. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A profissão de administrador. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EAGLETON, Terry. A idéia de cultura. Original inglês: The Idea of Culture, 2000. São Paulo: Editora UNESP, 2005. [EAGLETON (2000)]

FILATRO, Andrea. As teorias pedagógicas fundamentais em EAD. In: LITTO, Fredric M.; FORMIGA, Marcos (Orgs.). Educação a distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. BERTON, Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLIK, U. Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FOLSOM, B.; Reardon, R. College Career Courses: Design and Accountability. *Journal of Career Assessment*, 8(4), 421-450, 2003.

FONSECA, C. S. T.; CASTOR, B. V. J. A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e inter cultural no setor automotivo do Paraná. In: ENCONTRO DE PESQUISA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 3., 2003, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: Uepg, 2003.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n.25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FONTES FILHO, J. B. O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Unesp, 1997.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala: introdução à história da sociedade patriarcal no Brasil*. 40. ed. Rio de Janeiro: Record 2000.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.

GOMES, Maria João da Silva Ferreira. *Educação a distância: um estudo de caso sobre formação contínua de professores via internet*. Braga: Universidade do Minho, 2004.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A. e LOPES, A. B. Uma contribuição ao entendimento da estabilidade e da mudança da contabilidade gerencial sob a ótica da Teoria Institucional». In *ENANPAD*, Salvador, Anais, ANPAD, Rio de Janeiro, 2004.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Caminhos e fronteiras*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975

_____. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

- HOLMBERG, B. Guided didactic conversation in distance education. In: SEWART, D. et al (eds.), Distance education: international perspectives Londres/Nova Iorque: Croomhelm/St. Martin's, 1983.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- LOPES DE SÁ, A. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1998
- LOUIS, M. An investigator's guide to workplace culture . In: FROST, Moore, LOUIS, Lundberg & Martin (Eds.). Organizational culture. London: Sage, 1985. p.73-94
- LUZZI, Daniel Angel. O papel da educação a distância na mudança de paradigma educativo: da visão dicotômica ao continuum educativo. 2007. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-09102007-090908/>>. Acesso em: 28 jun. 2014.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Malvezzi, S. (2004). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), Psicologia, organizações e trabalho (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas
- MARCELLINO, Nelson Carvalho (ORG). Lazer e esporte: Políticas Públicas. Campinas – SP: Autores Associados, 2001.
- MARCONCINE, Maria Aparecida. Desenvolvimento histórico da Educação a Distância no Brasil e no Mundo. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/21304637/Desenvolvimento-historico-da-Educacao-a-Distancia-no-Brasil-e-no-Mundo>>. Acesso em: 28 jul. 2014.
- MARTINS, Ademir R. et al. O Suporte em Educação a Distância. 2005. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/midiateca/textos_ead/686/2005/11/o_suporte_em_educacao_a_distancia_>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTAR, J. Tutoria e interação em Educação a Distância. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOORE, Michel G. et al. Distance Education: a systems view. Belmont (USA) : Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOORE, Michel G ; KEARSLEY, Greg. Educação a distância: uma visão integrada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. Educação a Distância: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORAN, J.O que é Educação a Distância. Disponível:<<http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>>. Acesso em 21 jan. 2015

MORAN, J, M. Modelos e Avaliação do Ensino Superior a Distância no Brasil. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.10, n.2, p.54-70, jun.2009. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/etd>>. Acesso em: 28 mar.2015.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel (org). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997

_____. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. Revista Organizações & Sociedade, Salvador, vol. 10, n. 6 p. 13-17, jan/abr 2003.

MOTTA, F. C. P; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: Davel, E. & Vergara, S. C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, F. C., CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MUGNOL, Marcio. A educação a distância no Brasil: conceitos e fundamentos. 2009. Disponível em:<<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/dialogo?ddl=2738&dd99=view>>. Acesso em: 22jun. 2014.

MUZZIO, H. Cultura organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios.São Paulo, v.12, n.37, p.447-463, out./dez. 2010.ISSN: 1806-4892.

OLIVEIRA, Lilian Simão. Estudo de tecnologias aplicadas a educação a distância. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências de Computação e Matemática Computacional) - Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/55/55134/tde-29072011-095343/>>.

Acesso em: 28 jun. 2014

OLIVEIRA, E. S. G.; NUNES, J. M. G.; SÁ, M. S. M. M. Avaliação em Educação a Distância: Uma nova roupa para o mesmo Antigo Manequim? In: Anais... VIII Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (ESUD), Ouro Preto, 2011.

OLIVEIRA, M. C. Desenvolvimento e maturidade de carreira de estudantes universitários: validação de instrumento de medida. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, 2007.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. *Organizações & Sociedade*, v. 8. n. 22, p. 27-48, set./dez.

PACHECO, A. S. V.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S.; NAKAYAMA, M. K. ; SPANHOL, F. J. Fatores que influenciam na evasão dos alunos em um curso livre. *Revista Novas Tecnologias na Educação, RENOTE*, v. 7, p. 1-10, 2009.

PADILHA, Emanuele C.; SELVERO, Caroline M. A importância da motivação no ensino a distância (EAD). 2012. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/inletras2012/Trabalhos/4453.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho Brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 4, ago. 2009 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000400006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 jan. 2015.

PERRIAULT, J. *La communication du savoir à distance*. Paris: L'Harmattan, 1996.

PETERS, O. Distance teaching and industrial production: a comparative interpretation in outline, In: SEWART, D. et al (eds.), *Distance Education: International Perspectives*. Londres/Nova Iorque: Croomhelm/St. Martins: 1989.

PETTIGREW, A. M. On studying organizacionalcultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581,1979.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio do Janeiro, v.40, n.1, p.81 - 104, 2006.

- PREIS et al. Ensino em Contabilidade: Uma Análise Do Perfil Dos Estudantes Do Curso De Ciências Contábeis Quanto À Suapercepção Do Mercado De Trabalho E O Seu Grau De Capacitação. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/227/246> Acesso em: 27/03/2015
- PRESTES MOTTA, F. C. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 1999.
- _____. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando; FREITAS, Maria Éster (org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- PRETI, Oreste. Educação a Distância: uma prática educativa mediadora e midiaticizada. Cuiabá: NEAD/IE-UFMT. 1996. Disponível em: <http://www.nead.ufmt.br/index.asp?pg=7> Acesso em: 28 jul. 2014.
- [QUINO] TEJÓN, Joaquín Salvador Lavado. *Clube da Mafalda*. Disponível em: <http://clubedamafalda.blogspot.com/>; Acessado em: 28 de mar de 2015.
- RIGGS, F. W. *The Ecology of Public Administration*. New York: Asia Publishing House, 1964.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul; DESCENZO, David A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RUBEN, R. G. La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, v.12, n.22, p.67-92, jun, 2009
- RURATO, Paulo; GOUVEIA, Luís B.; GOUVEIA, Joaquim B. Características Essenciais do Ensino a Distância. 2004. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br/portal/resultados-da-pesquisa?cx=006419030580492186890%3A7a1nhsa6pdw&ie=UTF8&q=Rurato&sa=Ok> >. Acesso em: 15 jun. 2014.
- SANDER, Benno. *Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação*. São Paulo: Pioneira, 1984
- SCHELLING, Vivian. *A presença do povo na cultura brasileira*. Campinas: UNICAMP, 1991
- SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Revista Administração em*

Diálogo, n. 4, p. 3-22, dez. 2003. STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, S. S.; SILVA, R. N. Formação de professores à distância: um estudo de caso em um curso de licenciatura no sertão de Pernambuco. In: Anais... 3º Simpósio Hipertexto e tecnologias na Educação, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/nehte/simposio/anais/Anais-Hipertexto-2010/Sebastiao-Severino-Silva&Roseane-Nascimento-Silva.pdf>>. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

SOARES, D. H. P. (2000). As diferentes abordagens em orientação profissional. In Soares, D. H. P., & Lisboa, M. D. (Orgs.). Orientação profissional em ação: formação e prática de orientadores. São Paulo: Summus.

SOUZA, Jessé. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 13, n. 38, p. 97-116, out. 1998.

SOUSA, Sónia; LAMAS, David. A confiança e o desempenho dos alunos em aulas a distância pela Internet. 2006. Disponível em: < <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/161/1/A%20confian%C3%A7a%20e%20o%20desempenho%20dos%20alunos.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2014.

SPRESSOLA, Nilvânia Aparecida. Instrumento para avaliar as competências no trabalho de tutoria na modalidade EAD. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-11012011-101157/>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA, M. A. P. A experiência de transição entre a universidade e o mercado de trabalho na adulezjovem. Tese de Doutorado em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. (1999), A institucionalização da teoria institucional. In M. Caldas, R. Fachin e T. Fischer (Orgs.), Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais, vol. 1, Atlas, São Paulo.

- TORI, Romero. Educação sem distância: as tecnologias interativas na redução de distâncias em ensino e aprendizagem. São Paulo: Editora Senac, 2010.
- TRINDADE, A. et al. A universidade aberta: um sistema de comunicação multimídia. SINAL, n.0. Lisboa: IPED, Instituto Português de Educação a Distância: 1984.
- VANNUCCHI, Aldo. Cultura Brasileira: O que é, como se faz. 4ª Ed. São Paulo: Loyola, 2006.
- VALENTE, Carlos; MATTAR, João. Secondlife e web 2.0 na educação: o potencial revolucionário das novas tecnologias. São Paulo: Novatec, 2007.
- VARGAS, Miramar R. M.; LIMA, Suzana M. V. Barreiras à implantação de programas de educação e treinamento a distância. 2004. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/092-TC-C3.htm>>. Acesso em: 27jul. 2014.
- VASCONCELOS, Sérgio P. G. Educação à distância: histórico e perspectivas. 2010. Disponível em:< <http://www.filologia.org.br/viiiifelin/19.htm>>. Acesso em: 11 jan. 2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Estreitando relacionamentos na educação à distância. Rio de Janeiro, v. 5, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5427/4161>>. Acesso em: 28 jun. 2014.
- VIEIRA, F.G. et al. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. RAE eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 1, 11 p., jan./jun. 2002.
- VIEIRA, Rosangela S. O Papel das tecnologias da informação e comunicação na educação a distância: um estudo sobre a percepção do professor/tutor. 2011. Disponível em: <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_05.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2014.
- VIDAL, Eloísa M.; MAIA, José E. B. Introdução à educação a distancia. Brasília: RDS, 2010. Disponível em: <<http://www.fe.unb.br/catedraunescoead/areas/menu/publicacoes/livros-de-interesse-na-area-de-tics-na-educacao/introducao-a-educacao-a-distancia>>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- WOODJR., Thomaz; CALDAS, Miguel P.. Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Universidade Federal de Pernambuco
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Departamento de Ciências Administrativas
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado em Administração

Instrumento de Coleta de Dados

Considerações Iniciais

Estou realizando minha dissertação de mestrado, e preciso de sua ajuda para concluí-la. Este questionário traz perguntas, em sua maioria fechadas, sobre questões associadas aos seus hábitos nas modalidades de ensino presencial e a distância. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é ter uma real ideia sobre a sua percepção quanto aos seus comportamentos. O tempo médio previsto, através de pré-teste, para o preenchimento do questionário é de 10 a 15 minutos. Assumo o compromisso de completa confidencialidade das informações fornecidas por você nesta pesquisa. Comprometo-me também a enviar-lhe uma síntese com os resultados deste estudo, assim que concluí-lo. Antecipadamente, agradeço sua disponibilidade.

Marcela Rebecca Pereira

01)Curso: (1) Administração(0) Ciências Contábeis

02) Sexo: (1) Masculino. (0) Feminino.

03) Data de Nascimento: ___/___/_____

04) Qual a sua faixa de renda individual?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| (01) Até R\$ 500,00 | (09) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 |
| (02) De R\$ 500,01 a R\$ 1.000,00 | (10) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (03) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00 | (11) De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00 |
| (04) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 | (12) De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00 |
| (05) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00 | (13) De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00 |
| (06) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00 | (14) De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00 |
| (07) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00 | (15) De R\$ 20.000,01 a R\$ 22.000,00 |
| (08) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 | (16) Acima de R\$ 22.000,00. |

05) Qual a sua faixa de renda familiar (soma da renda dos seus familiares que moram com você)?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| (01) Até R\$ 1.000,00 | (09) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 |
| (02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00 | (10) De R\$ 12.000,01 a R\$ 14.000,00 |
| (03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 | (11) De R\$ 14.000,01 a R\$ 16.000,00 |
| (04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00 | (12) De R\$ 16.000,01 a R\$ 18.000,00 |
| (05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00 | (13) De R\$ 18.000,01 a R\$ 20.000,00 |
| (06) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00 | (14) De R\$ 20.000,01 a R\$ 22.000,00 |
| (07) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00 | (15) De R\$ 22.000,01 a R\$ 24.000,00 |

(08) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00 (16) Acima de R\$ 24.000,00

06) Quantas pessoas da sua família moram com você? _____

07) Qual a sua principal ocupação?

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| (1) Apenas Estudante. | (6) Autônomo. |
| (2) Estagiário. | (7) Empresário. |
| (3) Emprego Privado. | (8) NDR. |
| (4) Emprego Público. | |
| (5) Emprego Economia Mista | |

08) Quantas horas por semana você costuma trabalhar? _____ horas

Primeira Seção

As 15 perguntas a seguir deverão ser respondidas de acordo com a sua percepção sobre suas ações na modalidade de ensino PRESENCIAL. Desta forma, tente associar as perguntas aos seus comportamentos habituais apenas nas disciplinas que são cursadas PRESENCIALMENTE.

1- Quantas horas você costuma estudar por semana? _____

2 - Quando você tem dúvidas, você costuma procurar o professor e expor com clareza as suas dificuldades?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
3 - Você ajuda seus amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
4 - Você consegue negociar com o professor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
5 - Você se sente prejudicado quando o professor não oferece possibilidades de avaliação além das instituídas pela universidade?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
6 - Você tende a se dedicar às disciplinas por afinidade (amizade)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

com o professor?	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
7 - Você propõe melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
8 - As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
9 - Você sente dificuldade de contextualizar os exemplos dados nos conteúdos à sua realidade de trabalho?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
10 - Você costuma denunciar comportamentos inapropriados de colegas de sala?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
11 - Você orienta seus colegas sobre algumas regras que podem ser flexibilizadas em sala de aula, sem que haja, necessariamente, uma punição.	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
12 - Você se sente pressionado pelo grupo (colegas de sala) a se comportar contra as normas e/ou regras, a ser conivente ao comportamento de colegas?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
13 - Esta modalidade de ensino favorece a improvisação no caso	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

de esquecimento da realização/cumprimento de uma atividade?	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
14 - Você já se tornou próximo/amigo de um professor e sentiu que ele lhe tratava de forma diferenciada, tinha preferência?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
15 - Você acha que características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades propostas?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre

Segunda Seção

As 15 perguntas a seguir deverão ser respondidas de acordo com a sua percepção sobre suas ações na modalidade de ensino A DISTÂNCIA. Desta forma, tente associar as perguntas aos seus comportamentos habituais apenas nas disciplinas que são cursadas A DISTÂNCIA.

1- Quantas horas você costuma estudar por semana? _____

2 - Quando você tem dúvidas, você costuma procurar o tutor e expor com clareza as suas dificuldades?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
3 - Você ajuda seus amigos em provas e/ou atividades que deveriam ser individuais e sem consulta?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
4 - Você consegue negociar com o tutor as atividades a serem realizadas e os prazos de entrega?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre

5 - Você se sente prejudicado quando o tutor não oferece possibilidades de avaliação além das instituídas pela universidade?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
6 - Você tende a se dedicar às disciplinas por afinidade (amizade) com o tutor?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
7 - Você propõe melhorias para a didática e o funcionamento da disciplina?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
8 - As atividades e os trabalhos estimulam formas variadas de apresentação?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
9 - Você sente dificuldade de contextualizar os exemplos dados nos conteúdos da EAD à sua realidade de trabalho?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
10 - Você costuma denunciar comportamentos inapropriados de colegas na EAD?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
11 - Você orienta seus colegas sobre algumas regras que podem ser flexibilizadas na EAD, sem que haja, necessariamente, uma punição?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre

12 - Você se sente pressionado pelo grupo (colegas da EAD) a se comportar contra as normas e/ou regras, a ser conivente ao comportamento de colegas?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
13 - Esta modalidade de ensino favorece a improvisação no caso de esquecimento da realização/cumprimento de uma atividade?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
14 - Você já se tornou próximo/amigo de um tutor e sentiu que ele lhe tratava de forma diferenciada, tinha preferência?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre
15 - Você acha que características pessoais e simpatia facilitam o recebimento de ajuda nas atividades propostas?	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Eventualmente	(4) Frequentemente	(5) Sempre