

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ FELIPE ANDRADE SCHERER



GEOGRAFIA E ADMINISTRAÇÃO: O CONHECIMENTO GEOGRÁFICO COMO  
COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

CURITIBA/PR

2020

ANDRÉ FELIPE ANDRADE SCHERER

GEOGRAFIA E ADMINISTRAÇÃO: O CONHECIMENTO GEOGRÁFICO COMO  
COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Geografia, Setor de Ciências da Terra, Universidade Federal do Paraná, como requisito para à obtenção do título de Mestre em Geografia.

Orientador: Prof. Dr. Adilar Antônio Cigolini

CURITIBA/PR

2020

Catálogo na Fonte: Sistema de Bibliotecas, UFPR  
Biblioteca de Ciência e Tecnologia

S326g

Scherer, André Felipe Andrade

Geografia e administração: o conhecimento geográfico como competência na administração contemporânea [recurso eletrônico] / André Felipe Andrade Scherer. – Curitiba, 2020.

Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências da Terra, Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2020.

Orientador: Adilar Antônio Cigolini.

1. Geografia. 2. Administração. I. Universidade Federal do Paraná. II. Cigolini, Adilar Antônio. III. Título.

CDD: 220.91

Bibliotecária: Vanusa Maciel CRB- 9/1928



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS DA TERRA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GEOGRAFIA -  
40001016035P1

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em GEOGRAFIA da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ANDRÉ FELIPE ANDRADE SCHERER** intitulada: **GEOGRAFIA E ADMINISTRAÇÃO: O CONHECIMENTO GEOGRÁFICO COMO COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA.**, sob orientação do Prof. Dr. ADILAR ANTONIO CIGOLINI, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 07 de Maio de 2020.

Assinatura Eletrônica

08/05/2020 08:46:37.0

ADILAR ANTONIO CIGOLINI

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

07/05/2020 16:35:45.0

LUIS LOPES DINIZ FILHO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

07/05/2020 19:38:26.0

ROBERTO CERVI

Avaliador Externo (DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPR)

---

Av. Cel. Francisco H dos Santos, 100 - Ed. João José Bigarella - 1º andar - sala 108 - CURITIBA - Paraná - Brasil  
CEP 81531-980 - Tel: (41) 3361-3450 - E-mail: ufprposgeografia@gmail.com

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.  
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 41312

**Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 41312**

*A minha amada mãe,  
De quem herdei a missão de lecionar.  
Que sobreviveu para presenciar este momento,  
33 anos depois de quase ter partido para uma nova dimensão.  
Que emigrou do Nordeste brasileiro e venceu.  
Minha rainha.*

*Ao meu amado pai,  
Que dedicou toda a sua vida para a família.  
Que saiu do “cabo da enxada” para servir ao povo brasileiro.  
Que tinha como sonho ver os filhos formados.  
Meu herói.*

*Este trabalho tem o suor de vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu querido amigo, mentor e orientador, prof. Dr. Adilar Cigolini, que acreditou neste projeto desde o início. Que insistiu no tema quando eu me mostrava temeroso. Obrigado pela parceria, por todas as conversas, leituras, orientações e principalmente, paciência com meu jeito solitário e caseiro de trabalhar.

Aos professores Dr. Luis Lopes Diniz Filho e Dr. Roberto Cervi, por terem aceitado os convites para composição de banca, por todas as leituras, revisões, apontamentos e contribuições. Tiveram um tiveram papel essencial na construção da obra.

Aos gestores entrevistados, por toda a receptividade e pelo valioso tempo despendido de suas atividades em benefício da pesquisa.

À minha amada Nina, pelas inúmeras vezes em que dormiu sozinha enquanto eu escrevia. Obrigado por compreender meus horários produtivos e me incentivar nesta caminhada. Seu suporte foi fundamental.

Ao meu pequeno Matteo, que foi gerado, gestado e nascido durante este mestrado. Atenuou as tensões de pesquisa através da alegria de um nascimento e dos seus constantes sorrisos.

Aos meus irmãos, Isa e Maninho, por terem apoiado e dado força desde o dia que decidi concorrer a uma vaga no programa de pós.

Aos meus companheiros do Núcleo de Pesquisa em População e Território (NUPOTE), por todo o auxílio disponibilizado, sugestões, referenciais, idéias, leituras, debates, ensinamentos, momentos descontraídos e de apoio.

Meu sincero agradecimento e reconhecimento a todos.

*[...] Em um novo tempo das ciências, a Geografia deverá buscar seu lugar na construção de um ponto comum entre diferentes áreas do saber; deverá colocar-se em um campo de análise filosófico, o que, sem demora, se tornará uma necessidade de todas as ciências.*

*Inaugurando este caminho, a Geografia poderá encontrar seu verdadeiro valor, valendo-se de um filosofar no trato do seu objeto (espaço) que, de certa forma, já o exige [...]*

*(VITTE, 2010, p. 13)*

## RESUMO

Para que um Administrador profissional formado possa exercer sua função com sucesso, deve ter o domínio de um acervo de “conhecimentos geográficos” (ser capaz de compreender mapas, conceitos-chave da Geografia, identificar e considerar aspectos culturais, da natureza, sustentabilidade, diversidades, geoinformações, estatísticas territoriais, relações de produção, poder, dentre outros). A falta desta compreensão horizontal sobre o ambiente e suas variáveis interfere diretamente nas decisões administrativas; trazendo consequências muitas vezes insatisfatórias sob o ponto de vista estratégico ou social. Desta forma, o presente trabalho traz à tona esta discussão tendo como objetivo demonstrar que a Geografia se constitui como uma ciência fundamental e significativa para a atividade profissional dos Administradores - ainda que não seja considerada e sistematizada de maneira formal nos cursos de gestão. Como metodologia, foram utilizados levantamentos históricos e epistemológicos de Geografia e Administração, análise documental de grades curriculares dos 10 principais cursos de gestão do país e entrevista semiestruturada junto a gestores de empresas, a fim de se identificar esta contribuição geográfica na prática. Os resultados obtidos demonstram que a Geografia se faz presente no cotidiano gerencial e que pode atuar como um elemento de suporte nas decisões - mas que, contraditoriamente não é debatida a contento durante a formação profissional destes líderes.

Palavras-chave: Geografia, Administração, Gestão, Inteligência Geográfica, Espaço geográfico

## **ABSTRACT**

For a professional Administrator to be able to successfully perform his must have mastery of a collection of “geographic knowledge” (be able to understand maps, key concepts of Geography, identify and consider cultural aspects, nature, sustainability, diversities, geoinformation, territorial statistics, production relations, power, among others). The absence of this understanding about the environment and its variables directly interferes with administrative decisions; bringing consequences that are often unsatisfactory from a strategic or social point of view. The present work brings up this discussion with the objective of demonstrating that Geography is constituted as a fundamental and significant science for the professional activity of the Administrators - even if it is not considered and systematized in a formal way in management courses. As a methodology, historical and epistemological surveys of Geography and Administration, documentary analysis of curricular grades of the 10 main courses in the country (Brazil) and semi-structured interviews with company managers were used, in order to identify this need in practice. The results obtained demonstrate that Geography is present in the managerial daily life and that it can act as a support element in decisions - but that, contradictorily, it is not properly discussed during the professional training of these leaders.

Keywords: Geography, Administration, Management, Geographic Intelligence, Geographic space

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1: RANKING DE MATRÍCULADOS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	78
TABELA 2: RANKING ADMINISTRAÇÃO.....	82

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS .....	38
QUADRO 2: ABORDAGENS GEOGRÁFICAS .....	66
QUADRO 3: RESUMO DE RELAÇÕES.....	69
QUADRO 4: CONCEITOS RELACIONAIS DA GEOGRAFIA .....	92
QUADRO 5: DADOS DAS EMPRESAS .....	99
QUADRO 6: DADOS DOS GESTORES.....	100
QUADRO 7: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 1.....	100
QUADRO 8: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 2.....	104
QUADRO 9: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 3.....	106
QUADRO 10: SÍNTESE DOS RESULTADOS (MAIORIA DAS NOTAS).....	108

## SIGLAS

CPC	–	Conceito Preliminar de Curso
CRA	–	Conselho Regional de Administração
FGV – EAESP	–	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
FGV – EBAPE	–	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
MEC	–	Ministério da Educação e Cultura
PUCSP	–	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
RUF	–	Ranking Folha de São Paulo
UFBA	–	Universidade Federal da Bahia
UFC	–	Universidade Federal do Ceará
UFF	–	Universidade Federal Fluminense
UFMG	–	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	–	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	–	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	–	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNB	–	Universidade de Brasília
UNESP	–	Universidade Estadual de São Paulo
UNICAMP	–	Universidade Estadual de Campinas
USP	–	Universidade de São Paulo

## **ANEXOS**

ANEXO 01 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFMG

ANEXO 02 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO USP

ANEXO 03 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFRG

ANEXO 04 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO FGV EAESP

ANEXO 05 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO FGV EBAPE

ANEXO 06 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFRJ

ANEXO 07 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO PUCSP

ANEXO 08 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFPR

ANEXO 09 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UNB

ANEXO 10 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFBA

ANEXO 11 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFRJ

ANEXO 12 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA USP

ANEXO 13 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNICAMP

ANEXO 14 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFMG

ANEXO 15 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNESP

ANEXO 16 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFRGS

ANEXO 17 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNB

ANEXO 18 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFF

ANEXO 19 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFPR

ANEXO 20 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFC

ANEXO 21 – COMENTÁRIOS GESTOR 1

ANEXO 22 – COMENTÁRIOS GESTOR 2

ANEXO 23 – COMENTÁRIOS GESTOR 3

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO E GEOGRAFIA: RESPECTIVAS EPISTEMOLOGIAS E ABORDAGENS .....</b>	<b>17</b>
1.1. INTRODUÇÃO.....	17
1.2. A ADMINISTRAÇÃO E SUAS ABORDAGENS .....	19
1.3. A GEOGRAFIA E SUAS ABORDAGENS.....	40
1.4. PROXIMIDADES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GEOGRAFIA.....	67
<b>CAPÍTULO II - FORMAÇÃO ACADÊMICA ATUAL: A GEOGRAFIA ESTÁ PRESENTE NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO?.....</b>	<b>77</b>
2.1. INTRODUÇÃO.....	77
2.2. FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR (CONTEÚDOS MEC) ....	78
2.3. PRINCIPAIS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E SEUS CURRÍCULOS .....	81
<b>CAPÍTULO III – ELEMENTOS E CONCEITOS GEOGRÁFICOS PRESENTES NA GESTÃO ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>90</b>
3.1. INTRODUÇÃO.....	90
3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	91
3.3. EMPRESA 01: É NECESSÁRIO ENSINAR GEOGRAFIA DURANTE A GRADUAÇÃO?.....	101
3.4. EMPRESA 02: O CONHECIMENTO GEOGRÁFICO É RELEVANTE NO COTIDIANO PROFISSIONAL? .....	103
3.5. EMPRESA 03: O APRENDIZADO GEOGRÁFICO É CARENTE DURANTE A GRADUAÇÃO?.....	105
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>

## INTRODUÇÃO

A ciência geográfica constitui-se como um relevante elemento formativo, capaz de contribuir intelectualmente às mais diversas áreas de conhecimento. Seus conceitos, categorias, métodos, instrumentos e técnicas de análise; quando bem aproveitados, proporcionam uma melhor compreensão sobre as dinâmicas e transformações estabelecidas no espaço geográfico. Entende-se neste trabalho o espaço como sendo:

o conjunto indissociável de sistemas de objetos (redes técnicas, prédios, ruas) e de sistemas de ações (organização do trabalho, produção, circulação, consumo de mercadorias, relações familiares e cotidianas), que procura revelar as práticas sociais dos diferentes grupos que nele produzem, lutam, sonham, vivem e fazem a vida caminhar. Nunca o espaço do homem foi tão importante para o desenvolvimento da história. Por isso, a Geografia é a ciência do presente, ou seja, é inspirada na realidade contemporânea. O objetivo principal destes conhecimentos é contribuir para o entendimento do mundo atual, da apropriação dos lugares realizada pelos homens, pois é através da organização do espaço que eles dão sentido aos arranjos econômicos e aos valores sociais e culturais construídos historicamente (SANTOS, 1998, p. 30).

Desta maneira, considerar os fenômenos ocorridos no espaço, através de uma visão holística, é fator fundamental para que sejam encontradas boas alternativas e soluções para os atuais problemas existentes na sociedade, nas mais variadas escalas geográficas, do local ao global.

Neste sentido, os setores que possuem certo grau de complexidade em seu gerenciamento, conseqüentemente, apresentam grandes dificuldades de gestão, tais como a saúde, educação, políticas públicas, meio-ambiente, prevenção de desastres naturais, urbanismo, serviço social, finanças, economia, comunicações, produção industrial, infraestrutura, dentre inúmeras outras áreas; requerem a presença de um administrador efetivo - detentor de plena capacidade crítica e com habilidade para se pensar o espaço geográfico.

Para que este profissional (administrador formado) possa exercer sua função com sucesso, deve ter o domínio de um acervo de “ferramentas geográficas” (ser capaz de compreender mapas, conceitos-chave da Geografia, identificar e considerar aspectos culturais, da natureza, sustentabilidade, diversidades, geoinformações, estatísticas territoriais, relações de produção, poder, dentre outros).

O presente trabalho parte da hipótese de que existe uma convergência intelectual entre as duas áreas (Administração e Geografia), ocorrida devido à relevância e constante análise espacial nas decisões gerenciais. Contraditoriamente, existe a sensação de que a Administração (graduação) ainda não reconhece

formalmente o potencial colaborativo da Geografia – sendo que possivelmente, as grades curriculares destas instituições e cursos de gestão não apresentam uma disciplina específica de Geografia - ainda que ela seja essencial para estimular o pensamento holístico e sistêmico, como veremos adiante. Por este motivo, outra hipótese admitida é a de que os gestores e líderes de organizações brasileiras não chegam a adquirir um suficiente “repertório” de análise espacial durante o período de formação.

Em contrapartida, pressupõe-se que a Geografia pode e deve buscar o seu lugar na construção de um ponto comum junto à Administração, a fim de consolidar a sua importância pragmática de entendimento da realidade.

Considerando que as decisões estratégicas de todas as organizações passam obrigatoriamente pelo pensamento de seus administradores, quando a leitura do espaço é nula ou pouco considerada, a reflexão geográfica é praticamente inexistente - prejudicando a qualidade da gestão. A ausência de compreensão sobre o ambiente e suas variáveis interfere diretamente nas decisões administrativas; trazendo consequências muitas vezes insatisfatórias sob o ponto de vista estratégico ou social. (FRANCISCO, 2018).

**O objetivo geral** deste trabalho, é, portanto, **demonstrar que a Geografia se constitui como ciência fundamental e significativa para a atividade profissional dos Administradores** - ainda que não seja considerada e sistematizada nos cursos formativos. Em relação aos objetivos específicos, propõe-se:

- (1) analisar mediante levantamento histórico, se existe alguma convergência epistemológica entre Geografia e Administração.
- (2) demonstrar a ausência da Geografia formalizada nas grades curriculares de Administração
- (3) avaliar as lacunas na formação acadêmica (evidenciar o pouco contato com reflexões geográficas durante a graduação)

A temática proposta justifica-se em um momento de “popularização” do termo “Inteligência Geográfica” nas organizações, que infere o uso da perspectiva espacial nas tomadas de decisão - sejam elas instituições públicas e privadas. Como exemplo desta tendência, há uma expansão na quantidade de salas de gerenciamento que apresentam painéis e visualizadores geográficos, que utilizam grandes mapas e dados locais como plataforma de análise. (FRANCISCO, 2018). Tal fator permite que as equipes de operação se apoiem profissionalmente nesta estrutura, mas cabe aos

gestores entender sobre o que ocorre no ambiente prático, avaliar os impactos de suas ações, considerar os riscos, aprimorar as relações, e conduzir de forma ética as suas áreas de controle - incorporando a Geografia como elemento ativo na compreensão espacial.

Para alinhar este tema, a discussão foi dividida em três capítulos. No capítulo I, é apresentada uma narrativa demonstrando a maneira pela qual se desenvolveram os pensamentos administrativo e geográfico ao longo da história - com suas devidas características individuais e alterações sofridas ao longo do tempo - sempre determinadas e influenciadas por cada época científica. Em suma, trata-se de um breve levantamento histórico de ambas as áreas, que nos servirá de alicerce para o restante do debate. A intenção é também oferecer um panorama ao leitor sobre a realidade das duas ciências, trazendo pontos e conceitos importantes que deram forma aos seus objetos de estudo.

Ainda neste primeiro capítulo, logo após estas descrições gerais, foi possível “comparar” temporalmente as duas ciências, o que permitiu averiguar em quais momentos elas tiveram algum tipo de diálogo, de que forma se complementaram ou apresentaram alguma relação que lhes aproximasse em termos de discussão. O intuito desta etapa foi o de sistematizar o que ocorria paralelamente em cada ciência, década a década; procurando estabelecer que a Administração e Geografia tiveram e seus períodos de conexão – ainda que de formas pontuais, mas que são perceptíveis no momento presente.

O capítulo II, por sua vez, discute os atuais currículos formativos da Administração - e em que sentido seus respectivos conteúdos e grades de ensino influenciam (ou não) no estímulo às interpretações espaciais. Para tanto, foi realizado um levantamento completo dos 10 principais cursos de graduação do país, demonstrando que a Administração se apoia regularmente em diversas outras ciências para compor seu abrangente quadro de disciplinas (utilizando-se, por exemplo, de temáticas ligadas à Psicologia, Filosofia, Direito, Sociologia, dentre outros), mas que acaba ignorando a Geografia como um elemento contribuinte neste processo intelectual. Acredita-se que esta ciência, que aborda o espaço, onde todas as dinâmicas decisórias se estabelecem e que absorve os impactos dos estilos de administração, deveria ser melhor considerada.

O capítulo III aborda o método e procedimento de validação da pesquisa, com a devida aplicação prática no campo. O recorte temático estabeleceu a Administração

Logística como sendo o segmento administrativo a ser aprofundado (dentre os inúmeros ramos possíveis). Diante disso, foi definido que o objeto deveria ser observado ao menos em três empresas de transporte, gerenciadas respectivamente por administradores formados.

A metodologia desta etapa se baseou na utilização da *escala likert* de análise, que consiste em um levantamento quantitativo-qualitativo estruturado, obtido através de entrevista. Foi apresentado a três gestores um conjunto de 17 núcleos conceituais da Geografia, a fim de que fossem analisados de forma particular. Cada gestor se expressou numericamente (dando notas de 1 a 5) sobre a importância destes núcleos conceituais no cotidiano de trabalho e se em algum momento foram aprendidos/reforçados na formação acadêmica. Em paralelo, houve a possibilidade dos entrevistados argumentarem livremente sobre cada núcleo, trazendo suas percepções e pensamentos acerca da Geografia.

Com base nos resultados, foi obtido o nível estimado de “conhecimento geográfico” dos administradores, assim como a pertinência de elementos da desta ciência na rotina de trabalho.

Que o presente trabalho possa estimular a compreensão e leitura do espaço, defendendo o papel da Geografia como elo fundamental no desenvolvimento de uma administração (pública e privada) mais crítica, eficaz, responsável e humana.

## **CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO E GEOGRAFIA: RESPECTIVAS EPISTEMOLOGIAS E ABORDAGENS**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

De acordo com Chiavenato (2004, p. 2), vivemos em uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc). No sistema capitalista no qual estamos inseridos, a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas.

Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações – que podem ser de diversos tamanhos, características diferentes, estruturas diferentes, objetivos diferentes (sejam lucrativas ou não). Ao atingirem determinado tamanho, estas organizações tornam-se complexas e precisam ser administradas de maneira mais técnica. Isso significa dizer que a organização sofre uma auto fragmentação, ou seja, hierarquiza-se e atribui-se funções a determinados indivíduos, para que se possa realizar atividades em benefício da sustentação e manutenção da organização e, principalmente, de seus objetivos. A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização (CHIAVENATO, 2004, p. 2).

Neste contexto, pode-se intuir que a Administração trata do planejamento, da estruturação, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão (fragmentação) do trabalho que ocorrem dentro da organização; ou seja, é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Katz (1955, p. 55), afirma existir três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. É o caso de habilidades em contabilidade, em programação de computador, engenharia, etc. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, como trabalho com "coisas".

As habilidades humanas: estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais.

As habilidades conceituais envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber as ameaças/oportunidades. **Eis aqui o ponto de convergência e importância da Geografia como material de complemento a esta habilidade.** Há uma vastidão de conceitos ligados ao campo geográfico que podem contribuir de maneira efetiva na construção de conhecimento administrativo.

A contribuição da ciência “Geografia” se manifesta diretamente neste ponto do conceito administrativo (o saber/conceitual), que dentre várias possibilidades, abrange as questões e reflexões espaciais (ou, ao menos, assim deveria ocorrer). Não cabe a um líder estar atento somente ao que ocorre dentro de sua organização, mas também ao mundo que o cerca – já que toda decisão ou atividade tem alguma consequência no espaço.

Contudo, é necessário compreender de que forma ocorreu o processo de construção da ciência administrativa e também o processo de construção da ciência geográfica. Ou seja, o objetivo deste primeiro capítulo consiste em demonstrar como se desenvolveram os respectivos pensamentos ao longo do tempo. Nesta perspectiva, o texto encontra-se organizado em três partes. A primeira delas refere-se a um breve levantamento histórico da Administração e suas abordagens. A segunda parte do texto faz o mesmo exercício, mas desta vez com a Geografia e suas abordagens. Em ambos os textos busca-se oferecer um panorama ao leitor sobre a realidade das duas ciências, evidenciando pontos e conceitos importantes que deram forma aos seus objetos de estudo. A terceira e última parte deste capítulo refere-se a uma verificação sobre quais momentos estas ciências tiveram algum tipo de diálogo, de que forma se

complementaram ou apresentaram alguma relação que lhes aproximasse em termos de discussão (através desta análise foi possível identificar o que ocorria paralelamente em cada ciência, década a década; procurando estabelecer que a Administração e Geografia tiveram seus devidos períodos de conexão – ainda que de formas pontuais).

## 1.2 A ADMINISTRAÇÃO E SUAS ABORDAGENS

O significado e o conteúdo da Administração sofreram uma formidável ampliação através de diversas teorias. Cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais relevantes de sua época e todas foram bem-sucedidas nas soluções específicas para tais problemas. Assim, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las para ter à sua disposição um leque de alternativas para a situação. Ao conjunto destas teorias e abordagens, dá-se o nome de TGA (Teoria Geral da Administração).

A TGA – que rege a ciência administrativa – estuda a administração do ponto de vista da interação e da interdependência entre seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade”. Essas variáveis constituem os principais componentes de estudo da Administração das organizações e atuam de maneira sistêmica e complexa: cada uma influencia e é influenciada pelas outras. Mudanças de um componente provocam modificações nos demais. O comportamento do conjunto é diferente da soma de comportamentos considerados isoladamente. A adequação entre essas variáveis constitui o desafio da Administração. (CHIAVENATO, 2004, p. 11)

Possivelmente, o foco nestas seis variáveis ao longo dos anos, inibiram de forma considerável as possibilidades de contato mais estreito com outras ciências (exceto, obviamente aquelas de caráter mais “exato”, tais como as Engenharias, Matemática, Economia, Informática, Física e outros). Desta forma, a Administração, a rigor, ficou distante daquela ciência cujo estudo se concentra no espaço (Geografia). Paradoxalmente, é o espaço que absorve em maior ou menor grau todas as decisões administrativas, e que por conta dele, muitas decisões também são tomadas.

Antes de nos debruçarmos sobre a Administração efetivamente, devemos considerar os antecedentes históricos que prepararam as condições ideais para o surgimento desta Administração sistematizada, como área de conhecimento – haja vista que somente após o século XX a ciência tomou uma forma mais robusta e pôde ser estruturada de forma organizada e com fins de aprimoramento.

De forma sucinta, pode-se dizer que a ciência “Administração” teve influências diversas, como a Filosofia, através de conceitos advindos de Sócrates (quando expunha sobre as habilidades necessárias para uma boa gestão), assim como Platão (que em seu livro “Política”, descreve sobre a composição e elementos do Estado e cita formas de governo, como a monarquia, aristocracia e democracia). René Descartes (1596 – 1650) contribui com sua abordagem filosófica denominada método cartesiano, que dentre outros pontos, defende o princípio da decomposição para a análise de uma situação (dividir cada problema em tantas partes quanto sejam possíveis e necessárias à sua solução).

Lodi (2000, p.45) explica que ao longo dos séculos, os princípios de administração pública passaram das instituições dos Estados (Atenas, Roma, etc) para as instituições da Igreja Católica e Organização Militar. No caso da Igreja, se estruturou na hierarquia na autoridade, no estado-maior (assessoria) e também na coordenação funcional, para que fosse possível assegurar a sua integração (a organização da igreja é simples e eficiente, cuja autoridade coordenadora teria sido “delegada” por uma “autoridade divina superior”). Este modelo de organização eclesiástica serviu de exemplo para outras organizações, que viram na igreja um exemplo de administração a ser seguido.

Entre 1780 e 1860 tivemos a primeira revolução industrial (do carvão e do ferro), onde se observou uma forte mecanização da agricultura, aplicação de força motriz na indústria, desenvolvimento fabril e gigantesco aceleração dos transportes e das comunicações. Na segunda revolução, ocorrida entre 1860 e 1914, teve-se dentre outras características e transformações, a substituição do ferro pelo aço, substituição do vapor pela eletricidade, especialização do operário, consolidação da ciência na indústria, acumulação de capital, novas formas de organização capitalista, aumento de poder dos bancos e instituições financeiras, separação entre propriedade particular e a direção das empresas, expansão da industrialização. Esta transferência da habilidade individual do artesão para a máquina e a substituição da força animal pela máquina a vapor alteraram completamente os paradigmas e formas de se gerir inclusive a própria existência; sendo que a organização moderna surge neste contexto - de ruptura com as estruturas corporativas da Idade média - ao mesmo tempo em que o avanço tecnológico, descobrimento de novas fontes de energia e a ampliação de mercados configuraria uma nova perspectiva de vida e das relações em todo o planeta. Os

impactos da Revolução Industrial podem ser observados mediante o início da história da Administração, com o crescimento das cidades, surgimento de sindicatos, início do marxismo em função da exploração capitalista, dentre outros marcos que caracterizaram o período. (LODI, 2000, p. 37).

A partir do século XVII, surgem teorias econômicas centradas na explicação dos fenômenos empresariais (microeconômicos), baseados em dados empíricos, na experiência cotidiana e em tradições do comércio da época. Segundo Claude (1974, p. 28), as idéias básicas dos economistas clássicos liberais constituem as sementes para o pensamento administrativo. Adam Smith (1723-1790) é o fundador da economia clássica, cujo pensamento central é a competição. De acordo com a teoria, os indivíduos agem apenas em proveito próprio, mas os mercados sob disputa funcionam de maneira espontânea de modo a garantir – por um mecanismo abstrato que chamava de “a mão invisível que governa o mercado” – a distribuição eficiente dos recursos e da produção, sem excesso de lucros. Neste caso, o papel econômico do governo (além do básico, que é garantir a lei e a ordem) é a intervenção na economia quando o mercado não existe ou deixa de funcionar em condições satisfatórias, isto é, quando não ocorre competição livre. (LODI, 2000, p. 37).

Diante das inúmeras influências recebidas ao longo da história e da necessidade de se gerenciar as organizações e atividades de modo técnico e sistêmico, **nascia assim a ciência administrativa**. Diversas foram as abordagens e correntes de pensamento surgidas deste ponto em diante, sendo destacada em ordem cronológica de aparição, as teorias: **Clássica, Humanística, Neoclássica, Estruturalista, Comportamental, dos Sistemas, da Contingência e Contemporânea** - que serão detalhadas na sequência.

Chiavenato (2004, p. 38) afirma que o americano Frederick Winslow Taylor iniciou a Escola de Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, preocupado em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário. Essa escola era formada por engenheiros, como Henry Lawrence Gantt e Henry Ford. O grande objetivo era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional. Leva este nome devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais. Taylor provocou uma revolução no mundo industrial de sua época, trazendo temas relacionados à redução de desperdício, perdas sofridas pelas indústrias e elevação da produtividade através da inserção de métodos e técnicas.

De acordo com Claude (1974, p. 136), a administração taylorista estava centrada em pagar salários melhores e reduzir custos de produção, sendo que a administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitem o controle das operações fabris; além de que, os empregados precisam ser cientificamente selecionados e treinados (afim de aperfeiçoar suas tarefas), criando também uma atmosfera de cooperação com os trabalhos para garantir a permanência deste ambiente harmônico.

Taylor (1970, p. 35) afirma que a gestão científica se trata na realidade de uma evolução administrativa e não de uma teoria propriamente dita (devendo obedecer a uma ordem de 75% de análise e 25% de bom senso nos processos), de implantação gradual, sem alterações bruscas que possam causar descontentamento aos operários e prejuízos aos patrões.

Para Taylor (1970, p. 35), a Administração deveria ser tratada cientificamente e não empiricamente. O mérito neste caso reside em encarar sistematicamente o estudo. A Administração Científica cuida dos padrões de produção, padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de tarefas e prêmios de produção para incentivar a produtividade. O ponto filosófico, de aceitação das ideias, exigiria uma revolução mental, tanto da direção como dos operários.

A tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos recebeu o nome de organização racional do trabalho (ORT)<sup>1</sup>. Para Taylor, o operário não tem capacidade nem formação para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente.

Com a Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento, estudo do trabalho e definição do método de trabalho enquanto a supervisão fornece assistência ao trabalhador durante a produção do respectivo trabalho. A gerência pensa e decide, ao passo que o trabalhador executa.

Haynes e Massie (1969, p. 26), afirmam que o estudo dos tempos e movimentos permitem a racionalização do método de trabalho do operário e a fixação do tempo padrão para a execução de tarefas, sendo que os objetivos são a eliminação dos

---

<sup>1</sup> A organização racional do trabalho (ORT) se fundamenta na análise do trabalho, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho, desenho de cargos e tarefas, incentivos salariais, conceito do homo economicus, condições de trabalho, padronização de métodos e máquinas e supervisão funcional. (CHIAVENATO, 2004 p. 65)

desperdícios, distribuição uniforme do trabalho (evitando falta ou excessos), facilidade no treinamento de operários, definição de métodos e normas, base salarial equitativos (assim como prêmios de produção).

Frank B. Gilbreth (1868-1924), engenheiro americano, acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade. Gilbreth (1920) criou o conceito de movimentos elementares (therbligs). Segundo Haynes e Massie (1969, p. 27), este conceito de movimentos realizados permite decompor e analisar qualquer tarefa. Por exemplo, uma simples ação de colocar parafusos inclui sete movimentos elementares: pegar o parafuso, transportá-lo até a peça, posicioná-lo, pegar e transportar a chave de fenda até o parafuso, utilizá-la e posicioná-la na situação anterior. O therblig<sup>2</sup> é o elemento básico da Administração científica e a unidade fundamental de trabalho.

Percebe-se que a eficiência ganha ares de protagonismo na Administração científica. A correta utilização dos recursos busca estabelecer padrões de desempenho nas tarefas, ou seja, o foco fica concentrado na relação entre o desempenho real e o desempenho previamente estabelecido. Por este motivo, porcentagens surgem como indicadores dos resultados atingidos.

O aparecimento da linha de montagem é característico deste período, onde a especialização ganha espaço e a liberdade de trabalho perde força. As variadas formas de se executar determinada função acabam convergindo para uma única maneira: automatizada, cíclica e bastante repetitiva. Cada operário fica restrito ao que foi previamente desenhado para sua função: este deve ser treinado simplesmente a fazer e não a pensar. Há, portanto, a valorização do padrão, da supervisão funcional, da divisão do trabalho.

Conforme Chiavenato (2004, p. 51), entre 1905 e 1914, Ford promoveu a grande inovação do século XIX: a produção em massa. Inovou na organização do trabalho: a produção do maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade pelo menor custo possível. Essa inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas outras invenções da humanidade. Definiu o preço de venda e desafiou a organização a fazer com que os custos fossem baixos para garantir aquele

---

<sup>2</sup> Therblig é o nome de um conjunto de movimentos fundamentais necessários para o trabalhador executar operações com tarefas manuais. Consiste em 17 elementos, cada um deles descrevendo uma atividade padronizada, tais como selecionar, inspecionar, segurar, mover, posicionar, desmontar, dentre outros. (GILBRETH, Frank Jr, 2010, p. 56)

preço. Deu ao mercado o que ele queria: modelos simples e acessíveis. Cabe ressaltar neste ponto, que as decisões mais frequentes, neste período, passam a ser transformadas em rotinas e delegadas aos subordinados, deixando problemas excepcionais ou anomalias para os superiores. Essa foi a forma que Taylor e Ford conceberam a delegação que se tornaria depois um princípio de uma organização amplamente aceito.

Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa executada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. O objetivo das duas era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e pelo somatório da eficiência individual. A Teoria Clássica, ao contrário, partia da organização como um todo e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como divisões ou departamentos) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). (CHIAVENATO, 2004, p. 63).

Se por um lado, Taylor guiou as principais iniciativas da cientificidade administrativa, coube a Henry Fayol (1841-1925) ser o precursor de uma abordagem anatômica e estrutural da organização, fundando a **Teoria Clássica**. Expôs sua Teoria no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916. Seu trabalho, foi divulgado por Urwick e Gulick.

Fayol (2010, p. 54) salientava que toda empresa apresenta seis funções, a saber: (a) Funções técnicas - relacionadas à produção de bens e serviços; (b) Funções Comerciais - relacionadas à compra venda e permutação; (c) Funções Financeiras - relacionadas à procura e gerência de capitais, (d) Funções de segurança - relacionadas à proteção e preservação de bens e das pessoas; (e) Funções Contábeis - relacionadas a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas e (f) Funções administrativas - relacionadas à integração de cúpula das cinco funções citadas anteriormente; que coordena e sincroniza as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Fayol (2010, p. 55) também define o ato de administrar como: (a) Prever - visualizar o futuro e traçar o programa de ação; (b) Organizar - constituir o duplo organismo material e social da empresa; (c) Comandar - dirigir e orientar o pessoal; (d) Coordenar - ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos e (f) Controlar - verificar se tudo ocorre de acordo com as regras e ordens.

Segundo Fayol (2010, p. 60), os 14 princípios da administração são: (a) Divisão do Trabalho - especialização de tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência); (b) Autoridade e Responsabilidade - autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência, sendo que a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas; (c) Disciplina - depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos, (d) Unidade de Comando - cada empregado deve receber ordens de apenas um superior, ou seja, princípio de autoridade única; (e) Unidade de direção - uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo; (f) Subordinação dos interesses individuais aos gerais - os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas; (g) Remuneração do pessoal - deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição; (h) Centralização - refere-se á concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização; (i) Cadeia escalar - é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio de comando; (j) Ordem - um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar, sendo a ordem material e humana; (k) Equidade - amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal; (l) Estabilidade do pessoal - a rotatividade é prejudicial para a eficiência da organização, ou seja, quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa; (m) Iniciativa - a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso e (n) Espírito de Equipe - a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fayol (2010, p. 72), defendia a necessidade de um ensino organizado e metódico na administração, de caráter geral para formar administradores. Em sua época, essa ideia era uma novidade. A **Teoria Clássica** concebe a organização como se fosse uma estrutura. Embora tenha contribuído para tirar a organização industrial da confusão inicial que enfrentava em decorrência da Revolução Industrial, a teoria Clássica pouco avançou em termos de uma teoria da organização. Neste contexto, a organização se caracteriza pela divisão do trabalho claramente definida e que pode se dar em duas direções: Vertical (segundo níveis de autoridade hierárquica e responsabilidade) e Horizontal (atuando no mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade própria e específica)

Deve-se mencionar também as contribuições de Gulick, que embora fosse um seguidor de Taylor, discordava de alguns pontos e propôs sete elementos da

Administração clássica: Planejamento (tarefa de traçar linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de se fazê-la), Organização (estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista), Assessoria (com a função de preparar e treinar o pessoal e manter condições favoráveis de trabalho), Direção (tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais, além de funcionar como líder da empresa), Coordenação (estabelecimento de relações entre várias partes do trabalho), Informação (esforço de se manter informados, a respeito do que se passa, aqueles perante quem o chefe é responsável; pressupondo a existência de registros, documentação, pesquisa e inspeções) e o Orçamento (com sua função relacionada à elaboração, execução e fiscalização orçamentárias, ou seja, plano fiscal, contabilidade e controle).

A segunda fase da evolução administrativa traz uma visão humanística de gestão, sendo por este motivo denominada de **Teoria Humanística**. Segundo Chiavenato (2004, p. 80), esta abordagem trouxe uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A abordagem **Humanística** faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos. Ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho. (LODI, 2000, p. 56).

A Psicologia Industrial contribuiu para demonstrar a parcialidade dos princípios de Administração adotados pela Teoria Clássica. Além do mais, as modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da Administração. Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. Essa crise mundial provocou indiretamente uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos de Administração até então aceitos, apesar de seu caráter dogmático e prescritivo. De acordo com

Wahrlich (2011, p. 67), o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Suas conclusões são as seguintes:

a. O nível de produção é resultante da integração social: O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais.

b. Comportamento social dos empregados: O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

c. Recompensas e sanções sociais: O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Os operários que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos colegas.

d. Grupos informais: Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.).

e. Relações humanas: No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações pessoais.

f. Importância do conteúdo do cargo: A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho.

g. Ênfase nos aspectos emocionais: Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

Dentro da abordagem humanística, os pesquisadores se deparam com a civilização industrializada que torna as empresas preocupadas exclusivamente com sua sobrevivência financeira e maior eficiência para o alcance de lucros. Assim, todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí a necessidade de um tratamento profilático e

preventivo do conflito industrial: o choque entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais dos participantes. (LODI, 2000, p. 56).

Segundo Chiavenato (2004, p. 97), o estudo da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa.

Neste ponto surge o conceito de *liderança*, necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Por sua vez, a **Teoria Neoclássica** nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje.

Koontz e O' Donnell (1976, p. 34) afirmam que a abordagem **Neoclássica** baseia-se nos seguintes fundamentos:

a. A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle; (b) Como a Administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo; (c) A Administração é uma arte que, como a Medicina ou a Engenharia, deve se apoiar em princípios universais; (d) Os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros; (e) A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador; (f) Como ciência ou arte, a teoria da Administração não precisa abarcar todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica aos princípios de Administração.

Chiavenato (2004, p. 126), cita as principais características da abordagem Neoclássica: Ênfase na prática da administração, Reafirmação dos postulados clássicos, Ênfase nos princípios gerais de administração, Ênfase nos objetivos e nos resultados.

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre

entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. (CHIAVENATO, 2004, pág. 127)

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração, que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada. Dentro da linha proposta anteriormente por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Cada autor, todavia, desvia-se dos demais por adotar funções administrativas ligeiramente diferentes.

Com o desenvolvimento de estudos sobre a organização formal (com suas centralizações e descentralizações hierárquicas), surgem visualizações mais maduras sobre os tipos de departamentalização, sendo que seus principais tipos de são: Por funções exercidas, por produtos ou serviços de sua atividade, pela localização geográfica, por clientes, por fases do processo (ou processamento) e por projetos. Notar que pela primeira vez, ainda que timidamente, um aspecto geográfico surja como forma de pensamento na Administração:

A departamentalização geográfica também é denominada neste momento de departamentalização territorial ou regional ou por localização geográfica. Requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. A presunção implícita nessa estratégia é que, onde os mercados estão dispersos, a eficiência poderá ser melhorada se todas as atividades relacionadas com um produto forem agrupadas em uma área geográfica específica. Assim, as funções e os produtos/serviços - sejam similares ou dissimilares - deverão ser agrupados na base dos interesses geográficos. A departamentalização por base territorial é geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala e cujas atividades são geograficamente dispersas. As empresas multinacionais utilizam essa estratégia para as suas operações fora do país onde estão sediadas. É mais indicada para a área de produção (operações) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização. (CHIAVENATO, 2004, p. 174)

Ainda segundo o autor, a departamentalização geográfica indica que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e às necessidades locais ou regionais, ou seja, a estratégia territorial torna-se imprescindível. Neste sentido, a organização territorial permite fixar a responsabilidade de lucro e desempenho, da mesma forma que a organização por produto, apenas que, no caso, a ênfase é colocada no comportamento regional ou local. Este tipo de divisão encoraja os executivos a pensarem em termos de sucesso do território, melhor que em termos de sucesso de um departamento especializado em uma departamentalização

funcional ou em termos de sucesso de um produto em uma departamentalização por produtos. É indicada para firmas de varejo, desde que certas funções (como, por exemplo, compras ou finanças) sejam centralizadas. O desenho organizacional na base de departamentalização territorial pode acompanhar as variações regionais e locais sem grandes problemas. Como cada divisão opera em um território como se fosse uma companhia independente, cada gerente divisional pode tomar decisões adequadas e adaptadas às diferenças territoriais. A organização neste caso fica mais voltada para seu ambiente de domínio, para o seu mercado do que para seus aspectos internos.

Embora se esteja ressaltando esta questão geográfica com mais ênfase neste trabalho, a mesma atenção não é percebida em um âmbito global da teoria neoclássica. A Geografia é apenas uma característica a ser considerada, relegada a um segundo plano e priorizando os pontos de organização. Há uma preocupação territorial, como visto, mas que está submetida a uma lógica de lucratividade e desempenho – e não necessariamente na compreensão do espaço.

No início do século XX, Max Weber, um sociólogo alemão, publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações da sua época. Deu-lhes o nome de burocracia e passou a considerar o século XX como o século das burocracias, pois achava que essas eram as organizações características de uma nova época, plena de novos valores e de novas exigências.

Segundo Weber (1965, p. 15), a burocracia tem as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes, completa previsibilidade do comportamento. A este tipo de abordagem administrativa deu-se o nome de **Teoria Estruturalista**.

De acordo com Motta (1970, p. 25), o estruturalismo teve forte influência na Filosofia, na Psicologia (com a Gestalt), na Antropologia (com Claude Lévy Strauss), na Matemática (com N. Bourbaki), na Lingüística, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Enquanto a Teoria Clássica se concentrava na organização formal e a Teoria das Relações Humanas somente na organização informal, os **estruturalistas** tentam estudar o relacionamento entre ambas as organizações: a formal e a informal, dentro de uma abordagem múltipla.

A Teoria Estruturalista estimulou o estudo de organizações não-industriais e de organizações não-lucrativas, como escolas, universidades, hospitais, sindicatos, penitenciárias etc. O estruturalismo trata sobretudo das organizações complexas e do estudo e da análise das organizações formais. O termo organizações formais refere-se às organizações sociais formalmente estabelecidas para alcançar propósitos explícitos. O termo inclui aspectos informais como os aspectos formalizados das organizações. As organizações complexas - aquelas cuja estrutura e processo apresentam elevado grau de complexidade, independentemente do seu tamanho, como hospitais e universidades.

Chiavenato (2004, p. 255), nos orienta que para avaliar a realização das organizações, os estruturalistas estudam os objetivos organizacionais que representam as intenções das organizações. Seu alcance mostra até que ponto as organizações são eficazes e bem-sucedidas. A Teoria Estruturalista inaugura os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo. Até então, a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado.

Seguindo com a análise das escolas administrativas, **a Teoria Comportamental** - também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) – surge e marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria de gestão e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia - e mais especificamente pela sociologia organizacional- a abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais - e, mais especificamente da psicologia organizacional.

Com a abordagem comportamental, a preocupação com a estrutura organizacional se desloca para a preocupação com os processos organizacionais e também do comportamento das pessoas na organização para o comportamento organizacional como um todo. Predomina a ênfase nas pessoas – inaugurada com a Teoria das Relações Humanas, - mas dentro de um contexto organizacional que lhe serve de meio ambiente mais próximo.

Para explicar o comportamento organizacional, a **Teoria Comportamental** fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana.

A Teoria Comportamental oferece uma variedade de estilos de administração à disposição do administrador. A administração das organizações em geral (e das empresas em particular) é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano na organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planeja, organiza e controla as atividades. As organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas. Cada teoria administrativa baseia-se em convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 270)

A Teoria Comportamental enfatiza o Processo Decisório. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes.

As organizações se caracterizam por conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. À medida que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa. Modelos e proposições são apresentadas pelos autores behavioristas para reduzir ou eliminar os aspectos negativos dos conflitos. O comportamento organizacional é o tema preferido pelos behavioristas. A reciprocidade entre indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações. (LIKERT, 2010, p. 60).

Segundo Chiavenato (2004, p. 316), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO). O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada.

O DO ampliou sua área de atuação chegando a abordar a organização como um todo e assumindo a abordagem sistêmica. Nesse ponto, passou a ganhar ares de teoria administrativa, pois apresenta novos conceitos de organização, de cultura organizacional e de mudança organizacional dentro de pressupostos da Teoria Comportamental. O processo de DO é constituído basicamente de três etapas: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção. Há uma variedade de técnicas de DO para o relacionamento interpessoal, grupal, intergrupal e organizacional, como: treinamento da sensibilidade, análise transacional, consultoria

de processos, desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, tratamento de conflito intergrupal e suprimento de informações.

Por volta da década de 1950, o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou uma nova teoria interdisciplinar para transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos etc.) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar – denominada Teoria Geral dos Sistemas (TGS)<sup>3</sup> - demonstra a interdisciplinaridade das ciências, permitindo a eliminação de suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas.

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, os princípios do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo passam a ser substituídos pelos princípios opostos do expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia. Com esses três princípios - expansionismo, pensamento sintético e teleologia - a Teoria Geral de Sistemas (TGS) permitiu o surgimento da Cibernética e desaguou na Teoria Geral da Administração redimensionando totalmente suas concepções. Foi uma verdadeira revolução no pensamento administrativo. A teoria administrativa passou a pensar sistemicamente. Estava criada a **Teoria dos Sistemas** na Administração. (BERTALANFFY, 1968, p. 24).

Berrien (1972, p. 8) define que a “abordagem sistêmica se desenvolveu através da Tecnologia aplicada e pela Teoria Matemática da Administração”. O desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização.

Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o computador não haveria a possibilidade de se administrar grandes organizações com uma variedade incrível de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e

---

3 A TGS (Teoria Geral dos Sistemas) foi apresentada por Ludwig von Bertalanffy originalmente no seminário filosófico em Chicago (EUA), em 1937. Segundo o pesquisador, o esgotamento e as limitações dos esquemas metodológicos da ciência clássica de visão separatista e reducionista não permitiam o estudo integrado dos fenômenos, ao passo que, na concepção sistêmica, é possível compreender a totalidade de um fenômeno estudado. CHIAVENATO (p. 67, 2004)

com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade. A Cibernética surgiu como uma ciência interdisciplinar para relacionar todas as ciências, preencher os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitir que cada ciência utilizasse os conhecimentos desenvolvidos pelas outras. O seu foco está na sinergia das atividades.

Os conceitos desenvolvidos pela Cibernética são hoje amplamente utilizados na teoria administrativa e marca o início da era da eletrônica nas organizações. Por meio da Informática, as organizações implementam bancos de dados, sistemas de informação e redes de comunicações integradas. A TI modifica o trabalho dentro das organizações e fora delas. A Internet - com suas avenidas digitais ou “infovias” e a democratização do acesso à informação - é um sinal disso.

Já sobre a inclusão da matemática na Administração, tem-se como vetor protagonista a Pesquisa Operacional, que nada mais é do que uma teoria matemática que auxilia as decisões administrativas; que são tomadas com base em soluções contidas em equações matemáticas que simulam situações reais e que obedecem a certas leis ou regularidades, como por exemplo, descobrir qual o melhor caminho para a entrega física de produtos, definir a melhor localização para a construção de filiais ou armazéns, além de averiguar sobre a distribuição espacial de concorrentes ou fornecedores. A Geografia é concebida neste momento como um elemento a ser considerado, com foco na distribuição e localização dos objetos.

Uma das maiores contribuições dos autores matemáticos foi o aporte de indicadores financeiros e não financeiros - quantificados e objetivos – para medir ou avaliar o desempenho organizacional ou de parte dele, como indicadores departamentais, financeiros ou contábeis, de negócios, avaliação do desempenho humano etc. Para os autores matemáticos, os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização, pois permitem mostrar o que ela está fazendo e quais os resultados de suas ações. Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização ou cada departamento possa avaliar seu desempenho. O sistema de medição é um modelo da realidade e pode assumir várias formas, como relatórios periódicos, gráficos ou sistema de informação on-line etc. O importante é que permita que o desempenho seja analisado e as ações corretivas sejam tomadas quando necessárias. (CHIAVENATO, 2004, p. 357).

Com este avanço, novas perspectivas surgem. Observa-se neste momento que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo

organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Os estudos recentes sobre as organizações complexas levaram a uma nova perspectiva teórica: a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. Torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. A este estilo de governança dá-se o nome de **Teoria da Contingência**.

A **Teoria da Contingência** representa um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e da administração sugere que a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistema ambiental.

Neste caso, o Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização. É o macro ambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações de maneira genérica. De acordo com Chiavenato (2004, p. 401), o ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas as organizações:

a. Condições tecnológicas. O desenvolvimento que ocorre nas outras organizações provoca profundas influências nas organizações, principalmente quando se trata de tecnologia sujeita a inovações. As organizações precisam adaptar-se e incorporar tecnologia que provém do ambiente geral para não perderem a sua competitividade.

b. Condições legais. Constituem a legislação vigente e que afeta direta ou indiretamente as organizações, auxiliando-as ou impondo-lhes restrições às suas operações. São leis de caráter comercial, trabalhista, fiscal, civil etc. que constituem elementos normativos para a vida das organizações.

c. Condições políticas. São as decisões e definições políticas tomadas em nível federal, estadual e municipal que influenciam as organizações e que orientam as próprias condições econômicas.

d. Condições econômicas. Constituem a conjuntura que determina o desenvolvimento econômico, de um lado, ou a retração econômica, de outro lado, e que condicionam fortemente as organizações. A inflação, a balança de pagamentos do país, a distribuição da renda interna etc. constituem aspectos econômicos que não passam despercebidos pelas organizações.

e. Condições demográficas. Como taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade são aspectos demográficos que determinam as características do mercado atual e futuro das organizações.

f. Condições ecológicas. São as condições relacionadas com o quadro demográfico que envolve a organização. O ecossistema refere-se ao sistema de intercâmbio entre os seres vivos e seu meio ambiente. No caso das organizações, existe a chamada ecologia social: as organizações influenciam e são influenciadas por aspectos como poluição, clima, transportes, comunicações etc.

g. Condições culturais: A cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas de seus participantes e de seus consumidores. A estrutura em rede (network organization) significa que a organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por meio de uma pequena organização coordenadora, que passa a constituir o núcleo central. Assim, produção, vendas, engenharia, contabilidade passam a constituir serviços prestados por unidades separadas que trabalham sob contrato e que são conectadas eletronicamente a um escritório central para efeito de coordenação e integração. A companhia central retém o aspecto essencial do negócio, enquanto transfere para terceiros as atividades que as outras companhias podem fazer melhor e mais barato. Coca-Cola, Pepsi-Cola, Nike, McDonald's, KFC são exemplos de empresas organizadas em redes no mundo todo. Trata-se de uma abordagem revolucionária e que torna difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.

A apreciação oculta da Geografia é vivenciada neste período ao propor aos alunos de Administração sobre elementos da complexidade espacial, canalizando atenções sobre a ação do homem sobre a natureza, as consequências destas ações antrópicas, a maneira como é produzido o seu meio de vivência, os efeitos da natureza sobre as atividades sócias espaciais (levando em consideração o que acontece no cenário em que a empresa administrada está inserida). Estas análises ficaram restritas

e segmentadas em algumas disciplinas isoladas, como Meio ambiente, economia, dentre outros – sem conseguir ser abarcada em um núcleo “geográfico” mais consistente de reflexão do espaço.

Finalizando esta etapa de reconhecimento das escolas e abordagens de gestão, pode-se dizer que a teoria administrativa está passando por uma profunda e intensa revisão. Nesta era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais a detenção de dinheiro, mas do conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância obviamente, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo de maneira adequada.

O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais.

Assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento, fundada na **Teoria Contemporânea**.

Contudo, o conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível. Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio. (BARTON, 1995, p. 89).

Neste sentido de conhecimento, a **Teoria Contemporânea** também considera a noção de ética, que constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização. O comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros a comportarem eticamente de maneira que os membros aceitem e sigam tais valores e princípios. Em termos amplos, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: é uma obrigação de considerar não apenas o bem-estar pessoal, mas o das outras pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 474)

A ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam seus parceiros e definir como os administradores podem usar tais valores no cotidiano da organização. Assim, a ética constitui um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus administradores e parceiros. Administradores éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça.

Outro conceito advindo desta etapa administrativa é a Responsabilidade Social. Até algum tempo atrás, as organizações estavam orientadas apenas para os seus próprios negócios. Essa orientação gradativamente deixou de ser interna para se projetar externamente em direção ao ambiente de negócios.

Davis e Blomstrom (1998, p. 24) afirmam que a responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Em geral, ela representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. A responsabilidade social significa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar de toda a sociedade e os interesses organizacionais especificamente.

Somente há pouco tempo, as organizações começaram a se preocupar com suas obrigações sociais. Essa preocupação crescente não foi espontânea, mas provocada por movimentos ecológicos e de defesa do consumidor que põem em foco o relacionamento entre organização e sociedade. Cada nível de sensibilização social provoca diferentes comportamentos nas organizações em relação a atividades e obras sociais. Cada organização define uma filosofia de responsabilização social que pode ser de simples reação às carências e necessidades da comunidade, acomodação, adoção de mecanismos de defesa ou comportamento proativo e antecipatório. (DAVIS E BLAMSTROM, 1998, p. 24).

Diante destas considerações, tem-se um quadro resumo do que foi apresentado no subcapítulo:

QUADRO 1: ABORDAGENS ADMINISTRATIVAS

ABORDAGEM	ÊNFASE	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO
-----------	--------	-------------------------	--

<b>Teoria Clássica</b>	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Engenharia Humana / Engenharia da Produção
<b>Teoria Humanística</b>	Nas pessoas	Sistema social como conjunto de papéis	Ciência Social Aplicada
<b>Teoria Neoclássica</b>	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	Sistema social com objetivos a alcançar	Técnica Social Básica e Administração por Objetivos
<b>Teoria Estruturalista</b>	Na estrutura organizacional	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sociologia da Burocracia e abordagem múltipla
<b>Teoria Comportamental</b>	Nas pessoas e no ambiente	Sistema social cooperativo e racional	Ciência Comportamental Aplicada
<b>Teoria dos Sistemas</b>	No ambiente	Sistema aberto	Abordagem sistêmica: Administração de Sistemas
<b>Teoria da Contingência</b>	No ambiente e tecnologia, sem desprezar as tarefas, pessoas e a estrutura.	Sistema aberto e fechado	Abordagem Contingencial: Administração Contingencial
<b>Teoria Contemporânea</b>	Acompanhamento de tendências e do incerto	Organização múltipla, complexa, simultânea e plural.	Profunda revisão e crítica

FONTE: CHIAVENATO (p. 486-487, 2004)

Observa-se, portanto que a construção do campo administrativo passou por várias etapas metodológicas e de apreciação, com características muito particulares – o que não significa que aquelas mais antigas sejam totalmente desconsideradas no presente.

Em suma, pode-se intuir que a boa Administração é fundamental na condução da sociedade moderna e que suas bases e tendências podem elucidar os atos decisórios. Compreendermos de que forma ocorreu a sua construção é fundamental para as futuras discussões. Esta ciência não é um fim em si mesma, mas um meio de

fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e com maior eficiência e eficácia – devidamente dentro de ações éticas, justas e responsáveis – o que pressupõe a consideração do espaço geográfico para que seja bem sucedida.

Para o fechamento desta etapa, cabe ressaltar uma observação bastante importante: a prerrogativa de que a Administração constitui uma ciência pode ser “questionável” por parte do meio científico. Isso ocorre porque o conhecimento científico se define pela capacidade de explicar os fenômenos naturais e humanos, sendo que, por “explicação”, entende-se a construção de representações da realidade que procuram conferir coerência lógica às observações empíricas. Portanto, é possível que exista uma discussão se a Administração é realmente uma “ciência”, visto que o objetivo desta é encontrar os métodos mais adequados para realizar ações de ordem prática da forma mais eficiente e eficaz possível. Nesse sentido, a Administração, também poderia ser entendida como uma aplicação de conhecimentos científicos diversos à resolução de problemas práticos, ou talvez uma reflexão geral de ordem estratégica sobre a melhor forma de aplicar tais conhecimentos.

Em que pese tal adendo, esta dissertação desconsidera tal polêmica, e trata este campo como uma ciência realmente efetiva e aplicável, pois está baseada em autores que a definem categoricamente desta maneira e sustentam esta afirmativa de maneira prática, sem maiores preocupações neste sentido. O trabalho apresentado não discute o valor desta “dúvida” pois fugiria do objetivo proposto, mas alerta que discussões desta natureza possam surgir em outros momentos ou debates sobre o assunto.

### 1.3 A GEOGRAFIA E SUAS ABORDAGENS

Diante de todas estas considerações do campo administrativo, deve-se agora partir para a averiguação das teorias geográficas - no mesmo modelo e padrão de análise que foi realizado anteriormente. Porém, cabe salientar, e logo mais será constado – que a revisão bibliográfica da Geografia neste possui caráter mais “nacionalizado”. O motivo desta diferença se dá porque o campo Administrativo no Brasil teve sua progressão muito próxima ao que ocorria no mundo; sendo que a Geografia, por sua vez, nem sempre acompanhou os movimentos internacionais de

maneira imediata - algumas escolas de pensamento se estabeleceram um pouco mais tardiamente.

**A Geografia estuda o “espaço geográfico”**, em qualquer escala (local, regional, nacional, global) e numa perspectiva relacional. De acordo com SANTOS (1996), esse espaço geográfico é composto de materialidade, natural e construída, e de relações sociais, políticas, econômicas, culturais.

As ações resultam de necessidades, naturais ou criadas. Essas necessidades: materiais, imateriais, econômicas, sociais, culturais, morais, afetivas é que conduzem os homens a agir e levam à função que vão desembocar nos objetos. Realizadas através de formas sociais, elas próprias conduzem à criação e ao uso dos objetos, formas geográficas. (Santos, 2002, p. 80).

Neste sentido, é impossível pensar a geografia apenas como ciência da localização e da descrição dos fenômenos. Mais que isso, ela investiga a ação humana em suas relações complexas, modelando a superfície terrestre, em parceria e/ ou oposição à natureza, materializando tempos históricos sobrepostos. Por estas características, o pensar geográfico requer treinamento, atenção e investigação.

O **espaço geográfico** é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistema de ações, não considerados isoladamente, mas como um quadro único no qual a história se dá. No começo era a natureza selvagem, formada por objetos naturais, que ao longo da história vão sendo substituídos por objetos fabricados, objetos técnicos, mecanizados e, depois cibernéticos, fazendo com que a natureza artificial tenda a funcionar como uma máquina (SANTOS, 2002, p. 63).

O espaço geográfico, considerado objeto central de estudo da geografia, é reconhecido como as transformações na natureza, em seu estado primário, provocado pelo homem com base em suas atividades, realizadas pelo seu trabalho. Portanto, tem relação direta com as técnicas utilizadas num dado momento da história, relativo às variáveis temporais e espaciais.

Para Gomes (2002, p. 172), três características definem o “espaço geográfico”:  
1) o espaço é sempre uma extensão fisicamente constituída, concreta, material, substantiva; 2) o espaço compõe-se pela dialética entre a disposição das coisas e as ações ou práticas sociais; 3) a disposição das coisas materiais tem uma lógica ou coerência. Para esse autor, “a análise espacial deve ser concebida como um diálogo permanente entre a morfologia e as práticas sociais ou comportamentos”.

Massey (p. 95, 2004) cita que o espaço não pode ser concebido como algo estático e neutro, uma entidade gélida e imóvel, mas é algo interligado com o tempo e, assim, sempre mudando:

Se o tempo se revela como mudança, então o espaço se revela como interação. Neste sentido, o espaço é a dimensão social não no sentido da sociabilidade exclusivamente humana, mas no sentido do envolvimento dentro de uma multiplicidade. Trata-se da esfera da produção contínua e da reconfiguração da heterogeneidade, sob todas as suas formas – diversidade, subordinação, interesses conflitantes. À medida que o debate se desenvolve, o que começa a ser focalizado é o que isso deve trazer à tona: uma política relacional para um espaço relacional. (MASSEY, p. 97, 2004)

Desta forma, os gestores, aqueles que tomarão decisões sobre o espaço e território, quando há alçada de poder em determinada porção do espaço, precisam refletir, se apoiarem em uma visão holística e de compreensão da totalidade - afim de agirem com boas práticas profissionais, visto que suas decisões possuem caracterização espacial e reverberam no ambiente.

Assim como as demais ciências, a geografia constituiu uma base teórica e metodológica ao longo de sua história. Pode-se afirmar que as correntes de pensamento foram aprimoradas por vários estudiosos da ciência geográfica, que ao longo de sua produção formularam e fortaleceram “conceitos-chave”, viabilizando a descrição do objeto de estudo e suas categorias específicas e, sobretudo, consolidando a geografia como ciência de **síntese espacial**. Além do espaço, consideraremos neste trabalho as noções de escala, paisagem, território, lugar e região.

De uso tão antigo como a própria geografia, o termo/conceito de “**escala**” encontra-se de tal modo incorporado ao vocabulário e ao imaginário geográfico que qualquer discussão a seu respeito parece desprovida de sentido, ou mesmo de utilidade. Como recurso material fundamental da cartografia, a escala é, e sempre foi, uma fração que indica a relação entre as medidas do real e aquelas da sua representação gráfica.

Para Castro (2014, p. 119), a escala trata-se na realidade de um termo polissêmico que significa na geografia tanto a fração de divisão de uma superfície representada, como também um indicador do tamanho do espaço considerado, neste caso uma classificação das ordens de grandeza; em algumas disciplinas específicas, muitas outras significações remetem ao sentido de medida do fenômeno. Esta última acepção, de forte valor empírico, assim como a escala cartográfica, supõe uma progressão linear de aproximação, uma régua de valores crescentes e proporcionais, como um termômetro, num barômetro, etc. Embora estas considerações sejam necessárias e adequadas aos problemas aos quais elas se propõem mensurar, a complexidade do espaço geográfico e as diferentes dimensões medidas dos fenômenos sócio-espaciais exigem maior nível de abstração.

A escala é, na realidade, a medida que confere visibilidade ao fenômeno. Ela não define, portanto, o nível de análise, nem pode ser confundida com ele.

O significado mais usual, e mais simples, de escala é o de medida de representação gráfica (com redução ou ampliação) de área. Esta simplicidade matemática esconde a enorme complexidade do termo quando se trata de recortar a realidade espacial. Este recorte supõe, consciente ou inconscientemente, uma concepção que informa uma percepção do espaço total e do “fragmento” escolhido. Em outras palavras, “a utilização de uma escala exprime uma interação deliberada do sujeito de observar seu objeto. (CASTRO, 2014, p. 135)

Neste sentido, a escala é a escolha de uma forma de dividir o espaço, definindo uma realidade percebida/concebida, é uma forma de dar-lhe figuração, uma representação, um ponto de vista que modifica a percepção mesma da natureza deste espaço, e, finalmente, um conjunto de representações coerentes e lógicas que substituem o espaço observado. As escalas, portanto, definem modelos espaciais de totalidades sucessivas e classificadoras e não uma progressão linear de medidas de aproximação sucessivas (CASTRO, 2014, p. 136).

Seguindo com nossa análise sobre os conceitos, encontramos a noção de “**paisagem**” para a geografia, que pode ser entendida como:

uma unidade visível do arranjo espacial que a nossa visão alcança. A paisagem tem um caráter social, pois ela é formada de movimentos impostos pelo homem através do seu trabalho, cultura, emoção. A paisagem é percebida pelos sentidos e nos chega de maneira informal ou formal, ou seja, pelo senso comum ou de modo seletivo e organizado. Ela é produto da percepção e de um processo seletivo de apreensão, mas necessita passar a conhecimento espacial organizado, para se tornar verdadeiro dado geográfico. A partir dela, podemos perceber a maior ou menor complexidade da vida social. Quando a compreendemos desta forma, já estamos trabalhando com a essência do fenômeno geográfico. (CORRÊA, 2003 p. 35).

De modo geral, a paisagem é concebida pela geografia como a expressão real das relações estabelecidas entre a sociedade e a natureza num espaço determinado e num período definido. A categoria paisagem para Geografia esteve muito ligada, e ainda está, aquilo que denominamos espectro visível, isto é, a ideia de formas visíveis. Mas é a partir do final da década de 1960 e início da década de 1970 que as análises geográficas passaram a figurar de modo mais frequente nos estudos em Geografia sobre essa categoria em duas linhas de frente, na perspectiva sistêmica e na cultural.

De acordo com Milton Santos (2002, p. 103), a paisagem pode ser considerada como “o conjunto de formas que, num dado momento, exprimem as heranças que representam as sucessivas relações localizadas entre o homem e natureza”. O autor diferencia, ainda, paisagem de espaço: “paisagem é transtemporal, juntando objetos passados e presente, uma construção transversal O espaço é sempre um presente,

uma construção horizontal, uma situação única”. Ainda conforme Milton Santos, paisagem é um sistema material e, nessa condição, relativamente imutável, ao passo que o espaço é um sistema de valores que se transforma permanentemente.

Ab’ Saber (2003, p. 91) destaca que a paisagem é “uma herança em todo o sentido da palavra: herança de processo fisiográficos e biológicos; patrimônio coletivo dos povos que as historicamente herdaram como território de atuação de suas comunidades”. Tomando-se, assim, a paisagem como patrimônio dos povos, é de se esperar que haja diferentes maneiras de representá-la.

O conceito de “**território**” tem por fundamento as concepções de Friedrich Ratzel, final do século XIX. Para o mesmo, o território é uma área/parcela da superfície da terra usufruída por um grupo humano. Em relação a essa perspectiva, vale salientar, que o território aqui tem um caráter “etológico” e simplista, pois a ideia de território, nesse caso, se restringe às áreas que são objeto de atuação direta dos seres humanos e, assim, tende a confundir território e espaço, o que, também proporciona uma marginalização do caráter político inerente território.

Pode-se assumir que o território está relacionado com os agentes de poder vinculados a um ou mais grupos que dominam ou influenciam uma determinada dimensão do espaço. Portanto, uma área não pode ser considerada um território se não estiver sob tal condição. Para Souza, (2007, p. 69), trata-se fundamentalmente de um espaço definido e delimitado por e com base em relações de poder.

Os conceitos de território e territorialidade enquanto espaço definido e delimitado por e a partir das relações de poder, ou seja, quem domina ou influencia e como domina e influencia uma área. Implica avançar da noção simplista de caracterização natural ou econômica por contigüidade para a noção de divisão social. Todo território, seja ele um quarteirão na cidade de Nova York, seja uma aldeia indígena na Amazônia, é definido e delimitado segundo as relações de poder, domínio e apropriação que nele se instalam. Desta maneira, a territorialidade é a relação entre os agentes sociais, políticos e econômicos, interferindo na gestão do espaço geográfico; não é apenas uma expressão cartográfica. Ela refere-se aos projetos e práticas desses agentes, numa dimensão concreta, funcional, simbólica, afetiva, e manifesta-se em escala desde as mais simples às mais complexas. (CORREA, 2003, p. 40).

Neste contexto, é possível conceber que as relações de poder no território ocorrem pelas imposições em diversos campos: econômico, cultural, social e, principalmente, político. Embora o exercício da territorialidade possa ser observado em diferentes situações – por exemplo, entre grupos rivais que disputam o domínio pelo tráfico de drogas em determinada localidade -, oficialmente o território no ocidente é regulado, sobretudo, pelo Estado e pelas grandes corporações, especialmente as de alcance global; ambiente este, repleto de administradores.

Territórios existem e são construídos (e desconstruídos) nas mais diversas escalas: territórios simples (por exemplo, uma rua) ou internacionais (como área formada pelo conjunto de territórios dos países membros da Organização do Tratado do Atlântico Norte – OTAN). Além Disso, territórios são construídos e desconstruídos com base nas mais diferentes escalas temporais – séculos, décadas, anos, meses – e podem ter um caráter permanente, mas uma existência periódica, cíclica (SOUZA, 2007, p. 79)

O conhecimento sobre território é inerente ao conhecimento geográfico em seu contexto básico e deve ser entendido com espaço apropriado e utilizado, pertencente e submetido a um poder político.

“Não há nada considerado essencial que se faça no mundo e que não seja com base no conhecimento do que é o território. Trata-se, portanto, do lugar em que desembocam todas as ações, as paixões, os poderes, as forças, as fraquezas, isto é, onde a história do homem se realiza plenamente com base nas manifestações da sua existência”. (SANTOS, 2002, p.98)

Outro elemento fundamental para os estudos envolvendo conhecimentos geográficos se trata do “**lugar**”. É consenso que as concepções da categoria lugar para a ciência geográfica estão atreladas com as discussões travadas pela Geografia humana, sendo que essa categoria tem dois lastros de acepção principais: a geografia fenomênica/humanista (geografia cultural) e a geografia crítica (marxista – materialismo/histórico/dialético).

Na perspectiva humanista, preocupada fundamentalmente com a relação homem-natureza/ ambiente sob o prisma da subjetividade, o interesse é fundamentar o lugar enquanto base da existência humana, mas existência enquanto experiência pessoal, mediatizada por símbolos e significas próprios, subjetivos. Para Tuan (1983), espaço e lugar são expressões interligadas. Para eles os espaços estão dados e na medida em que se conhece e se atribui alguma importância, algum valor para o mesmo, o lugar se engendra. É como se os lugares formassem a teia, as articulações do espaço. O lugar para essa corrente geográfica de pensamento advém do espaço na medida em que se age intencionalmente, quando se focaliza o espaço em torno das experiências, sejam casuais, simples, banais ou aquelas que causam impactos, isto é, as que denominam de experiências fenomenais.

Ainda para os humanistas a essência do lugar mediatizado pelo espaço através das experiências é a essência, é o centro onde são experimentados os eventos mais expressivos de nossa seleta vida, ou seja, o viver e o habitar, o uso e o consumo, o

trabalho, o entretenimento, o lazer, o prazer e etc. Para isso se fazer, o fundamento onde se desenrola tudo isso é o lugar, que assume, além da ação e da percepção em sua experiência concreta ou simbólica, outros estamentos: o lar (casa, ou qualquer local considerado como lar), o vilarejo ou bairro, a cidade, o país e o mundo e que pode ser definida como:

a porção do espaço apropriável para a vida, que é vivido, reconhecido e cria identidade. Ele possui densidade técnica, comunicacional, informacional e normativa. Guarda em si o movimento da vida, enquanto dimensão do tempo passado e presente. É nele que se dá a cidadania, o quadro das mediações se torna claro e a relação sujeito-objeto direta. É no lugar que ocorrem as relações de consenso e conflito, dominação e resistência. É a base da reprodução da vida, da tríade cidadão-identidade-lugar, da reflexão sobre o cotidiano, onde o banal e o familiar revelam as transformações do mundo e servem de referência para identificá-las e explicá-las. (CORRÊA, 2003, p. 48).

De forma mais abrangente, lugar refere-se a uma localidade que tem relevância afetiva para uma pessoa ou um grupo de pessoas, à qual elas estão adaptadas, acostumadas. Nas palavras de Oliveira (2001, p. 93), estar no mundo, viver no planeta Terra, nascer neste país, morar nesta cidade, estudar nesta escola implicam sentir-se em casa, familiarizado com o nosso “lugar”, incrustado no nosso “espaço”. É estar orientado no espaço e sentir-se a vontade em um lugar.

Por sua vez, a “**região**”, faz referência a uma porção do espaço, determinada por certas características comuns e circunstâncias especiais, categorizadas, que podem estar relacionadas aos aspectos físicos naturais, como o clima, a topografia ou cobertura vegetal, ou aos aspectos socioeconômicos e culturais, como o nível de desenvolvimento, a forma de governo ou diversidade religiosa. Moreira (1997, p. 56) considera a região como:

“Uma forma matriarcal da organização do espaço terrestre e cuja característica básica é a demarcação territorial dos limites rigorosamente precisos. O que os geógrafos viam na paisagem era essa forma geral e de longa duração e passaram a concebê-la como uma porção de espaço cuja unidade é dada por uma forma singular de síntese dos fenômenos físicos e humanos que as diferencia e demarca dos demais espaços regionais na superfície terrestre justamente por sua singularidade.”

Ainda segundo Moreira, o termo região fundamenta-se no princípio de “reger, dirigir, governar, expressão de claro matiz militar e estatal”. Percebe-se com base que o conceito de região resulta de um processo complexo, na maioria das vezes sendo determinado pelas relações sociais e econômicas que as envolve.

Não obstante, vale salientar, como afirma GOMES (2008, p. 59):

O método regional, ou seja, o ponto de vista da geografia de procurar na distribuição espacial dos fenômenos a caracterização de unidades regionais, é a particularidade que identifica e diferencia a geografia das demais ciências.

Há outros campos que estudam os fenômenos, a geologia, a climatologia, a botânica, a demografia, a economia, a sociologia, etc., mas só a Geografia tem esta preocupação primordial com a distribuição e a localização espacial e este ponto de vista é o elemento-chave na definição de um campo epistemológico próprio à geografia.

Percebemos que a região pode ser clara na linguagem comum, quando vemos alguém dizer que pertence a uma determinada localidade, ou da região que trabalha, mas também pode ser mais complexa enquanto noção, pois “contém sentidos diversos” e faz dos estudiosos do conceito de região verdadeiros elaboradores de métodos para este estudo. A palavra região assume também um viés ideológico à medida que a identificação com o lugar pode homogeneizar as diferenças sociais a partir da identificação de deferentes grupos com o mesmo lugar.

De acordo com Correa (2003, p. 55), a aceitação deste conceito se deve à visão de que a superfície da Terra é constituída por áreas diferentes entre si. Como se pode observar, essa é uma definição que assume características distintas conforme os paradigmas da geografia. O que se quer esclarecer é que, dependendo das correntes de pensamento geográfico, a região pode ser classificada como região natural, região de determinado gênero de vida, região com diferença socioeconômica e de exclusão.

Para o campo de pesquisa da geografia, não há recortes territoriais sem significado explicativo, o que há, muitas vezes, são os constructos teóricos que privilegiam a explicação de fenômenos pertinentes a determinadas escalas territoriais. Podemos considerar que os conceitos chaves citados são, atualmente, os elementos que constituem a espinha dorsal dos conteúdos da Geografia. É certo que, sem o entendimento de significado dos conceitos particulares dessa ciência, qualquer análise corre o risco de ficar empobrecida em seu significado.

Talvez a Geografia seja a ciência de história mais longa entre todas que se conhece. Ela começa com as descrições, nas comunidades de tradição oral, das migrações e das diferenciações dos lugares, desde os povos antigos. (SODRÉ, 1987, p. 54),

As grandes navegações (ou os grandes descobrimentos) foram fundamentais para o alargamento do horizonte geográfico a partir da Europa. Para superar as dificuldades na busca de novas terras, os navegadores tiveram que aprimorar seus instrumentos de observação da natureza. Para que isso ocorresse, no entanto, foi necessário o desenvolvimento de outros conhecimentos. A elaboração de mapas com o domínio da linguagem matemática e das projeções cartográficas foi necessária para

que as rotas fossem, ao longo do tempo, definidas com mais precisão. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 13).

Na história desta ciência há um momento em que ela deixa de ser uma preocupação de pessoas isoladas com suas curiosidades sobre os fenômenos para que sejam apropriadas pelas instituições governamentais e empresas. Esses atores institucionalizam a Geografia quando criam grupos de pesquisa, expedições e comitivas para investigar os territórios, as colônias ou mesmo espionar outros países. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 20).

Segundo Capel (1991, p. 30), a institucionalização da Geografia desenvolveu-se progressivamente, mas tem seu marco definitivo ao longo do século XIX, acentuadamente, na segunda metade e na virada para o século XX. O surgimento da Geografia escolar também faz parte do processo de institucionalização da ciência geográfica, o que ocorre inicialmente nas nações industrializadas ou ricas. Posteriormente à inclusão da Geografia nas cartilhas escolares, foram criados cursos universitários para formação de professores. Isto ocorreu inicialmente na antiga Prússia, império que se tornou pioneiro na institucionalização da Geografia escolar (CAPEL, 1991) e que é o exemplo mais citado na literatura, depois acompanhado pelos outros estados nacionais modernos.

Não se deve concluir, por essas afirmações, que a única função da Geografia na escola foi de servir aos interesses expansionistas e colonialistas. Entretanto, a estreita relação da Geografia escolar aos interesses do Estado Nacional foi fundamental para a delimitação e desenvolvimento de algumas teorias e metodologias geográficas.

A geografia escolar na antiga Prússia iniciou a construção de identidade de pertencimento territorial ligado à cultura de suas populações. Antes disso era a Prússia composta por ducados e pequenos territórios autônomos que não se constituíam em uma força organizada para defender um projeto nacional e consolidar uma indústria e um comércio com menor barreira entre os pequenos territórios. Esse exemplo será seguido mesmo por outros países que se poderia considerar Estados Nacionais Modernos. (CAPEL, 1991, p. 30),

Não sendo suficiente apenas a educação básica para este fim, se tornou imprescindível a construção de uma teoria nacionalista que fundasse seus pilares em um território ou espaço de identidades culturais e políticas. É neste contexto que é elaborada a Teoria do Determinismo Geográfico, demonstrando o papel da natureza na formação cultural de um povo. Um conceito central desta teoria é o de “espaço vital”,

que significa dizer que uma nação necessita de uma quantidade de espaço explorável correspondente ao seu contingente populacional. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 22).

Sobre o surgimento de universidades, Capel (1991, p. 42) afirma que o modelo universitário da Alemanha é importante de ser analisado. Em primeiro lugar, pela liberdade de pensamento garantida ao corpo de teóricos, o que permitiu um impulso na construção de massa crítica independente nos quadros universitários, o que poder ser considerado inovador até hoje. Esta liberdade de pesquisa e de pensamento foram instrumentos muito bem utilizados pela elite política desse novo estado nação na superação do seu atraso em relação aos outros países industrializados. Concomitantemente à Geografia universitária alemã, surgiram as sociedades geográficas para viabilizar o conhecimento espacial e territorial de diversos estados nacionais.

As sociedades geográficas foram, na maioria dos casos, criadas no século XIX, a saber: França (1821), Alemanha (1828), Inglaterra (1830), México (1833) EUA (1852), Portugal (1875), Espanha (1876), Canadá (1877), Brasil (1883). São conhecidas a investidas de outros países em territórios das Américas, Oceania, Africanos entre outros com intuits comerciais e expansionistas, colonialistas e neocolonialistas. O papel dessas sociedades pode ser assim sistematizado: investigar os territórios que pertencem aos países em que foram criadas; fornecer a base de informações para os objetivos expansionistas nacionais; criar explicações científicas que sustentem o papel de dominação das metrópoles sobre as colônias. As sociedades também são identificadas por suas características: estatuto ou organização interna próprios, que as diferenciam das outras; adoção da linguagem científica, principalmente aquela baseada nas comprovações dos feitos em debates públicos; utilização de instrumentos que potencializam a capacidade de observação dos geógrafos (bússola, termômetro, barômetro etc.) e legitimam as informações obtidas em campo; linguagem própria na descrição dos fenômenos estudados, inclusive com o recurso dos mapeamentos, cada vez mais precisos com o passar dos anos. Essas características são importantes para se criar um ambiente de exposição e debates sobre os conhecimentos de novas áreas. (GOMES 2008, p. 24).

Esse ambiente legitima as descobertas e dá estatuto científico aos escritos dos geógrafos. Finalmente, todo esse conjunto de aspectos positivos das associações dá-lhes importância nos cenários políticos nacionais, fazendo com que os governos ou

mesmo mecenas se mobilizem para financiar os projetos de viagens de reconhecimento dos novos continentes.

A própria soberania dos países não dependia mais apenas de uma ocupação que se fizesse pela força e pelas armas, mas pelo domínio de informações, de técnicas e seu uso na ocupação ou exploração desses territórios. Associado ao interesse de dominação, as sociedades geográficas abrigaram personalidades com distintas formações para elaborar seus planos nacionais de viação, mapeamento político e topografia, entre outras informações com base científica para fortalecer a soberania desses países e destes sobre as nações que fossem incapazes de realizar os próprios inventários ou explorar as suas riquezas. As sociedades geográficas têm como efeito a formação de investigadores e apoio aos seus construtos metodológicos e de suas teorias e o engajamento delas aos interesses de seus patrocinadores. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 25).

Tanto a identidade nacional como a ocupação por colonização ou expansão dependem de informações consistentes sobre os territórios e espaços cobijados. As empresas também dependem de informações precisas sobre a geografia desses territórios para investir em estradas, portos e outras estruturas de extração de riquezas com menor investimento e maior velocidade de retorno. O século XIX é determinado pela mudança das técnicas para a ciência sistematizada. A primeira revolução industrial ainda tem seus efeitos impressionantes e o trabalho assalariado serve de base para o sistema capitalista ser preponderante. O florescimento da ciência tem um papel pragmático crescente e as universidades não ocupavam função tão relevante quanto tinha as grandes expedições patrocinadas pelas sociedades geográficas. A ciência irá progredir entre um processo de avanço capitalista em favor de suas necessidades e pelos desafios científicos que são impostos pelos avanços resultantes desse processo. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 22).

Quando, neste trabalho, discorre-se sobre a Administração, cabe observar e relembrar que aquela ciência também surge diante de um franco avanço capitalista, que mudaria toda a dinâmica social vigente até aquele momento. Neste sentido, é possível considerar que elas emergem sob forte influência desta nova configuração econômica que passa a vigorar em boa parte do globo.

Nas distinções entre correntes que serão observadas a seguir, é possível notar que há pensamentos de franceses que incorporam propostas de alemães e vice-versa. Tomar essas ideias de maneira simples pode levar ao estudo empobrecido de cada um desses pensadores e fazer cair em erros como os que reputam ao historiador Lucien Febvre que distinguiu a geografia em duas vertentes (determinista e possibilista). Em um estudo sobre a obra de Humboldt, Ritter e Ratzel, é possível verificar que eles reconheciam o elemento cultural na transformação do espaço. Do mesmo modo, a

escola francesa não desconsiderava as influências do meio físico no desenvolvimento das sociedades. (MORAES, 1990, p. 67).

De maneira muito ampla, **reputa-se à escola alemã o que se chama determinismo geográfico e geografia geral. O determinismo geográfico** é explicado como sendo baseado na força das características físicas para o comportamento, formação, evolução e progresso de uma sociedade - de modo que seria possível explicar a história dos povos em função das relações de causa e efeito que se estabeleceriam na interação natureza/homem.

Vale frisar que com o advento do Positivismo, a Geografia assumiu um novo discurso, que exigiu um saber sistematizado e uma linguagem lógica. É dentro dessa ótica que o Determinismo geográfico explica os fatos humanos, a partir dos fenômenos físicos. Foi sob a influência positivista que a Geografia Tradicional ergueu a sua base, e o Determinismo nesse contexto, é mais uma forma de compreender e interpretar os fenômenos geográficos. (GOMES, 2007, p. 176).

Medeiros (2017, p. 118), cita que Alexandre von Humboldt (1769-1859) defendia a tese de que as regularidades dos fenômenos físicos eram capazes de fornecer informações gerais sobre a dinâmica física global. Sua obra “Cosmos” tem o papel de identificar leis gerais com forte relação com a compreensão platônica. Desse modo, para esta abordagem, era importante conhecer as causas dos fenômenos físicos. A observação e a descrição textual, inventários, desenhos e cartográfica são as técnicas de investigação que mais utilizou. A proximidade entre o filósofo Kant e Humboldt não foi confirmada pelos registros históricos, mas o trabalho realizado por Humboldt é profundamente associável ao construto teórico elaborado por Kant, principalmente em sua obra “A crítica da razão pura”.

Por isso, o princípio geográfico de causalidade (princípio segundo o qual todos os fenômenos na superfície da Terra têm uma explicação causal e não casual de sua existência) é fortemente ligado ao pensamento humboldtiano. Karl Ritter (1779-1859), geógrafo alemão tem, em vários aspectos de seu pensamento, aproximação com o que produziu Humboldt. É possível simplificar afirmando que este último era um geógrafo “de campo” e Ritter um elaborador “de gabinete”. Ritter teve um papel preponderante na construção dos cursos de formação de professores de geografia. Foi professor de Elisée Reclus e Karl Marx. (Capel, p 76, 1991)

Sposito e Sobreira (2011, p. 27), corroboram que esta abordagem determinista parte do princípio que um fenômeno geográfico deve ser visto em escala mundial ou

tomando-se como referências as grandes superfícies. A compreensão metodológica desta escola se baseia em fazer um inventário de tudo que engloba grandes superfícies e dados gerais que alimentem uma lei geral da natureza. Neste caso, a coleta de informações sobre a flora, fauna, distribuição hídrica, tipo de relevo, distribuição populacional entre outras informações gerais do meio físico sustentam apreciações dessas grandes superfícies e de seus fenômenos.

Quando se fala em Determinismo na Geografia, Friedrich Ratzel é apontado como a principal referência, na vasta bibliografia sobre o tema. No processo de formação da geografia científica, o determinismo também foi utilizado como perspectiva teórico-metodológica, de início, por alguns seguidores de Ratzel - o que acabou por lhe render a fama de “pai do determinismo geográfico”. Segundo postulados desta época, as diferenças do ambiente físico condicionam, inclusive, a diversidade cultural. Ou seja, espaço natural, os conjuntos de elementos naturais condicionam o ser humano. Em qualquer circunstância ele está condicionado a forças do ambiente físico, determinando o comportamento e a vida. (Capel, p 76, 1991)

Medeiros (2017, p. 120), afirma que nas obras de Ratzel, entende-se que a adaptação do homem ao ambiente é concebida sob a ótica da utilização dos recursos naturais para a reprodução dos elementos materiais da cultura. O conceito de **espaço vital** representaria uma proporção de equilíbrio entre uma população de uma sociedade e os recursos naturais disponíveis (manifesta a necessidade territorial de uma sociedade tendo em vista seu equipamento tecnológico, seu efetivo demográfico e seus recursos naturais disponíveis). Na prática, o conceito de espaço vital foi exacerbado para uma ação política territorial expansionista prussiana, no caso da ocupação da Alsácia-Lorena em 1870.

As obras de Ratzel concebiam o ser humano a partir do ponto de vista biológico (não social), sendo que foi bastante influenciado pela obra de Charles Darwin - que defendia o postulado de que a evolução se basearia na luta entre as diferentes espécies, de forma que aquelas que possuísem as características de melhor adaptação ao meio sobreviveriam. Ratzel, de certa forma, aplicou essas ideias à espécie e sua vida em sociedade. Os seres humanos, raças e etnias mais aptas venceriam e dominariam os povos considerados inferiores. (MORAES, 1996, p. 64).

Neste sentido, há um pressuposto que procura explicar o papel dos professores de Geografia naquele período: eles seriam os verdadeiros responsáveis pela vitória prussiana em relação à França nesta disputa territorial da Alsácia-Lorena porque os

soldados prussianos haviam aprendido, por meio do aprendizado de Geografia, a interpretar mapas e estratégias militares espaciais. Essa teoria é apropriada pela elite da nascente nação alemã e explica, em parte, seus intentos expansionistas, que se estende no tempo (século XX), com as incursões nos países vizinhos durante as I e II Guerra Mundial. A essa tendência, o historiador francês Lucien Febvre denominou determinismo. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 23).

A importância da escolarização nos feitos bélicos contra a França passou a ser considerada pelas nações como fundamental para a expansão alemã; por isso, a Geografia começou a figurar nas escolas com propósitos nacionalistas e não apenas informativos. Desde esse momento, a educação básica passou a incluir, com mais certeza, a Geografia em suas cartilhas e planos de estudos identificados com a unidade de cada Estado-Nacional, fazendo parte, assim, da construção ideológica de seus povos. (MOREIRA, 1985, p. 35). Para Ratzel, o território está diretamente vinculado ao poder e domínio exercido pelo Estado nacional. Porém, diferentemente desta concepção, o território pode se manifestar em múltiplas escalas, não possuindo necessariamente um caráter político.

Em linhas gerais, o excesso de descritivismo desta escola pode ser levado em consideração devido aos meios técnicos disponíveis e a linguagem daquele período – que não desfrutavam dos mecanismos que possuímos atualmente; por isso, retratá-los literariamente e detalhadamente era a forma mais adequada de tratar as informações coletadas.

Convém chamar a atenção para o fato de que essa forma de compreender os fenômenos suscitou severas críticas ao Determinismo, uma vez que esse modelo positivo-racionalista, na visão de muitos estudiosos, proporciona uma visão restrita do conhecimento.

Para Gomes (2007, p. 178), é certo que na ciência contemporânea não se trata mais de um determinismo mecanicista e que proposições advindas de uma ciência positiva racionalista mudaram, mas elas se inscrevem sempre no domínio de um saber que possa prever, afirmar e intervir. Ainda conforme esse autor, a tendência atual é de graduar os efeitos da verificação e de explorar a relativização das condições da experimentação.

O **possibilismo**, por sua vez, é a tendência teórica que defende que um povo, dependendo do seu progresso técnico e cultural, pode conduzir mudanças e adaptar-se o meio geográfico de forma aproveitar dele e transformá-lo em seu favor. Á luz de

sua influência, a geografia construiu suas primeiras abordagens modernistas na academia francesa. Desse modo, o possibilismo representou na geografia uma forma de reação ao determinismo ambiental. (MOREIRA, 2000, p. 21).

Nesta abordagem entende-se que o ambiente não explica tudo - pois é preciso perceber que a presença do homem como agente que modifica o ambiente em que ele vive. Do mesmo modo que as colocações de Ratzel pautavam-se na sua realidade social, a Geografia de Vidal de La Blache deve ser compreendida no âmbito do desenvolvimento histórico da França.

Vidal de La Blache (1845-1918) foi responsável pelo conceito de gênero de vida e criou as bases metodológicas da regionalização que recolocou a Geografia como disciplina importante entre as demais ciências. A proposta vidalina serviu ao planejamento estatal e permitiu o desenvolvimento de monografias regionais que buscavam identidades espaciais ou ideográficas para espaços determinados por variáveis comuns, procurando superar as limitações que a Geografia geral, característica da escola alemã, tinha para a compreensão da organização espacial. Sob o olhar de Moraes (1986), é possível perceber as críticas efetuadas por Vidal às formulações de Ratzel e que delineiam a posição do Possibilismo:

A primeira crítica dizia respeito à politização explícita do discurso Ratzel. Para Vidal, as teses ratzelianas tratavam abertamente de questões políticas. Desse modo, Vidal “condenou a vinculação entre o pensamento geográfico e a defesa de interesses políticos imediatos, brandindo o clássico argumento liberal da necessária neutralidade do discurso científico”. (MORAES, 1985, p. 66).

A segunda crítica incidiu diretamente no caráter naturalista presente no pensamento de Ratzel. Vidal criticou a minimização do elemento humano, que aparecia de forma passiva nas teorias de Ratzel. Foi nessa crítica que Vidal defendeu o componente criativo (a liberdade) contido na ação humana, que não seria apenas uma resposta às imposições do meio. Assim, valorizou a História, valendo-se de sua formação acadêmica de historiador. Aqui, residiu sem dúvida a contribuição mais importante de Vidal de La Blache para o desenvolvimento do pensamento geográfico. (MORAES, 1985, p. 66).

A terceira crítica de Vidal foi desenvolvida em torno da anterior, incidindo sobre a Antropogeografia, de Ratzel. Vidal declarou a sua oposição em relação à concepção fatalista e mecanicista da relação entre os homens e a natureza. Assim, atingiu diretamente a ideia da determinação da História pelas condições naturais. Partindo

dessa ideia, Vidal propôs uma postura relativista, no trato dessa questão, dizendo que tudo o que se refere ao homem é mediado pela contingência. Este posicionamento, aceito por seus seguidores, fez com que a Geografia francesa abandonasse qualquer intento de generalizar. (MORAES, 1985, p. 67).

A partir destes três pontos, Vidal de La Blache definiu a base do Possibilismo na Geografia, que pressupõe o homem com o um ser ativo, o qual recebe a influência do meio, mas que também atua sobre este, transformando-o.

Além de La Blache, esta escola recebeu a influência de diversos pensadores, dentre eles, Jean Brunhes (1869-1930), que preocupava-se com a política e tinha posições consideradas católicas sociais. Max Sorre (1880-1962) elaborou o conceito de habitat que se refere à porção do planeta vivenciada por uma comunidade que a organiza. Emmanuel de Martonne (1873-1955) é conhecido por desenvolver, ao longo de sua vida, um amplo trabalho docente de difusão da Geografia como ciência experimental. Visitou duas vezes o Brasil (1933 e 1937), realizando levantamentos morfológicos e ministrou cursos na Universidade de São Paulo. Seu estudo sobre problemas morfológicos do Brasil tropical-atlântico foi um dos primeiros trabalhos de geomorfologia climática no mundo. Pierre Deffontaines (1894-1978) iniciou seu contato com o Brasil na década de 1930 e, conjuntamente, com Pierre Monbeig, fundou a cadeira de Geografia na Universidade de São Paulo em 1935. Foi, também, um dos principais responsáveis pela criação da Associação dos Geógrafos Brasileiros, do Conselho Nacional de Geografia e da Revista Brasileira de Geografia. Pierre Monbeig (1908-1987), também influenciado pela geografia regional vidalina, destaca a importância da cultura na transformação do espaço e se coloca em posição oposta ao determinismo econômico (GAETA, 2007).

A geografia regional busca identidades em escalas médias e pequenas. A divisão regional se fará por características naturais, pela composição técnica de seus habitantes na relação cultural e natural. Em algumas abordagens é como se o geógrafo tivesse que descobrir a região por fenômenos específicos. Se ouvirmos alguém falar que existe a região Nordeste no Brasil, isso quer dizer que ela é composta por um tipo de natureza dominante, uma história política e de desenvolvimento que a faz diferente da região Sul ou Centro Oeste. O trabalho regional poderá produzir subdivisões e de uma forma geral serve para o planejamento territorial de uma região ou delimitação de uma região administrativa de interesse maior do Estado. La Blache salva a geografia

do desaparecimento e recoloca uma função que a faz sobreviver ao desaparecimento. As metodologias mudam ou mudam suas ênfases.

Importante frisar que o ponto comum entre as escolas alemã e possibilista foi a apropriação política das teorias para justificar o colonialismo, seja na depreciação de um povo e estágio de desenvolvimento técnico primário em relação aos colonizadores que defendida pelo possibilismo; seja para justificar a dominação de um povo por estar fadado às limitações impostas pelo meio em que vivem. No entanto, se for realizada uma leitura mais aprofundada dessas duas escolas e, principalmente, dos escritos dos teóricos citados, não será encontrada uma posição tão polarizada quanto se acredita porque foi a apropriação política e as consequências dessa apropriação que deram ênfase superficial no pensamento desses pioneiros da Geografia moderna.

Sposito e Sobreira (2011, p. 14) argumentam que a discussão entre Geografia nomotética ou geral (que busca leis gerais) e Geografia idiográfica ou regional (que busca identidades particulares) estará sempre ressaltada nos debates teóricos, metodológicos e epistemológicos, e também políticos e ideológicos. É importante enfatizar a influência política e ideológica nesse debate porque a informação científica tem uma vertente pura e objetiva pela busca do conhecimento da realidade e uma objetiva e subjetiva associada aos interesses concretos dos governos, empresas e pessoas, que resultam em incompreensões e refutações por desconfiança dos interesses escondidos em alguns de trabalhos científicos.

**A abordagem teórica (também conhecida como quantitativa ou Nova Geografia)** adotou o neopositivismo<sup>4</sup> como base filosófica, aplicando a matemática nos estudos geográficos, crente de que isso poderia tornar a geografia mais precisa e científica do que as escolas vistas anteriormente (determinismo/possibilismo). A denominação teórica conflitava com o método dos trabalhos empíricos e aplicava a estatística como instrumento principal para comprovar as hipóteses e esclarecer os fenômenos geográficos. O pensamento da nova geografia nasceu comprometido com as causas econômicas dos países capitalistas alinhadas ao império anglo-americano. O modelo produtivo industrial ampliou a ação do capital sobre a natureza, tendo em vista o desenvolvimento econômico. A necessidade de matriz energética, matéria-prima, mão-de-obra e mercado consumidor reformulou a lógica espacial.

---

4 Filosofia que adota o cientificismo empregando a matemática e a estatística como linguagens fundamentais da ciência (Camargo; Reis Júnior, 2004, p. 355-382).

Na nova Geografia, os geógrafos buscavam novas formulações para superar a crise econômica capitalista. Este termo foi empregado por Manley (1966). Esta geografia é considerada teórica, pragmática, quantitativa, se consolidou na década de 50, e promoveu grandes mudanças na abordagem metodológica, ou seja, adotando o neopositivismo, aplicando a matemática, pois acreditavam tornar a geografia mais “precisa”. Fazem um esforço para tornar a geografia ainda mais científica, mais notória.

O espaço como objeto quantitativo, para a “Nova Geografia”, revelaria as características e capacidades do mesmo para serem explorados pelo Estado ou por empresas particulares. Para que o espaço fosse totalmente articulado com o projeto/paradigma econômico, necessitava do conhecimento total do mesmo, assim os estudos geográficos e estatísticos tiveram grandes êxitos, indicando as possibilidades reais de domínio e articulação. (MOREIRA, 1989, p. 57)

A natureza estaria, portanto, numa lógica sistêmica, funcionando dentro de uma homogeneidade neopositivista e, conseqüentemente, sua organização seria verificada por padrões matemáticos, estatísticos e geométricos - subordinados ao alcance máximo imposto pela necessidade da constatação das probabilidades de usos e aplicações da mesma. Portanto, o que se buscava na tentativa para entender a natureza era um modelo de sistema e organização, que ao ser compreendido em sua totalidade poderia, indiscutivelmente, servir aos propósitos do capitalismo vigente.

Para Moraes (1987, p. 107), na Nova Geografia, a idéia de sistema está presente, pois a ação do planejamento se efetiva fundamentalmente pela criação ou reordenação de “fluxos”, pela organização de “partes”, visando o equilíbrio do todo, enfim, pela busca da funcionalidade do sistema.

A natureza, desta forma, adentraria na lógica do planejamento estatal e também das empresas privadas que atuam diretamente na transformação da natureza. Assim, para o pensamento da nova Geografia – a investida do capital sobre a natureza é parte fundamental para o desenvolvimento econômico e, por conseguinte social de um país.

Dentre os geógrafos deste período, pode-se destacar Walter Christaller (1893 – 1969) e Antonio Christofolletti (1936 – 1999).

Christaller elaborou a Teoria das Localidades Centrais (redes e hierarquias urbanas), na qual sustenta que quando uma determinada região se desenvolve, ela estimula as regiões ao seu redor a se desenvolverem também (uma região metropolitana, por exemplo – com seus bancos, indústrias, mão de obra, efervescência, movimentação, infra-estrutura). Christaller romperia com o método descritivo e indutivo

e aplicaria uma proposição dedutiva. Em sua concepção, as perspectivas positivistas apresentavam algumas limitações, como o fato de o determinismo das condições geográficas naturais não influenciar a criação de cidades.(MOREIRA, 1989, p. 57)

Por sua vez, Cristoffoletti (2004) defendia que a teoria clássica dos sistemas originada em 1930 se desdobrou em uma série de outros enfoques nas ciências naturais: teoria dos compartimentos, teoria dos conjuntos, teoria de redes, cibernética, teoria da informação, teoria dos autômatos, teoria dos jogos, teoria da decisão, teoria da fila, entre outras (muitas destas teorias inclusive, bastante difundidas nos cursos de administração).

Christofoletti também elaborou a construção sequencial de ideias relacionadas com o funcionamento do sistema (modelagem espaciais), para testes e experimentos. O modelo permite estruturar o funcionamento do sistema, a fim de torná-lo compreensível e de expressar relações entre os seus diversos componentes. Seria uma maquete, uma miniatura da área observada. (MOREIRA, 1989, p. 57)

Richard Hartshorne (1899-1992) ficou conhecido por seu método de regionalização que, diferente do que propôs La Blache, seleciona elementos para se delimitar um espaço e não a totalidade de elementos que o compõe. A região, para Hartshorne, deve ser compreendida conceitualmente quando é especializada por funções correlatas. Não quer dizer que ele negue a regionalização tradicional, mas aprofunda o pragmatismo da informação geográfica que deve ter finalidade para o planejamento e desenvolvimento humano. Seus trabalhos são influenciados pelo kantismo e ele escreveu um texto importante sobre a relação das obras de Kant e de Humboldt (HARTSHORNE, 2006, p. 67,).

No Brasil, a Geografia Quantitativa inspirou muitos estudos geográficos, sobretudo no planejamento e na organização espacial de nosso meio. Exemplo disso, foi a estruturação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) cujos trabalhos demonstram forte influência desta corrente. Surgiu da necessidade de compreender e planejar e agir – (re) organização espacial. Influenciou o meio técnico-científico-informacional; elaboração de técnicas para melhor trabalhar e analisar os fenômenos geográficos. (MOREIRA, 1989, p. 113,).

Esta abordagem quantitativa privilegia uma concepção de espaço mensurável, de medida, de valor calculado. É multidimensional e, portanto, busca contribuições de geometria, das técnicas cartográficas, recorrendo ao emprego de modelagens e

simulações. O grande equívoco desta abordagem foi o de considerar um domínio teórico o que era para ser apenas um método e, além do mais, discutível.

Ao final da década de 1960, nos países capitalistas avançados se desencadeou o agravamento das tensões sociais, fruto do grande desemprego, dos problemas com habitação, da luta pelos direitos civis e das questões raciais. Essa crise se proliferou nas Ciências Sociais, nas quais emergiu outra tendência interpretativa da sociedade que são os movimentos denominados críticos, marxistas ou radicais. Nascia neste contexto a **abordagem crítico-dialética**.

De acordo com Corrêa (2001, p. 23), a Geografia radical (ou crítica, ou marxista) viria para considerar a luta de classes e as teorias marxistas como centrais ao se abordar um fenômeno geográfico. Nesta visão, a sociedade de classes se estabelece em desequilíbrio, sendo que a desigualdade social responde por transformações espaciais que desfiguram as nações e a paisagem natural em sentido da acumulação de capital e poder.

Na Geografia dialética, a utilização do conceito de “modo de produção” aparece, então, como o meio que permitiria afastar todo idealismo da análise geográfica. A geografia contribuiria para a compreensão das condições materiais da existência social e, portanto, da constituição de um modo de produção, levando em consideração a divisão territorial do trabalho. Finalmente, o reconhecimento da função ideológica e estratégica inerente ao saber geográfico criaria uma nova prática social e epistemológica. (GOMES, 2007, p. 296).

Os espaços urbano e rural são pensados na perspectiva da expropriação das riquezas (sociedade e natureza) ou virtualidades espaciais. A insatisfação com as explicações por meio de modelos (ou pela linguagem matemática) e a necessidade de se abordar temas tangentes à assunção das desigualdades sociais “descobertas” nos países centrais, quando ficou evidente a distância entre as pessoas por meio da segregação social (guetos negros nos Estados Unidos) e a força geopolítica das grandes nações (guerras contra países colonizados, como o Vietnã), deram força para que as teorias marxistas emergissem como fontes de explicação do mundo capitalista.

Um dos principais marcos dessa tendência foi a publicação de um livro intitulado “A Geografia – isso serve, em primeiro lugar, para fazer a guerra”, de Yves Lacoste, no final da década de 1970, na França. Nesse livro, o autor denuncia a existência de diferentes “geografias”, que seriam obstáculo para a compreensão da realidade. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 37).

Alguns aspectos importantes para se destacar dessa perspectiva são: a luta por uma geografia militante, politizada; crítica à geografia acadêmica; influência no

materialismo histórico e dialético de Marx e Hegel; as transformações históricas, racionalização das formas de organização social. (MOREIRA, 1989, p. 113)

Neste campo, Milton Santos é considerado por muitos como o maior pensador da história da Geografia no Brasil e um dos maiores do mundo. Destacou-se por escrever e abordar sobre inúmeros temas, como a epistemologia da Geografia, a globalização, o espaço urbano, entre outros. Em seu livro, “Por uma Geografia Nova”, Santos critica a corrente de pensamento da Nova Geografia; marcada pela predominância do pensamento neopositivista e utilização de técnicas estatísticas. Sobre Santos, Corrêa (2003) afirma:

A contribuição de Milton Santos aparece, de um lado, com o estabelecimento do conceito de formação sócio-espacial, derivado do conceito de formação sócio-econômico e submetido a intenso debate na década de 1970. Santos (1977) afirmou não ser possível conceber uma determinada formação socioeconômica sem recorrer ao espaço. Segundo ele, modo de produção, formação socioeconômica e espaço são categorias interdependentes. Dessa forma os modos de produção tornam-se concretos numa base territorial historicamente determinada (CORRÊA, 2003, p. 26).

Já Ruy Moreira, também geógrafo brasileiro, publicou vários livros que abordam questões ontológicas e epistemológicas da geografia. É considerado um dos expoentes da geografia crítica, com ampla participação no movimento marxista de renovação da Geografia brasileira nos anos 1980. (MOREIRA, 1989, p. 114)

Acredita-se que o grande estimulador da Geografia crítica foi o momento histórico que compreendeu o início da abertura política, a volta dos exilados e a realização de várias greves de operários, sobretudo em São Paulo, em uma época propícia à contestação.

O fato é que o marxismo apreciado pela Geografia forneceu um método para a ciência, composto por conceitos diretamente ligados ao seu campo de estudos, como modo de produção, formação econômico-social, relação cidade-campo e evolução da sociedade por meio das lutas de classe. A aplicação prática destes conceitos permitiu aos geógrafos aprofundar as transformações dos ambientes naturais pela necessidade da produção, bem como os problemas urbanos e rurais derivados da divisão desigual do trabalho e da riqueza. Buscou reconectar o ambiente social em busca de unidade teórico-metodológicas, promovendo a ruptura epistemológica de que o meio natural é apenas um objeto que tem o ser humano como sujeito. MOREIRA (1997, pág. 101).

Outro autor de grande relevância, David Harvey (1935) tem sua formação na Geografia quantitativa, mas aos poucos, foi se apropriando das bases epistemológicas marxistas. Por essa mudança de perspectiva, ele é considerado um dos pilares da Geografia radical. Os pressupostos de Harvey colocam a luta de classes no centro dos debates temáticos da Geografia.

Edward William Soja (1940) tem seus trabalhos voltados para o planejamento urbano. Seus referenciais teóricos baseiam-se no materialismo histórico e ele percorre um caminho mais eclético entre os geógrafos radicais. Sua obra *Geografias pós-modernas* é polêmica e teve enorme repercussão na década de 1990. Soja é considerado, por alguns críticos, como um geógrafo pós-moderno por sua aproximação com a Geografia cultural.

Doreen Barbara Massey (1944 - 2016) é referenciada por produzir trabalhos influenciados pelo materialismo dialético e, por isso é, definida como geógrafa marxista. Um dos seus campos de estudo é a globalização e suas relações com o desenvolvimento das cidades, e a reconceitualização do espaço urbano e na divisão espacial do trabalho. Seu conceito de geometria do poder tem como aporte a compreensão das profundas divisões entre ricos e pobres e as desigualdades provocadas pelo capitalismo. Seus argumentos são que o espaço é composto por várias identidades que não estão congeladas, ou seja, o espaço é permeado por processos permanentes de múltiplas identidades e não é fechado, mas consequência de superposições de ações humanas dinâmicas. (SPOSITO E SOBREIRA, 2011, p. 36).

Na opinião de Sposito e Sobreira, (2011, p. 38), muitas das resistências contra a Geografia crítica são fundadas na carga ideológica que ela carrega, pela falta de um método específico (um “método geográfico”) e porque não se dá ênfase aos fenômenos naturais em suas construções, além de se negligenciar as representações cartográficas como elemento importante na linguagem geográfica. Mesmo assim, essa tendência não pode ser considerada como um movimento único que reuniu geógrafos que produziam as mesmas ideias. Pelo contrário, os antagonismos entre os geógrafos foi marca importante na tendência; sendo que esta escola possui importante papel na construção de uma visão analítica sobre o espaço, suas apropriações e dilemas sociais.

Por sua vez, a **geografia humanista ou humanística** emerge nos Estados Unidos, com os trabalhos de um grupo de geógrafos que contestaram o predomínio do princípio lógico e econômico para explicar as ações humanas e suas relações com a produção do espaço. Essa ruptura provocou a aproximação da geografia com a psicologia, a antropologia, a história e a própria filosofia. (CORRÊA, p.162, 2003).

A Geografia humanista considera a percepção que o indivíduo elabora do espaço e percorre o caminho das emoções e representações subjetivas das populações. Ela constitui uma tendência também conhecida como fenomenológica e por vezes

Geografia cultural. Essa tendência recebe críticas por trabalhar com dados subjetivos por parte de alguns críticos da Geografia quantitativa (positivista) e como despolitizados pela tendência marxista. (SPOSITO E SOBREIRA, p. 39, 2011).

Esta escola teve seu desenvolvimento no Brasil principalmente na década de 1990, quando geógrafos, insatisfeitos com a produção científica quantitativa e marxista, acusavam-nas de não darem importância à cultura e aos fenômenos da percepção do indivíduo.

A fenomenologia<sup>5</sup>, desenvolvida por Edmund Husserl (filósofo que desenvolveu um estudo restrito acerca de como a consciência concebia, por meios das representações mentais, o significado de todas as coisas), trabalha com um método subjetivo e o sujeito (ou grupo social) é o centro da apreciação científica. Por apostar nesta subjetividade e na representação social ou naquilo que as pessoas explicam perceber, crer, imaginar, lembrar e usufruir de suas relações e interpretações espaciais não é compatível com o positivismo que tem sua base material na realidade concreta e não em crenças e sensações humanas.

A consolidação da abordagem humanística emergiu no contexto histórico de expansão da ciência e da tecnologia. Conforme Oliveira (2001), essa corrente teórica buscou observar de maneira holística o ser humano e seu ambiente – portanto, sujeito e objeto -, propondo uma ciência fenomenológica cuja matéria-prima advém das essências:

A Geografia Humanista trouxe novas luzes e abriu novas possibilidades para a compreensão de se encontrar respostas para a construção de valores e atitudes para se enfrentar novos desafios que se instalam a cada momento. Os desafios atuais são: a crença infalível na ciência e na tecnologia; a coletividade baseada nos pressupostos insensíveis nas estruturas sociais; e erguer um edifício fundamentado na nova ética de relações humanas e ambientais. (OLIVEIRA, citado por Rocha, p. 23, 2007)

As traduções dos livros “Topofilia” e “Espaço e Lugar”, de Yi-Fu-Tuan, realizadas respectivamente em 1980 e 1983, fomentaram importantes debates nos cursos de graduação e pós-graduação em geografia, sobretudo a respeito de conceitos de paisagem e lugar, que assumiriam novas perspectivas, sendo considerados espaços

---

<sup>5</sup> O termo foi criado em 1764, por J. H. Lambert e, a partir de então, recebeu significações diferentes, sendo que na acepção Hegeliana, a fenomenologia é tida como o caminho científico estabelecido pela percepção simples do mundo, pela consciência “sentidora”. Para ser intelectualizado, o objeto deve incorporar a unidade de determinação do pensamento, subjetiva; e por este procedimento a universalidade da razão se introduz no mundo. Quando a consciência segue este caminho reflexivamente, ela se torna consciência de si. (GOMES, 2007, p. 117)

de vivência e dotados de sentimentos e valores aos sujeitos que vivem e convivem no meio (CORRÊA, pág. 167, 2003).

Segundo Tuan (1982, p. 143), a Geografia Humanista procura um entendimento do mundo humano através do estudo das relações das pessoas com a natureza, do seu comportamento geográfico, bem como dos seus sentimentos e ideias a respeito do espaço e lugar.

O autor buscou fundamento para seu estudo na psicologia e na própria fenomenologia, ou seja, a Geografia deixa de ser vista somente sob a perspectiva dos estados nacionais, políticos, numeral, de interesses econômicos e passa a ser a perspectiva das pessoas; se apoia nas ideias de cognição e percepção, por entender que as ações humanas dentro de um determinado espaço são resultado da interação do homem com o meio, interação essa que é simbolicamente construída.

Isso nos leva entender que, quando tratamos da geografia humanista, especificamente a geografia da percepção, dos conceitos e dos elementos culturais, chegamos num ponto fundamental, uma vez que as culturas são construídas de geração em geração, repletas de signos e significados e com estruturas significantes para o sujeito, logo, perceber esses elementos é o que carrega de beleza esse caminho dentro da geografia (MORAES, 1990, p. 67).

Ao ser reconhecida como uma corrente que não podia mais ser menosprezada, a geografia humanística-cultural passou a dar novas respostas, fazendo novas conexões. Se para outras correntes geográficas o numérico e o estatístico eram o que interessava, para o olhar cultural – e possível – ir muito além; esta corrente conseguia ver além dos números, além das estatísticas, respondendo e apresentando soluções de forma mais contributiva, aprofundando ainda mais as discussões sobre a geografia.

Em tempos mais recentes, a Geografia vivencia uma série de rupturas quanto ao método a à base teórica, criando uma abordagem denominada de **pós-moderna**. No campo teórico, as mudanças são claras quanto ao método e à base em que se assentam os frutos dos trabalhos produzidos e, para não se cair num relativismo de que todas são importantes, é preciso ter em mente que a questão central é qual resposta científica está à altura de explicar a sociedade em todas as suas contradições. (SPOSITO E SOBREIRA, p. 39, 2011).

O fato é que a escola pós-moderna é preocupada no aspecto estético do modernismo, movimento dual entre o transitório e o eterno, - sendo que a característica deste processo é o da ausência da preservação de laços com o passado. Rompe com

qualquer condição histórica e se caracteriza por um constante e interminável processo de rupturas e fragmentações internas inerentes. (MEDEIROS, p. 168, 2017).

Para o método pós-modernista o espaço não é homogêneo, ou seja, a não homogeneidade é intrínseca a estética, ao espaço. Entretanto, cada indivíduo deve conquistar a sua faculdade de exercer a cidadania, e o estudo geográfico pode amparar o ser para isso.

Duas referências que se destacam nesse período (já mencionadas neste trabalho), são David Harvey e Edward William Soja. David Harvey em “A condição pós-moderna”, que é uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural chama a atenção para o aspecto estético do modernismo, sendo marcado por um movimento dual entre o transitório e o eterno; a característica deste processo é o da ausência da preservação dos laços com o passado. Em uma citação o geógrafo destaca: “A modernidade, por conseguinte, não apenas envolve uma implacável ruptura com todas e quaisquer condições históricas precedentes, como é caracterizada por um interminável processo de rupturas e fragmentações internas inerentes”. (MEDEIROS, p. 169, 2017).

Edward William Soja, em uma de suas famosas obras, Geografias Pós-Moderna, faz uma poderosa crítica ao historicismo e a seus efeitos, que restringem a imaginação geográfica. Defende um materialismo histórico e geográfico, um repensar radical da dialética do espaço, do tempo e do ser social. (MEDEIROS, p. 169, 2017).

Em sua obra Geografia e Modernidade, Paulo César da Costa Gomes, por sua vez, entende ser a modernidade construída sob a forma de um duplo caráter: de um lado, o território da razão, das instituições do saber metódico e normativo; do outro, diversas “contracorrentes”, contestando o poder da razão, os modelos e métodos da ciência institucionalizada e o espírito universalizante (GOMES, 1986, p. 26).

A modernidade é considerada, como um novo código de valorização que se espalha pelas mais diversas esferas da vida social tomando diferentes formas que possui uma dinâmica espaço-temporal muito complexa para ser objeto de uma precisa localização, ainda que uma época moderna seja facilmente identificada.. E dentro do espectro deste processo de reconfiguração dos valores sociais, a ciência ocupa um destacado papel sendo um discurso fundamental do novo código de valores da modernidade. (GOMES, 1996, p. 30).

Quando Gomes (1996) chama atenção para a descrição dos dois polos epistemológicos que estão a se defrontar no curso do modernismo, a razão e a anti razão (em termos sintéticos), ele não pretende esgotar o assunto da modernidade, ou

seja, ele reconhece que este enfoque tem as suas próprias limitações, porém o que valida esta sua forma de abordar o modernismo é a sua preocupação com a evolução da ciência e como esta evolução tem desdobramento para a Geografia. Deste modo, a análise da oposição entre correntes epistemológicas propicia luz sobre o papel da racionalidade na ciência moderna e como corolário abre um debate sobre a natureza da Geografia (GOMES, 1986, p. 30).

A Geografia brasileira vive em permanente alteridade entre o compromisso social e o compromisso com os interesses corporativos de toda ordem. É possível falar de uma Geografia brasileira porque a sua institucionalização passou também pela criação de inúmeras universidades espalhadas pelo Brasil. A maioria dos corpos docentes surgiu da Universidade de São Paulo e, de lá, foi se disseminando por todo o país por meio da formação de pessoas, nos níveis de mestrado e doutorado que, de volta às suas unidades universitárias, foram produzindo, modificando e disseminando conhecimentos que passaram a ter características próprias. Por isso, criaram-se novos corpos críticos no Sul, Nordeste, Sudeste e em outras partes do Brasil que elaboraram importantes estudos para a compreensão das questões nacionais em todas as escalas. (SPOSITO E SOBREIRA, p. 43, 2011).

A Geografia brasileira pode ser lida, atualmente, por diferentes prismas. Ela possui traços da escola francesa e suas diversas bases. Em outro prisma, é anglo-saxônica, mas há também influências das escolas de Geografia alemã e contemporânea. Todo esse mosaico é fruto de um dos grandes planos mundiais de formação em nível de pós-graduação para dentro e para fora do Brasil. O número de mestres, doutores e pós-doutores aumentou nas décadas de 1980 e 1990 e, de modo impressionante, a partir de 2000, o que é decorrente da inversão de recursos públicos para a pesquisa, para a formação e criação de cursos de pós-graduação. (SPOSITO E SOBREIRA, p. 40, 2011).

A apreciação justa da Geografia brasileira é que ela está situada entre as mais produtivas e variadas, capaz de compreender o conhecimento geográfico produzido em outros lugares do mundo e confrontá-lo nos eventos científicos nacionais e internacionais com inestimável proveito em todas as linhas de pesquisa. A Geografia Urbana do Brasil, por exemplo, tem sido tão copiada como reverenciada, com seus temas que vão das habitações precárias aos grandes investimentos na reestruturação das cidades. O mesmo se pode dizer da Geografia Agrária, cujos temas são contraditórios, indo dos movimentos sociais que disputam a terra quanto os

investimentos capitalistas no campo. E da geografia humana e física que não param de trazer novos arcabouços para o Brasil e para o mundo e desse entender o que nos auxilia. Adiante, temos um resumo com todas as escolas geográficas descritas neste subcapítulo (quadro 2), afim de organizar e sistematizar suas principais ênfases e características.

QUADRO 2: ABORDAGENS GEOGRÁFICAS

<b>CORRENTES DE PENSAMENTO</b>	<b>ÊNFASE</b>	<b>TEORIA CENTRAL</b>	<b>RECURSOS METODOLÓGICOS PREPONDERANTES</b>
<b>Abordagem Alemã</b>	Características gerais das fisionomias naturais (descritivismo)	<b>Espaço vital:</b> equilíbrio entre uma população e recursos naturais disponíveis; <b>"território"</b>	Descrição, classificação (tipologias), retrospectiva histórica.
<b>Abordagem Francesa</b>	Características gerais das paisagens culturais; diferenciação de áreas e regiões;	<b>Gênero de vida:</b> a cultura de uma sociedade é capaz de adequar às limitações naturais e transformá-las em vantagens; <b>"região" e "paisagem"</b> .	Análise do homem x a natureza, conjunto de possibilidades da existência.
<b>Abordagem Teorética</b>	Padrões e formas espaciais como resultantes de operação de leis universais, sugestões de estratégias de intervenção; mensurações	<b>Espaço</b> geométrico; "espaço" relativo.	Modelagem, quantificação, índices, hierarquia, análise sistêmica, estatística.
<b>Abordagem Crítico-Dialética</b>	Processo de aliciamento de homens/instituições (como agentes que cooperam para a reprodução da lógica acumuladora); incitação à resistência, combate.	<b>Dialética</b> , materialismo histórico; <b>"espaço"</b> ,	Recurso discursivo (análise histórica, política); análise de condições (indicadores socio-econômicos); periodização.
<b>Abordagem Humanística</b>	Imaginários concebidos pelo indivíduo a respeito de lugares (como denotadores de valores e carências); revelação de elos afetivos, empatias.	Fenomenologia, <b>Espaço vivo</b> ; <b>"lugar"</b>	Recurso à literatura, enquetes, pesquisas participantes, utilização de "mapas mentais"

<b>Abordagem Pós-Moderna</b>	Aspectos estéticos, movimento dual entre o eterno e transitório.	Valorização do particular e desconstrucionismo.	Rompimento com condições históricas; rupturas, fragmentações internas; especializações
------------------------------	--	---	--

Organização: André Scherer (2019) - organizado com base nas referências utilizadas

No que se refere ao futuro da Geografia, não é possível prever os desafios que deverão surgir, mas temas como a fome e alimentação inadequada, falta de acesso aos recursos naturais de qualidade, desemprego estrutural e conjuntural, perda de direitos e conquistas sociais, conflitos étnicos religiosos e destruição por crises econômicas, por exemplo, possivelmente estarão em pauta em todas as frentes que a Geografia atuar nas próximas décadas.

A geopolítica, os modelos econômicos, a evolução dos eixos de mercado e poder estão sendo transformados e países líderes nos últimos três séculos estão dividindo sua preponderância de forma muito acelerada. A matriz energética que sustentou o século XX está sendo questionada, substituída ou consorciada por outras matrizes. Ações globais estão sendo tomadas para conter processos de destruição ambiental e seus impactos sociais e polemicamente tratados no campo da climatologia, recursos hídricos e dos bens comuns naturais.

Delongar sobre as variáveis não acrescentaria em termos de discussão. O correto, parece, é assumir uma posição responsável sobre a óbvia esgotabilidade da natureza e da sociedade diante da força da vida humana e da natureza em moldes que não comprometam os limites das virtualidades espaciais. Habilitar a sociedade em bases políticas, técnicas, científicas e informacionais, resguardada pelos valores democráticos, são o desafio central das várias ciências e não será diferente para a Geografia, que pode contribuir ativamente para a Administração, no sentido de que consegue torná-la mais responsável e construtiva.

#### 1.4 PROXIMIDADES ENTRE ADMINISTRAÇÃO E GEOGRAFIA

Após a revisão das duas áreas, deve-se neste momento avaliar se em algum ponto existiu de fato alguma aproximação intelectual ou metodológica entre as ciências, ou seja, se no decorrer do período analisado, entre 1900 e a atualidade, a Geografia e

Administração tiveram algum tipo de convergência, se observaram objetos semelhantes, se permitiram “conversar” ou se complementarem umas as outras.

Portanto, este subcapítulo trata exclusivamente de uma organização temporal, para fins didáticos - mas que não pode ser admitida como absoluta ou definida. O que se pretende demonstrar é que tivemos influências mais significativas nas seguintes décadas de análise – o que não exclui a interferência ou apreensão de outras escolas ou correntes epistemológicas.

Para evidenciar estes períodos, tem-se uma tabela resumo, que demonstra visualmente estes pontos de conexão descritos no capítulo (estão em cor verde, na última coluna). Os pontos em vermelho são considerados aqueles sem nenhum tipo de aproximação (ou pelo menos, nenhuma relação significativa).

Cabe ressaltar, que este quadro não foi produzido com as opiniões do autor deste trabalho, mas sim, com base nas referências utilizadas na dissertação. A “junção” das ciências e respectiva sistematização foram realizadas levando em consideração as narrativas bibliográficas que serviram de estrutura:

## QUADRO 3: RESUMO DE RELAÇÕES

Período	CIÊNCIA ADMINISTRATIVA		CIÊNCIA GEOGRÁFICA		Pontos de Contexto
	Escola Vigente	Grandes Marcos	Escola Vigente	Grandes Marcos	
Até 1900	Antecessores Históricos da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grandes Navegações</li> <li>I Revolução Industrial</li> <li>II Revolução Industrial</li> </ul>	Charles Darwin "A origem das espécies" • Alexander Von Humboldt (1779 – 1859) • Karl Ritter (1779 – 1859) • Friedrich Ratzel (1844 – 1904): <b>Geografia Determinista</b> Neokantismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obras sobre climatologia, geomorfologia, biogeografia</li> <li>Estudos sobre o espaço geográfico social</li> <li>Divisão em Geografia Física, Biogeografia e Antropogeografia</li> <li>Termo "Lebensraum" (espaço vital)</li> </ul>	
1900 - 1910	Abordagem Clássica da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração Científica</li> <li>Primeiro Período de Taylor</li> <li>Segundo Período de Taylor</li> <li>Lançamento do Livro "Princípios de Administração Científica segundo Taylor"</li> <li>Administração como Ciência</li> <li>Organização Racional do Trabalho</li> <li>Fordismo</li> <li>Teoria Clássica da Administração</li> </ul>	<b>Geografia Possibilista</b> Neopositivismo • Alfred Heltner (1859 -1941) • Richard Hartshorne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceitos de Território</li> <li>Conceitos de Região</li> </ul>	
1910 - 1920		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações</li> <li>Substituição de prioridades técnicas e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos</li> <li>Teoria das Relações Humanas</li> <li>Psicologia Industrial</li> </ul>			
1920 - 1930	Abordagem Humanística da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoria Clássica retomada, atualizada e redimensionada</li> <li>Ênfase nos princípios gerais de administração</li> <li>Departamentalização geográfica é denominada neste momento de departamentalização territorial ou regional ou por localização geográfica.</li> </ul>	<b>Transição</b> • Fundação IBGE (1934) • Implantação curso de Geografia na USP (1934) - com base na escola francesa • Natureza tida como uma realidade inserida num espaço geográfico, matemático • Os geógrafos buscavam novas formulações para superar a crise econômica capitalista		
1930 - 1940	Abordagem Neoclássica da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase na burocracia e legalidade (Direito)</li> <li>Estudo do relacionamento entre ambas as organizações: a formal e a informal</li> <li>Estudo de organizações: não-industriais e de organizações não-lucrativas (escolas, universidades, hospitais, sindicatos)</li> </ul>	<b>Geografia Quantitativa</b> • Christaller (1893 – 1969) • Antonio Christoforetti (1936 – 1999).		
1940 - 1950	Abordagem Estruturalista da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca por soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.</li> <li>Preocupação com os processos organizacionais e também do comportamento das pessoas - Maslow</li> </ul>			
1950 - 1960	Abordagem Comportamental da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoria Geral dos Sistemas (TGS)</li> </ul>			
1960 - 1970		<ul style="list-style-type: none"> <li>Surgimento da cibernética, redimensionamento total das concepções</li> </ul>			
1970 - 1980	Abordagem Sistêmica da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automação, tecnologia, matematização</li> <li>Ênfase na tomada de decisão</li> </ul>	<b>Geografia Crítico/dialética</b> • Yves Lacoste • Milton Santos - Por uma Nova Geografia • Ruy Moreira - Epistemologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influência no materialismo histórico e dialético de Marx e Hegel</li> <li>Movimento da história tido como crescente racionalização das formas de organização social.</li> <li>Conceito de Globalização</li> <li>Entendimento de que se faz necessário uma geografia para todos. É um conhecimento social, é uma ciência para a sociedade.</li> </ul>	
1980 - 1990	Abordagem Contingencial da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas;</li> <li>A estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo</li> <li>O Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização</li> </ul>	<b>Geografia Humanista</b> • Edmund Husserl - Fenomenologia • Yi-Fu Tuan - Espaço vivido e Percebido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase na experiências de indivíduos e grupos em relação ao espaço</li> <li>Compreensão de valores e comportamentos</li> <li>Fenomenologia</li> <li>O significado que se atribui às coisas não representa a realidade, mas é o sentido que ela tem para o homem.</li> <li>Conceito de Lugar</li> </ul>	
1990 - 2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>Era do acesso à informação</li> <li>O recurso mais importante deixa de ser o capital financeiro e passa a ser o capital intelectual, baseado no conhecimento</li> </ul>			
2000 - 2010	Novas Abordagens de Administração (Multidivisões e Especialidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que ateam seus parceiros</li> <li>Responsabilidade Social e Ambiental</li> <li>Dashboards - Novas estruturas</li> <li>Mídias sociais como indutores das organizações</li> </ul>	<b>Geografia Pós-Moderna</b> • David Harvey - Condição Pós-Moderna • Edward William Soja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação com o aspecto estético do modernismo</li> <li>Espaço não é homogêneo</li> <li>Crítica ao historicismo e a seus efeitos</li> <li>Constante e interminável processo de rupturas e fragmentações internas</li> </ul>	
2010 - Atual					

\*\*feito com base no referencial

Organização: André Scherer (2019)

Diante desta sistematização, pode-se dizer que de **1900 até 1910** ocorreu a criação e desenvolvimento da “primeira escola” administrativa (Abordagem Clássica). Durante esta etapa, obteve-se a consolidação da Administração Científica, propondo seus primeiros passos epistemológicos - ainda focada na racionalização do trabalho, organização funcional e primeiros levantamentos conceituais, tais como o Fordismo e ORT, que revolucionaram a forma de gerir a produção.

A Geografia, em caminho distinto, ensaiava obras voltadas à climatologia, geomorfologia e biogeografia. Ocorria neste momento estudos sobre o espaço geográfico social. Amadurecia um processo de “cisão” da Geografia em Geografia Física, Biogeografia e Antropogeografia. O termo “Lebensraum” (Espaço Vital) emergia totalizado através das figuras de Karl Ritter e Friedrich com o Ratzel. Assim por se dizer, em “grosso modo”, consolidava-se a Geografia Determinista (com avanços no conceito de território) e, na sequência, as discussões da escola Possibilista (com o devido aprimoramento do conceito de região).

Alfred Hettner e Richard Hartshorne discorriam neste momento, dentre outras temáticas, sobre a divisão entre Geografia Regional e Geografia Geral, sobre a concepção da ciência como diferenciação das áreas, além da difusão da epistemologia geográfica. Como já podemos intuir, este período analisado não proporcionou grandes pontos de convergência e diálogo entre as ciências. Algo que é perfeitamente entendível – seria bastante pretencioso criarmos a expectativa de algum tipo de aplicação naquele instante, sendo que ambas as criações científicas ainda não estavam consolidadas – devemos lembrar que se arrolavam os primeiros passos das respectivas sistematizações.

A única relação entre Administração e Geografia encontrada nesta década diz respeito à administração de territórios, visto que a Geografia política de Friedrich Ratzel sustentava que a perda de território acarretaria, por exemplo, na decadência da sociedade, cujo sucesso pressupunha a conquista de novas terras. Neste momento, entende-se que a administração/gestão do espaço de vida e existência deveria convergir e ser conquistado/administrado para os anseios da população.

Avançando para as décadas de **1920 e 1930**, pode-se observar com clareza a predominância e desenvolvimento das escolas Humanísticas e Neoclássicas da Administração. Isso significa dizer que surgiu um movimento intelectual que traria uma grande ênfase nas pessoas que trabalham ou participam das organizações, mas que, logo em seguida perderia espaço para a retomada da anterior Administração Clássica.

Se durante a década de 1920 o pensamento administrativo recebeu enorme influência, embora por curto tempo, de disciplinas interdisciplinares, como a Psicologia Industrial (notabilizada pela larga utilização das teorias das relações humanas e, principalmente, pela substituição de prioridades técnicas/formais por aspectos psicológicos e sociológicos nas empresas), na década de 1930 a Teoria Clássica Administrativa, marcada pela ênfase nos movimentos, é retomada e rebuscada com intensidade nos livros e discussões epistemológicas.

Desta vez reformulada e redimensionada, a abordagem (Neo) clássica apresenta novos e inéditos conceitos de âmbito gerencial, como por exemplo, a departamentalização geográfica (departamentalização de empresas por caráter territorial, regional ou por localização geográfica). Há, portanto, neste momento, um crescente apreço e utilização de parâmetros geográficos na ciência administrativa. Embora não tenha se tratado de uma aproximação proposital ou intencional, este “estreitamento” entre as áreas proporcionou uma série de ricas abordagens administrativas com embasamento espacial.

Ocorria neste momento uma valorização da ciência geográfica no campo administrativo, ainda que não de forma estruturada - mas que possibilitou um aprimoramento das gestões e das decisões gerenciais com base em fundamentos geográficos. Houve uma corrida de empresas multinacionais entenderem o espaço com o intuito de utilizarem suas estratégias em mercados distantes, fora dos países onde estavam sediadas. Quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e necessidades locais ou regionais, a estratégia territorial torna-se imprescindível.

Além destes aspectos de convergência, podemos citar em âmbito nacional, que houve a criação do IBGE (1934) - influenciado por este movimento, assim como a implantação do curso de Geografia na USP (ainda que com base na escola francesa, possibilista). Consistem em grandes marcos do período, que corroboram com nossa análise. Neste momento, a natureza era concebida como uma realidade inserida num espaço geométrico, matemático, mensurável. Esta roupagem coincide com a busca dos geógrafos por novas formulações para superar a crise econômica capitalista. Já a nova roupagem administrativa encontrava “eco” em um cenário de acirramento ideológico que culminaria na II Guerra Mundial.

No campo administrativo, surge então, na década de **1940** a ênfase na burocracia e legalidade, com a internalização do Direito como disciplina contributiva.

Há um aprofundamento no estudo do relacionamento entre as formas de organizações formais e informais, observações de empresas não industriais ou sem fins-lucrativos. Escolas, universidades, hospitais, sindicatos, dentre outros, passam a ser enaltecidas e identificadas no pensamento epistemológico e obras do período. Neste ponto não se observa grande conexões com a Geografia. Há, na realidade, um afastamento das áreas, por motivos diversos - sendo que cada uma direcionou seus esforços para suas necessidades momentâneas. Esta abordagem (Estruturalista) logo abriria caminho para uma escola administrativa mais “humanizada”.

Surge desta forma, a abordagem Comportamental da Administração, que perdurou durante boa parte da década de **1950** – na qual prezava pela busca de soluções democráticas, humanas e flexíveis para problemas organizacionais. O pesquisador Abraham Maslow é o precursor na inserção da Psicologia na Administração, influenciando de maneira marcante este período.

Há neste instante uma preocupação com o comportamento das pessoas, suas necessidades, suas individualidades. As barbáries ocorridas durante a II guerra, finalizada em 1945, contribuíram para este movimento, pois entre as mágoas e cicatrizes do pós-guerra, trouxe um novo panorama em termos de reflexões sociais. Os direitos humanos se estabelecem na tentativa de alterar o paradigma bélico e recuperar o ambiente/cenário desgastado. Em paralelo, a Geografia formulava, através de Christaller e Cristoffoletti, as teorias das localidades centrais (redes e hierarquias urbanas) e os conceitos da Teoria dos sistemas (modelagens espaciais). As gestões e decisões industriais com base nas localizações geográficas e gestões do Estado passam a ser apreciadas em artigos, eventos e obras. A Geografia Quantitativa vigorou como pensamento desde o final da década 1930 até 1960, com aproximadamente 30 anos de pensamento vigente, ao passo que neste período, a escola Administrativa passou pelas fases Neoclássica, Estruturalista, Comportamental e Sistêmica. Nota-se que “efervescência” intelectual na área de gestão foi muito mais significativa do que na área espacial.

O pensamento desta “Nova Geografia” ou Geografia Teorética, nasceu comprometido com as causas econômicas dos países capitalistas alinhados ao império anglo-americano. O modelo produtivo industrial ampliou a ação do capital sobre a natureza, tendo em vista o desenvolvimento econômico. Não por acaso, traz consigo fortes elementos matemáticos, de mensuração do espaço. A Geografia aqui converge para uma administração territorial, fornecendo elementos de gestão, geometrias e

estatísticas de análise. A Nova Geografia fitava o espaço conforme a sua postura metodológica, isto é, o espaço era quase fixo, hierarquizado e funcional. Portanto, o método responsável por tal característica dada ao espaço era o neopositivismo.

Seguindo cronologicamente, evidencia-se o aparecimento da abordagem Sistêmica, protagonista nas décadas de **1960 e 1970**. Embalada pela Teoria Geral dos sistemas, ganharia força através do crescente avanço tecnológico observado nestes anos (que tinha a guerra fria como pano de fundo). A automação das máquinas produtivas e a mensuração laboral se mostravam cada vez mais confiáveis e merecedoras de investimentos por parte de governos e indústrias. Ocorre neste momento uma aceleração nas tomadas de decisões administrativas, que passam a serem muito mais rápidas e eficientes baseadas na cibernética e afloramento exponencial da tecnologia.

Este redimensionamento total das concepções administrativas rompe com uma visão estática e passiva de gerenciamento (não se admitindo gestões morosas). As análises passam a ser dotadas de maior precisão e estabelecem-se objetivos mais ousados nas organizações. A Geografia, por sua vez, especialmente na década de 70, sustentava-se sob a influência do pensamento baseado no materialismo histórico e dialético de Marx e Hegel. Diante de um mundo cada vez mais conectado, surgia o conceito de Globalização e o entendimento de que se faz necessário uma geografia para todos.

A Geografia é tida como um conhecimento social (uma ciência para a sociedade). Nomes como, Yves Lacoste, Milton Santos, Ruy Moreira, dentre outros, formarão o que chamamos de Geografia Crítico-Dialética. Ao passo que a Administração caminhava a passos largos em busca da mais objetividade, desempenho e produtividade, a Geografia pensava justamente em contraponto a estas alterações, debruçando-se sobre as transformações dos ambientes naturais em detrimento das necessidades de produção. Problemas urbanos e rurais derivados da divisão desigual do trabalho e riqueza entram na pauta e configuram uma abordagem “ativista”.

Na década de **1980**, a Administração entra no seu período Contingencial. Esta vertente de pensamento procurou analisar as relações organizacionais dentro de subsistemas, partindo do pressuposto de que a estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo; ou seja, o ambiente (espaço) é o contexto que envolve externamente a organização. Aqui podemos dizer que a Administração se encontra com a Geografia novamente, pois a

primeira utiliza-se de conceitos geográficos para explicar sua teoria. O ambiente (com sua cultura e características identitárias) passa a ser considerado e observado, ainda que com propósitos mercadológicos. Certificações organizacionais de qualidade e proteção ao ambiente (como a ISO 9000 e 14000, respectivamente) tornam-se praticamente “obrigatórias” em termos de gestão.

No campo geográfico, a escola Humanista, representada por Edmund Husserl (Fenomenologia) e Yi-Fi-Tuan (espaço vivido e percebido) se consolidava com a ênfase nos indivíduos e grupos em relação ao espaço. Assim como na Administração, há uma tendência à apreensão de valores e comportamentos. Se nas organizações, o homem precisa ser entendido, levando em consideração o seu ambiente, na Geografia o homem é compreendido em sua totalidade, ligado ao que lhe traz sentido, significado. O conceito de lugar recebe uma nova concepção.

Em tempos mais recentes, da década de **1990** até a atualidade, surge o amplo acesso à informação e uma revolução em termos de conectividade. No campo administrativo, o capital financeiro deixa de ser o indutor mais importante (teoricamente) abrindo espaço para a valorização do capital intelectual, baseado no conhecimento. Neste momento, estima-se que aquelas organizações que detêm maior quantidade de informação, seja qual for, detêm maior poder. Preocupações sobre a “ética” administrativa entram nas pautas empresariais, pois se entende que o processo corporativo de tomada de decisões deve prever valores que afetam seus parceiros, fornecedores, clientes e investidores. Esta preocupação, na maioria das vezes, não se deu propriamente por um reconhecimento de compromisso com valores sociais e humanos, mas muito mais por uma necessidade de dar sobrevida às organizações e se adequar às exigências legais.

De **2000** em diante, responsabilidade social e ambiental ganham notoriedade devido ao crescimento na quantidade de informações por parte dos clientes e mercado em geral. Adquirir produtos ou ter certo grau de relacionamento com determinada empresa, reforça laços positivos (quando a organização possui responsabilidade com o meio-ambiente /sociedade) ou negativos (quando o vínculo de relação/transação comercial está atrelado a companhias com imagem social ou ambientalmente arranhada perante o mercado).

**Compreender a distribuição de dados oriundos de fenômenos ocorridos no espaço geográfico constitui hoje um grande desafio.** Positivamente, percebe-se uma grande aproximação da Geografia com o campo administrativo, contribuindo para

a elucidação de questões centrais em diversas áreas do conhecimento (ainda que ocorram de forma fragmentada, não organizada, com ações que convergem apenas ao objeto específico de interesse), seja em saúde, educação, meio-ambiente, políticas públicas, eleições, prevenção de desastres naturais ou mesmo em estudos de dinâmica urbana, social, serviços financeiros, seguros, infraestrutura, administração e marketing.

Tais estudos vêm se tornando cada vez mais comuns, devido à disponibilidade de Sistemas de Informação Geográfica (GIS), e também à necessidade de explicação da distribuição geográfica de problemas e variáveis de interação socioeconômica que modelos tradicionais e clássicos geralmente não endereçam.

As ferramentas quantitativas que manipulam dados espaciais permitem que se incorpore a natureza geográfica do fenômeno nas técnicas de exploração de dados e nos modelos estatísticos de inferência e associação entre variáveis. Sua adaptação e interface com os principais problemas das organizações, envolvendo dados internos e dados secundários de características sócio-econômico-demográficas, é muito alta. Recentemente, cunhou-se o termo “Inteligência Geográfica” como o uso da perspectiva geográfica nas tomadas de decisão pelas empresas, públicas e privadas. Contudo, para a maioria das pessoas, infelizmente, a “geoinformação” se resume a procurar endereço no Google Maps, acompanhar a vinda do Uber ou utilizar o Waze para se chegar rapidamente ao destino.

Este momento coincide com a Geografia vivendo seu estágio pós-moderno através de contribuições diversas, mas principalmente de David Harvey e Edward Soja, definindo que o espaço não é homogêneo. Segundo estes autores, há um historicismo falho e que estamos em processo de diversas rupturas e fragmentações internas. A proliferação de especializações em todas as ciências, focada em um campo temático delimitado, surge como tendência.

O movimento atual, totalmente interativo, baseado em mídias digitais, estabelece-se através de plataformas, redes de relacionamentos, aplicativos móveis e uma infinidade de novas tecnologias, que criam um novo cenário a ser compreendido por ambas as ciências em questão. Não se percebe mais uma realidade fechada, mas sim um mundo de respostas e reações instantâneas, que reduz e aumenta distâncias em velocidade assustadora - que é capaz de proporcionar diversas experiências e interações (e também alto grau de desinformações) de forma fluida e absoluta.

Administração e Geografia (e também as demais ciências) lutam para se enquadrar neste novo paradigma. Ao mesmo tempo em que este cenário tecnológico e

comportamental amplia o alcance de valores essenciais ao ser humano, como direitos humanos e inclusões; também se mostra capaz de reproduzir atrocidades e traumas globais do passado, dando voz e visibilidade a todo tipo de retrocesso - que provavelmente estava “adormecido” em pessoas, grupos e organizações e que agora encontra ambiente fértil para ser manifestado.

Sem a pretensão de comunicar um discurso “sonhador” ou “utópico” sobre o futuro, há de se procurar e estimular caminhos para a superação destas alienações e que seja possível, de alguma maneira, re(unir) as ciências para um bem comum. Que se abra um elo de melhorias e que sejam complementares umas às outras, a fim de contribuírem no campo existencial.

## **CAPÍTULO II - FORMAÇÃO ACADÊMICA ATUAL: A GEOGRAFIA ESTÁ PRESENTE NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO?**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo demonstrar que a Geografia é ignorada como um componente contributivo aos cursos de Administração, na medida em que os principais cursos do país não disponibilizam esta disciplina de forma institucionalizada e formal dentro de suas grades de ensino - ainda que os respectivos projetos pedagógicos e as diretrizes nacionais de educação defendam o fomento de um elevado grau de compreensão espacial. Para atender esta perspectiva, o texto foi dividido em duas partes.

A primeira delas diz respeito à formação oficial do administrador, trazendo uma descrição sucinta sobre os principais conteúdos do curso, de que forma foi estruturado, suas características gerais, aspectos do perfil profissional, conhecimentos a serem adquiridos pelo graduando, além de expectativas quanto à formação acadêmica - dentro daquilo que é prezado pelo Ministério da Educação.

A segunda parte deste capítulo apresenta um panorama sobre a forma como estão constituídas as grades curriculares de Administração. Foi realizado um levantamento completo dos 10 principais cursos de graduação do país, o qual demonstra também que a Administração se apoia em diversas outras ciências para compor seu abrangente quadro de disciplinas (utilizando-se, por exemplo, de temáticas ligadas à Psicologia, Filosofia, Direito, Sociologia, dentre outros), mas que acaba desconsiderando a Geografia como um elemento contribuinte neste processo intelectual. Acredita-se que esta ciência, que aborda o espaço, onde todas as dinâmicas decisórias se estabelecem e que absorve os impactos dos estilos de administração, deveria ser apropriada.

Admitimos neste capítulo que as grades curriculares, sejam elas da ciência que for, exprimem a essência do objeto de estudo e, geralmente, devem apresentar os elementos que são considerados preponderantes para o exercício filosófico do setor ou para a atividade profissional no momento. Neste sentido, os projetos político-pedagógicos dos cursos também foram levados em consideração na tentativa de compreender as intencionalidades dos currículos.

Este levantamento foi realizado englobando três frentes de análise: (a) análise dos títulos das disciplinas expostas em suas grades curriculares públicas nas redes; (b) observação das ementas/conteúdos destas disciplinas e (c) verificação dos projetos político-pedagógicos de cada um destes cursos, afim de compreender se as políticas refletem-se realmente nas confecções das grades. Em todos os casos, procurou-se avaliar o que os conteúdos propunham e se tinham alguma conexão com a Geografia ou elementos que pudessem se remeter à análises geográficas e compreensões espaciais.

## 2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR (CONTEÚDOS MEC)

O curso de graduação (bacharel) em Administração tem duração de quatro anos e é oferecido nas modalidades presencial e a distância. É a terceira maior graduação no Brasil em número de alunos matriculados, ficando atrás apenas de Direito e Pedagogia:

TABELA 1: RANKING DE MATRÍCULADOS EM CURSOS DE GRADUAÇÃO

POSIÇÃO	GRADUAÇÃO	MATRICULADOS (2017)
1°	Direito	879.234
2°	Pedagogia	714.345
3°	Administração	682.555

FONTE: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (2017)

Ainda de acordo com o Ministério da Educação (2017), o graduado em Administração deve apresentar um perfil conforme as especificidades relacionadas: internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; sólida formação humanística e **visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente**; sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas

da prática profissional; competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; capacidade de atuar de forma interdisciplinar; capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

A fim de se atingir esse perfil é necessário que os cursos tenham um currículo devidamente estruturado, bem como um corpo docente qualificado capaz desenvolver certas habilidades, listadas a seguir (recomendações MEC): (a) comunicação e expressão - estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade; (b) raciocínio lógico, crítico e analítico - operar com valores, formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. **O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;** (c) **exercitar e obter uma visão sistêmica e relacional - demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;** (d) criatividade e iniciativa - propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor; (e) negociação - demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação à terceiros e a situações diversas; (f) tomada de decisão - ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas; (g) liderança - influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais; e (h) trabalho em equipe - atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESPORTO, 2004).

Tais considerações vem de encontro com afirmativas de diversos autores sobre a relação existente entre a interpretação do espaço geográfico e visão holística. Milton Santos, por exemplo, defende o “pensar” através de **uma visão global do espaço**, a partir de quatro categorias (formas, função, estrutura e processo):

“Por isso a importância de uma **abordagem holística** para a compreensão do espaço geográfico. Forma, função, estrutura e processo são quatro termos disjuntivos, mas associados, a serem empregados segundo um contexto do mundo de todo dia. Considerados em conjunto (conceitos da Geografia), e **relacionados entre si, constroem uma base teórica e metodológica a partir da qual podemos discutir e apreender os fenômenos espaciais em totalidade**” (SANTOS, 1997, p. 52).

Pode-se dizer também, neste sentido, que a Geografia oferece a sua contribuição para que alunos e professores enriqueçam suas representações sociais e seu conhecimento sobre múltiplas dimensões da realidade social, natural e histórica, entendendo melhor o mundo em seu processo ininterrupto de transformação, o momento atual da chamada mundialização da economia (PONTUSCHKA, 2009, p. 38).

Mas retomando ao que se refere à formação do gestor, o curso habilita o profissional a trabalhar em diversas áreas, desde a gestão de departamentos específicos dentro de uma empresa até empreender seu próprio negócio.

Seja qual for setor da economia onde trabalha, o administrador terá que lidar com uma realidade bastante instável (motivo pelo qual a grade curricular do curso de Administração é bem diversificada, incluindo matérias de Direito, Economia, Sociologia, Psicologia, Matemática e Contabilidade, dentre outras). O estágio é elemento obrigatório e para se formar também é necessário apresentar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

As matérias teóricas e práticas de Administração servem como base para o futuro profissional conseguir planejar, organizar, coordenar e liderar as ações em um departamento ou empresa. Em geral o estudante tem contato com matérias que cobrem as quatro principais áreas da profissão:

(a) Gestão de Recursos Humanos: os conteúdos ajudam a entender todas as etapas de relacionamento com funcionários, desde a contratação até o desligamento. O estudante aprende a definir os perfis para cada cargo, a criar planos de carreira e ações para motivar os colaboradores da empresa.

(b) Gestão Financeira: as matérias dão o embasamento para gerenciar o dinheiro que entra e sai da empresa, levando em conta o pagamento de impostos e as aplicações financeiras.

(c) Gestão Logística e Produção: esta área prepara o estudante para administrar o processo que vai desde a compra de matérias-primas até a entrega do produto final aos clientes.

(d) Gestão de Marketing: esta parte se encarrega de promover um produto ou serviço junto ao consumidor, desde a criação da marca, identificação dos mercados e formas de incentivar a sua compra.

Cabe salientar, que a disciplina não se delimita apenas nestas quatro áreas, consideradas as mais comuns, mas também se faz presente em qualquer campo que necessite ser administrado.

Conforme descrito, o administrador recebe uma alta carga de informações das mais diversas áreas. Esta “mescla” de disciplinas tem o intuito de preparar o estudante para os desafios que surgirão na sua atividade profissional. Diante desta constatação e proximidade com o ambiente corporativo, pode-se intuir que o graduando também necessita de uma disciplina que aborde o espaço. **Não se pode conceber que um administrador não reflita de forma sistematizada sobre o mundo que o cerca.** Do contrário, podemos estar formando profissionais que apenas repliquem os valores lucrativos, que compreendem sua atividade de forma segmentada, separada, voltada apenas para sua especialidade.

Como relatado na introdução deste trabalho, considerar os fenômenos ocorridos no espaço, bem como suas formas e funções, é fator fundamental para que sejam encontradas boas alternativas para os atuais problemas existentes na sociedade. Portanto, parte-se do pressuposto que “pensar” o espaço e suas relações pode definir o grau de sucesso de uma atuação e gerar maior responsabilidade.

### 2.3 PRINCIPAIS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E SEUS CURRÍCULOS

Avaliar a qualidade de um curso é uma tarefa complexa e por muitas vezes, polêmica (são diversos os tópicos e critérios a serem julgados). E, mesmo os rankings mais completos que foram desenvolvidos no Brasil, podem ser falhos, já que o que é “bom” para um público, pode ser “ruim” para o outro.

Os três mais importantes rankings de avaliação do Ensino Superior brasileiro são: Ranking Universitário Folha (RUF), Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Avaliação do Instituto Quero Bolsa. Nesta dissertação, optou-se pelo critério utilizado pelo **RUF**, pois traz uma abordagem considerando a percepção do mercado de trabalho, o que influencia diretamente na escolha da instituição a ser cursada.

Se este trabalho optasse simplesmente pela avaliação CPC (elaborada pelo MEC), seriam mencionadas algumas faculdades sem expressividade do ponto de vista nacional, com influência regional e por vezes, municipal. Da mesma forma, se utilizasse a avaliação do Instituto Quero Bolsa, a análise ficaria distorcida, pois este ranking privilegia aspectos bastante pessoais e de particularidades (preferência) dos alunos.

O RUF, que será utilizado como critério, foi criado em 2012 pelo jornal Folha de São Paulo para avaliar a qualidade das 195 universidades brasileiras. Em sua edição

mais recente (2019), esse ranking focou em duas classificações: universidades e cursos. Ou seja, eles mostraram por ordem quais são as melhores universidades do país de acordo com pré-requisitos estabelecidos, assim como a qualidade dos cursos, que é o que iremos utilizar neste trabalho em especial. Para saber quais são os melhores cursos do Brasil, o RUF avalia os seguintes requisitos:

(a) Avaliação do mercado: Essa avaliação é feita com base na opinião de 5.793 profissionais de RH, que foram consultados pela Datafolha em 2016, 2017 e 2018 sobre quais são as preferências de contratação do mercado.

(b) Qualidade de ensino/Avaliação dos docentes: Também com base nos dados do Datafolha de 2018 e anos anteriores, 2.224 professores são consultados para avaliar a qualidade dos cursos.

(c) Doutorado e mestrado: Percentual de professores da instituição com mestrado e doutorado, segundo o Censo do Ensino Superior de 2015.

(d) Enade: Esse tópico leva em consideração a nota média da instituição Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) de 2016, 2017 e 2018

(e) Professores com dedicação integral e parcial: Essa avaliação mostra a porcentagem de professores das universidades, faculdades e centros universitários com dedicação integral ou parcial.

Todos esses tópicos formam as notas finais e que classificam os melhores cursos do Brasil, de acordo com o RUF. Diante disso, com base nos dados obtidos, os 10 (dez) resultados (mais relevantes e representativos) para o curso de Administração (bacharelado) em 2018 foram os seguintes:

TABELA 2: RANKING ADMINISTRAÇÃO

POSIÇÃO NO PAÍS	NOME DA INSTITUIÇÃO	AValiação DO MERCADO	QUALIDADE DE ENSINO	DOCTORADO E MESTRADO	ENADE
1°	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	6°	1°	12°	12°
2°	Universidade de São Paulo (USP)	1°	3°	1°	401°

3°	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	10°	2°	2°	19°
4°	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP)	2°	5°	5°	11°
5°	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-EBAPE)	17°	4°	4°	1°
6°	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	6°	6°	6°	87°
7°	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	6°	9°	45°	301°
8°	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	10°	7°	24°	29°
9°	Universidade de Brasília (UNB)	17°	8°	16°	41°
10°	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	17°	10°	101°	39°

FONTE: Ranking Universitário Folha de São Paulo – Disponível em <https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas>. Acesso em 24.04.2019

Suportados pelo ranking previamente estabelecido e pelos resultados mencionados, se faz necessário neste momento expor os conteúdos programáticos dos currículos oficiais de cada uma destas instituições elencadas (no que se refere exclusivamente ao curso de Administração).

O objetivo é evidenciar de que maneira as disciplinas são dispostas na grade curricular, as suas intencionalidades, parâmetros e de que forma reproduzem os aspectos históricos desta ciência. É preponderante avaliar quais disciplinas fazem parte

da grade e averiguar se a Geografia está presente nestes quadros formativos. As grades completas de cada curso podem ser encontradas nos anexos deste trabalho.

Em linhas gerais, foi possível perceber mediante análise, que no primeiro ano o estudante começa a se familiarizar com o estudo da Administração em matérias como: Introdução à Administração, Teoria Geral da Administração, Análise Organizacional, Administração e Mercado de Trabalho, Empreendedorismo. Também no primeiro ano, é comum o contato com diversas áreas de conhecimento, em conteúdos introdutórios, como por exemplo: Fundamentos das Ciências Sociais, Matemática para Negócios, Psicologia nas Organizações, Contabilidade Básica, Comunicação nas Empresas. Ao deixar de abordar as especialidades, não se reconhece a Geografia como elemento formador.

No segundo ano, o estudante aprofunda o estudo em matérias como Gestão de Processos e Gestão da Cadeia de Suprimentos, por exemplo. Ao mesmo tempo, percorre outras áreas do conhecimento que ajudarão em sua atuação profissional. O currículo traz matérias como: Fundamentos de Direito Empresarial, Legislação Trabalhista e Previdenciária, Fundamentos de Economia, Fundamentos de Comércio Exterior, Matemática Financeira, Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial.

No terceiro ano, as disciplinas das áreas externas começam a diminuir, mas ainda é possível encontrar conteúdos como Legislação e Economia, por exemplo. O enfoque passa a ser em áreas específicas da formação: Administração da Produção e Operações, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Administração Financeira, Ética e Responsabilidade Social, Administração de Marketing, Pesquisa de Mercado.

No quarto e último ano de Administração entram em cena muitas atividades práticas, como jogos empresariais e apresentação de seminários. Além disso, neste último ano de curso há um enfoque grande nas matérias específicas, como por exemplo: Novos Negócios, Administração Estratégica, Orçamento, Gestão da Qualidade, Gerenciamento de Projetos, Competências Gerenciais, Mercado Financeiro.

Para fechar este ciclo, o estudante precisa cumprir as horas estabelecidas de estágio supervisionado obrigatório e elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Depois de aprovado e já com o diploma nas mãos, é necessário realizar registro profissional no Conselho Regional de Administração (CRA) de seu estado.

Nem todos os cursos analisados seguiram rigorosamente esta organização lógica, mas pode-se dizer que é uma característica familiar para boa parte das universidades observadas.

Neste íterim, no quadro da **UFMG**, foram identificadas algumas disciplinas que envolvem outras ciências, como por exemplo, a Filosofia e Epistemologia, Análise Sociológica e Economia brasileira. De caráter corriqueiro, o curso contempla os demais assuntos voltados ao gerenciamento propriamente dito (finanças, produção, marketing, dentre outros). A proposta pedagógica da UFMG define que os profissionais formados precisam ter uma perspectiva ampla e integrada, que lhes possibilitem tomar decisões precisas, na velocidade que o mundo globalizado exige e com visão holística dos assuntos nacionais e internacionais. A heterogeneidade das demandas econômicas, sociais, políticas, ambientais, demográficas, assim como ética e cidadania são dimensões essenciais defendidas neste processo.

Na **USP**, ocorre o aparecimento da disciplina de Ciências Sociais, com o intuito de discutir assuntos ligados à interação entre organizações, natureza e pessoas. Esta disciplina procura compreender as formas de relações existentes, estruturando a capacidade de percepção do gestor - visto que em sua prática profissional estará sempre em contato com estes elementos sociais. No campo psicológico, encontramos a disciplina de Introdução à Ciência da Psicologia, com vistas a definir conceitos que serão aprimorados em Gestão de Pessoas. A Filosofia surge no sétimo período, juntamente com Ética e Lógica Empresarial. De acordo com a ementa, este arranjo proporciona a construção de habilidades críticas dos formandos. Não se observou a apreciação de outras ciências humanas. Algumas disciplinas abrem espaço para que se debata o meio ambiente e responsabilidade social, mas soemnte naquelas designadas como “optativas”.

A **UFRGS** sustenta uma interessante proposta curricular, sendo que algumas disciplinas externas recebem o título de “aplicada”, como por exemplo, a Psicologia Aplicada a Administração, Direito Aplicado a Administração, Filosofia e Ética Aplicada na Administração. Este estilo de nomenclatura e direcionamento, focada na área, nos convida a imaginar, sobre uma futura inclusão de disciplina, que poderia ser denominada “Geografia Aplicada à Administração” – acompanhando os demais elementos formativos. Também merece destaque nesta grade o tema “Estado e Sociedade”, no último período, onde alguns conceitos de espaço, território e política são incorporados e debatidos. O projeto do curso afirma “graduar profissionais

administradores com competências conceituais, técnicas e humanas, capazes de articular o conhecimento sistematizado com a ação profissional”.

No modelo da **FGV EAESP**, são encontradas as mesmas ciências externas descritas até o momento, embora tenham outra forma de titulação: Sociologia e Modernidade, Filosofia e Ética, Psicologia. Chama atenção a presença da disciplina Sociologia e Mundo Contemporâneo, no segundo período. De acordo com a ementa, o objetivo deste quadro é estimular a compreensão das relações sociais e espaciais (que embora não se aprofundem especificamente no espaço, trazem conceitos ligados à globalização e redes). Da mesma forma, a disciplina Ciência Política, alocada no terceiro período percorre alguns pontos geográficos, relacionados à região, poder, território.

Hoje, entende-se que a FGV-EAESP deve formar administradores públicos capazes de responder aos desafios de gestão de organizações complexas, em um **contexto globalizado**. Ao lado da valorização da capacidade de estabelecer vínculos internacionais, o curso deve formar administradores capazes de preservar e valorizar a especificidade nacional e as **identidades regionais e locais**. Deve orientar-se, ainda, para a preparação de administradores comprometidos com o desenvolvimento sustentável – isto é, atentos para os desafios do desemprego, da desigualdade social, assim como os ecológicos – e com o processo de construção de instituições democráticas. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO FGV EAESP, pág. 13, 2011)

O curso se destaca por tentar articular muitos elementos geográficos, mas isso ainda não ocorre dentro de uma disciplina integradora.

A **FGV EBAPE** possui uma grade mais “modernizada” em relação aos demais cursos, com muitos elementos ligados à tecnologia, tais como: Projetos Organizacionais (*Field Project*), Programação Aplicada, *Data Science I e II*, Gestão da Inovação, Computação gerencial, dentre outros. Além destas disciplinas, há recursos interessantes, como Pensamento Crítico, Retórica e Argumentação. No que diz respeito ao lado “geográfico”, a matéria Política Macroeconômica, disponibilizada no segundo período, percorre assuntos que abrangem relações internacionais, blocos econômicos, potências hegemônicas do capitalismo, comércio exterior, globalização e governança; além de práticas globais de consumo. O quinto período é composto por um único assunto, profundamente analisado: Experiência Multicultural. Este semestre, na íntegra, é dedicado ao ensino sobre as diferenças culturais, sociais e políticas dos mais diversos países, nações e grupos (proporcionando intenso debate e compreensão de

práticas, costumes e crenças), além de aprimorar decisões relacionadas à habitação de custo acessível, transporte, segurança, preservação arquitetônica e histórica, criação ou preservação de espaços verdes, enriquecimento cultural, promoção do turismo, desenvolvimento econômico, social e sustentável.

Sociologia das Organizações, Ciência Política, Psicologia das Organizações e Ética aparecem na **UFRJ**; com destaque para Administração Internacional (a única disciplina com abordagem mais “global” nesta universidade). Na **PUCSP**, além das “ciências externas” habituais, encontramos a cadeira de Sustentabilidade (tópico preponderante em um atual momento de controversas decisões relacionadas ao meio-ambiente no cenário político brasileiro). De acordo com o curso, os egressos devem ser capazes de analisar e correlacionar as variáveis que compõem os ambientes externo e interno da organização, tanto em relação aos negócios da empresa quanto aos referentes à sua inserção social e ambiental.

A **UFPR** possui um abrangente leque de disciplinas e tem como peculiaridade a ampla utilização do termo “organizacional”, como por exemplo: matérias de Organização e Planejamento de RH, Organizações e Ambiente Socioeconômico, Ética nas Organizações, Direito nas Organizações, Fundamentos da Gestão Organizacional, Teoria Social e Organizações, Fundamentos Psicológicos do Comportamento Humano nas Organizações, Comportamento Organizacional, demonstrando forte comprometimento com as demandas profissionais institucionalizadas, de administração corporativa. Este perfil denota uma abordagem voltada às gestões robustas e de grande escala. Já as demandas espaciais ficam previstas somente em Gestão Internacional de Negócios. A universidade apresenta uma inédita disciplina sobre o Terceiro Setor, que abrange o estudo sobre o funcionamento de empresas sem fins-lucrativos e ONGs. Vale destacar o seguinte trecho do projeto político-pedagógico da instituição: “o novo gestor deve ser capaz de organizar e de elaborar conhecimentos, ultrapassando a formação tecnicista e instrumental [...] deve ser capaz de fazer leituras apropriadas do ambiente, de seu contexto e de sua estrutura objetiva (econômica, jurídica, política, social, ideológica, cultural e institucional) e de agir estratégica e conscientemente [...] possui habilidade para lidar com questões individuais e coletivas, afetivas, simbólicas, sociais, interculturais e de conhecimento pluralista” (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO UFPR, pág. 8-14, 2007)

Por sua vez, a **UNB** não introduz qualquer quadro fora dos padrões administrativos até o momento (com a disciplina de ciência política no primeiro

semestre) e a **UFBA** traz consigo um elevado número de matérias sob enfoque político, que de certa maneira pressupõe algum diálogo com conceitos espaciais, como por exemplo: Estado e Sociedade, Administração Política, Políticas Públicas e Gestão Governamental. No que tange à extensão do tema, a disciplina Responsabilidade Social vigora como elemento que considera o ambiente e suas relações, trazendo melhor compreensão sobre o papel e análise crítica de decisões organizacionais. Importante frisar que, de acordo com o projeto político pedagógico do curso (pág. 11, 2010), o aluno, dentre outras habilidades, deverá desenvolver em sua formação a visão holística (ou seja, o desenvolvimento integral, espacial, baseado em sólidos conhecimentos gerais e uma visão mais abrangente da sociedade).

Percebe-se que as matérias podem variar de nome, conteúdos abordados e também o semestre em que aparecem no currículo. Tudo depende de como cada universidade desenvolve sua programação. No entanto, é possível identificar disciplinas em comum na maioria das grades curriculares, que podem aparecer ao longo dos quatro anos do curso de Administração.

Há, portanto, uma grande variedade de ciências envolvidas na construção do pensamento administrativo – o que é natural, haja vista que uma de suas características é a enorme flexibilidade aplicativa de seus conceitos. Por este mesmo motivo, é surpreendente que a questão espacial seja praticamente ignorada nos cursos de ponta do país. Nota-se que o “espaço” ou “aspectos geográficos” apareçam de maneira simplória, não estruturada (e quando surge, ocorre de maneira pontual, inseridas dentro de uma ou outra disciplina). O que se verifica é que não há uma Geografia (espaço) estabelecida e formalizada na Administração. Outras ciências humanas, por sua vez, conseguiram cravar o seu lugar no campo administrativo, com presença obrigatória e reconhecida; como é o caso da Psicologia, Filosofia e Sociologia.

O que se manifesta neste subcapítulo é o desejo de que o Art. 3º das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, chancelado pelo MEC, seja cumprido em sua totalidade, fornecendo uma “**visão global que habilite o estudante a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente**”; sendo possível obter estas características através de uma contribuição geográfica, visto que é uma disciplina que auxilia na visão sistêmica e relacional, ajuda a compreender o todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo. Um melhor aproveitamento destas intenções poderia ser obtido utilizando-se

da Geografia como articuladora destes conceitos – sendo que atualmente, como visto, os alunos assimilam estes elementos muitas vezes de isolada, sem a devida contextualização.

Neste sentido, como observado ainda no primeiro capítulo, a teoria da contingência e teoria contemporânea (escolas administrativas mais recentes) prezam por estas características descritas. Eis um dos motivos de compreendermos as características das escolas administrativas no início deste trabalho e suas influências na formação curricular atual.

Da mesma forma, as escolas geográficas apresentadas nos auxiliam a diferenciar regiões, interpretar paisagens e seus significados, reconhecer os mais diversos territórios e territorialidades, compreender as particularidades de cada lugar, obter uma alfabetização cartográfica, compreender escalas, dentre outras qualidades, sob diversos ângulos e abordagens, permitindo a **construção mental** do todo, do ambiente, da integração e do espaço.

## CAPÍTULO III – ELEMENTOS E CONCEITOS GEOGRÁFICOS PRESENTES NA GESTÃO ADMINISTRATIVA

### 3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se abordar a proposta com a devida aplicação prática no campo de atuação do administrador, a fim de extrair de forma observável a real presença da Geografia em seu cotidiano de trabalho (se ela se faz presente no contexto administrativo). Claramente, devido à extensão do tema, precisou-se verticalizar a pesquisa.

A forma encontrada para efetuarmos este experimento foi a de aprofundar a análise em um único segmento administrativo para o estudo (sendo escolhida a **Administração Logística** dentre os inúmeros ramos possíveis). Importante observar que a ciência da Administração é bastante ampla e flexível, sendo possível fragmentá-la em diversas categorias, tais como: Administração de Cidades; Administração Agropecuária; Administração Hoteleira, Administração Logística; Administração Hospitalar; Administração da Produção; Administração de Pessoas; Administração Financeira; Administração da Qualidade, Administração de Marketing; Administração Pública, Administração de Pessoas, dentre diversas variações.

Cabe salientar que a estrutura central destes segmentos é a mesma. O que muda são as especificidades a serem geridas, mas que num contexto geral estão conectadas a uma “espinha dorsal” da ciência, que leva em consideração noções básicas de controle, organização, direção e liderança, conforme observado no capítulo dois.

Além desta verticalização, veremos adiante que foram escolhidas três empresas de logística como locais práticos de estudo. Os estabelecimentos escolhidos possuem ambiente ideal para os testes das hipóteses, pois são consideradas de grande porte para os parâmetros nacionais e são reconhecidas pelos seus serviços regionais e nacionais no setor de transporte. Neste trabalho estas organizações estão identificadas como empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”. Todas elas são gerenciadas por administradores formados, o qual serão respectivamente mencionados como gestor “A”, gestor “B” e gestor “C”. Neste cenário efetuou-se o procedimento metodológico. A opção de não revelar todos os nomes deu-se porque um dos entrevistados e duas empresas não concordaram com a ampla divulgação das informações, sendo que a

nomenclatura adotada visa, portanto, garantir a padronização do trabalho e respeitar o pedido de sigilo.

A definição desta especialidade (administração logística) e das empresas ocorreu unicamente por uma questão de maior facilidade e acesso na obtenção das informações *in loco* - mas que poderia perfeitamente ter sido realizada qualquer outra área da Administração, sem ônus ou prejuízo de análise. Neste momento, prezando pela viabilidade temporal de averiguação, abandonaremos todas as demais possibilidades.

Veremos adiante que este capítulo foi dividido em quatro partes. A primeira parte se refere a uma explicação contextualizada sobre o procedimento metodológico utilizado, que se trata basicamente de uma entrevista semi-estruturada, denominada escala Likert de análise, combinada com uma oportunidade de relato pessoal, na qual o entrevistado atribui notas sobre seu respectivo grau de concordância sobre frases afirmativas (previamente definidas e, neste caso, a respeito da Geografia). As outras três partes do capítulo discorrem sobre as entrevistas individuais propriamente ditas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa de trabalho cabe os seguintes questionamentos: Que tipos de “geografias” poderiam estar presentes nas atividades destes gestores e nestas organizações? Elementos da Geografia Urbana? Geografia Industrial? Geografia Cultural? Geografia Econômica? Geografia dos Transportes? Geografia da População? Geografia Ambiental? Geografia Política? Outras segmentações geográficas?

Possivelmente, a Geografia dos Transportes seja aquela que tenha maior tendência de participação no recorte proposto, visto a similaridade dos temas (que envolvem noções de modais, fluxos, localizações, rotas). No entanto, almeja-se identificar neste capítulo se o administrador logístico, exercendo sua atividade profissional, também se utiliza de conceitos gerados a partir das “demais geografias” descritas anteriormente. Ou seja, se o administrador logístico está sujeito a ter contato com demais “**noções geográficas**”, não somente de modais e localizações, mas sejam elas econômicas, culturais, políticas, ambientais, populacionais, e assim por diante. Suas conexões diárias com elementos geográficos podem ser muito mais amplas.

Neste trabalho, compreendem-se como “**noções geográficas**” aquelas defendidas por Horácio Capel e Luís Urteaga (1994). Os autores elaboraram um

conjunto de “itens” geográficos, agrupadas pelo que chamam de “núcleos conceituais”, sejam eles descritos no quadro a seguir:

QUADRO 4: CONCEITOS RELACIONAIS DA GEOGRAFIA

<b>NÚCLEOS CONCEITUAIS</b>	
1	<p><b><i>“As atividades humanas e suas localizações se encontram afetadas pelas condições do meio ambiente, e entre elas, se produzem diferentes ajustes e respostas”.</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo.</p>
2	<p><b><i>“A atividade do homem modifica as condições do meio. Na atualidade todos os meios naturais da superfície terrestre estão afetados, em maior ou menor medida, pela ação humana”.</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Ação antrópica; domesticação; sedentarizarão; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.</p>
3	<p><b><i>“Os recursos são propriedades obtidas do meio natural. Os recursos da Terra são finitos e por eles o homem deve planejar seu uso e promover a sua conservação.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Recursos naturais; recursos não renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.</p>
4	<p><b><i>“A vida humana, como toda forma de vida, produz resíduos. Os resíduos da atividade humana podem gerar a poluição e degradação do meio.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.</p>
5	<p><b><i>“Os complexos naturais e humanos dão lugar a paisagens com uma morfologia diferenciada.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.</p>
6	<p><b><i>“O comportamento de indivíduos e grupos sociais se adapta a percepção subjetiva do entorno e às imagens e mapas mentais do mesmo.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.</p>
7	<p><b><i>“As atitudes, os valores e os sentimentos perante a natureza e ao meio variam histórica e culturalmente, e influenciam no comportamento geográfico dos homens.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.</p>

8	<p><b><i>“A população e as atividades humanas estão localizadas no espaço e a sua distribuição dá origem a modelos espaciais.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.</p>
9	<p><b><i>“O arranjo espacial das atividades econômicas gera padrões de distribuição dos usos do solo na superfície terrestre.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.</p>
10	<p><b><i>“A distância, a acessibilidade e a centralidade influenciam na localização das atividades econômicas e nos usos do solo.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.</p>
11	<p><b><i>“O povoamento e as atividades humanas se encontram organizados hierarquicamente.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópoles; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.</p>
12	<p><b><i>“Os movimentos e as malhas de transporte contribuem para estruturar o espaço terrestre.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística;</p>
13	<p><b><i>“Na superfície terrestre existem áreas diferenciadas com algum grau de organização.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.</p>
14	<p><b><i>“A superfície terrestre pode ser considerada em diversas escalas. As escalas regionais e locais são particularmente significativas no estudo geográfico.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.</p>
15	<p><b><i>“O poder político e a organização estatal contribuem de maneira decisiva para a estruturação do espaço terrestre.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.</p>

16	<p><b><i>“Na medida que a propriedade e outros fatores sociais e culturais condicionam a localização e o uso do espaço, este também é um produto social.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).</p>
17	<p><b><i>“A desigualdade entre os homens gera competências e conflitos pelo uso do espaço e pelo aproveitamento de recursos.”</i></b></p> <p>Conceitos-chave: Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.</p>

FONTE: CAPEL E URTEAGA (1991, apud PEREIRA, 1994, p. 94)

Nesta pesquisa, admite-se que todos os núcleos conceituais acima são relevantes para todos os tipos de gestão. Isso porque **parte-se do princípio que é necessário ter o domínio do maior número possível de itens deste “acervo” geográfico**, visto que o gestor se depara com diversos assuntos e problemas diariamente, independentemente de seu setor de atuação. Vivendo em um cenário de extrema complexidade, profissionais do mundo corporativo e de empresas públicas são pressionados para a compreensão dos fenômenos que acontecem no globo. Eis a importância da construção mental do todo, oferecido pela Geografia.

Este raciocínio pode ser percebido na medida em que é perfeitamente possível associar estes núcleos conceituais acima com diversos elementos verificados no capítulo II deste trabalho. Por exemplo, algumas propostas pedagógicas observadas definiram que os profissionais formados precisam ter uma perspectiva ampla e integrada, que lhes possibilitem tomar decisões precisas, em mundo globalizado, com visão holística dos assuntos nacionais e internacionais, como foi defendida pela UFMG. Pode-se relacionar esta assertiva com os seguintes itens descritos nos núcleos conceituais: Relações sociais de produção; modo de produção; Mundialização, Globalização, Fronteira; Fronteiras Econômicas; Políticas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica, dentre muitos outros elementos propostos por Capel e Urteaga (encontrados nos núcleos 15 e 16), visto que são conceitos que podem ser debatidos e utilizados como suporte para o desenvolvimento desta proposta pedagógica.

O núcleo 7, por sua vez, tem relação direta com a proposta pedagógica da FGV EAESP, na qual defende a formação de administradores capazes de preservar e valorizar a especificidade nacional e as identidades regionais e locais. Os elementos chave que dariam suporte a esta discussão seriam: Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial e outros.

Como outro exemplo, a UFPR destaca que o novo gestor deve ser capaz de organizar e de elaborar conhecimentos, fazendo leituras apropriadas do ambiente, de seu contexto e de sua estrutura objetiva (econômica, jurídica, política, social, ideológica, cultural e institucional) e de agir estratégica e conscientemente, lidando com questões individuais e coletivas, afetivas, simbólicas, sociais, interculturais e de conhecimento pluralista. Praticamente todas estas considerações e conceitos podem ser encontrados no quadro de conceitos geográficos. Este mesmo exercício de aproximação poderia ser feito para todos os demais cursos.

Neste contexto, o que se quer dizer é que o bom entendimento sobre estes grupos de elementos geográficos pode significar um suporte, um esclarecimento, uma necessidade real aos gestores. De acordo com Chiavenato (2010, pág. 123), o conhecimento facilita a observação sobre as transformações nos campos econômicos, políticos e sociais – que modificam constantemente o ambiente. Saber um pouco que seja sobre muitos assuntos e, principalmente, conseguir abarcá-los sob uma perspectiva relacional facilita o ato de gerenciar.

Um dos critérios mais importantes para a elaboração deste “quadro conceitual norteador” é o fato dos próprios autores (Capel e Urteaga) terem se preocupado em “recolher” o que pensam ser um consenso do conjunto da ciência geográfica, integrando as diversas tradições que contribuíram para configurá-la. É perceptível o esforço destes autores em organizar a ciência geográfica de maneira didática, por agrupamento de ideias e funções. Certamente **não é a única forma possível de sistematização**, mas que cabe perfeitamente como um recurso viável para entender os objetos geográficos e suas inter-relações.

“Temos procurado, tanto ao elaborar os núcleos conceituais como o desenvolvimento dos objetivos de aprendizagem, recolher o que pensamos ser um consenso do conjunto da disciplina geográfica, integrando as diversas tradições” (CAPEL E URTEAGA, 1986)

Desta forma, pretende-se conferir na pesquisa junto aos gestores de Logística se estas dimensões geográficas, elencadas na tabela, estão presentes de alguma forma nas práticas de trabalho e se o seu conhecimento são úteis ao exercício da

profissão, ou seja, extrair as suas respectivas noções (nível de profundidade ou grau de conhecimento) de Geografia, tendo como referência estas palavras-chave (conjunto de conceitos).

Quando se coloca a reflexão geográfica nesse enredo, implica que a leitura do mundo pela via da leitura, será feita com base nas palavras que enchem a realidade de Geografia. Daí o sentido de utilizarmos este elemento prático, “materializando” a geografia. Isso significa que essa leitura será feita a partir da espacialidade dos fenômenos, que são naturais e sociais ao mesmo tempo.

Quando se chega a esse nível de reflexão, não se está mais falando apenas de informações/conteúdos, mas da Geografia e do seu papel dentro do processo de ensino-aprendizagem. Nesse processo, esse papel deve ser o de alfabetizar pela leitura da espacialidade dos fenômenos (que ocorre normalmente durante o ensino fundamental e médio). Porém, pode se estender esta visão no ensino superior (como uma disciplina de auxílio, interdisciplinar), assim como já ocorre nas graduações de Turismo, Economia e Arquitetura, que utilizam a Geografia como disciplina construtiva. A Geografia é uma ciência presente e reconhecida formalmente nestes cursos, de maneira objetiva e com cadeira específica.

De acordo com os critérios desenvolvidos e observados até o momento, procura-se identificar uma potencial apreciação da Geografia também por parte da Administração, que se configura atualmente como uma “ciência social aplicada”.

Alfabetização, para a geografia, somente pode significar que existe a possibilidade do espaço geográfico ser lido e, portanto, entendido. Pode transformar-se, portanto, a partir disso, em instrumento concreto do conhecimento. Mais que isso, o espaço geográfico pode transformar-se em uma janela a mais para possibilitar o desvendamento da realidade pelo aluno. (PEREIRA, 1996, p. 53).

A confirmação desta hipótese justificaria a necessidade de uma maior apreensão geral dos elementos que compõem a ciência do espaço. Há, uma complexidade e necessidade de se entender o espaço como um todo, as dinâmicas dos fenômenos e suas inter-relações, trazendo à tona um universo de pensamentos que possibilitam uma melhor compreensão da respectiva consciência profissional.

Sabe-se que a Geografia acadêmica e institucionalizada se baseia previamente no pensamento geográfico. Assim, como já debatido, o espaço geográfico é a extensão espacial que recebe aportes culturais, técnicos, políticos, sociais e econômicos que o diferenciam, entre atributos naturais diversos, recebendo dessas dimensões (humanas e naturais) suas influências na construção de um espaço humanizado e influenciando-

as, de maneiras distintas, conforme contexto histórico-social, podendo ser apreendido na sua dinâmica conjunta pelos diversos conceitos operativos (território, rede, paisagem, região, etc).

Neste sentido, é impossível pensar a geografia apenas como ciência da localização e da descrição dos fenômenos. Mais que isso, ela investiga a ação humana em suas relações complexas. Por estas características, o pensar geográfico requer treinamento, atenção e investigação. Aqui resgata-se a definição sobre espaço, citada neste trabalho e proposta por Milton Santos:

É o conjunto indissociável de sistemas de objetos (redes técnicas, prédios, ruas) e de sistemas de ações (organização do trabalho, produção, circulação, consumo de mercadorias, relações familiares e cotidianas), que procura revelar as práticas sociais dos diferentes grupos que nele produzem, lutam, sonham, vivem e fazem a vida caminhar. Nunca o espaço do homem foi tão importante para o desenvolvimento da história. Por isso, a Geografia é a ciência do presente, ou seja, é inspirada na realidade contemporânea. O objetivo principal destes conhecimentos é contribuir para o entendimento do mundo atual, da apropriação dos lugares realizada pelos homens, pois é através da organização do espaço que eles dão sentido aos arranjos econômicos e aos valores sociais e culturais construídos historicamente (SANTOS, 1998, p. 30).

Nesse ínterim, também parece bastante salutar a proposição da professora Dirce Maria Suertegaray (2006) sobre espaço geográfico, que o considera ao mesmo tempo como uno e múltiplo, contendo as diversas dimensões da sociedade em sua dinâmica. Para explicar sua noção sobre o assunto, a professora utiliza uma analogia do disco de Newton, o qual é composto por várias cores, mas quando em movimento, é formado pela cor branca. Assim o espaço geográfico é composto por categorias analíticas (cores) que reforçam determinada dimensão. O lugar dá enfoque à cultura; o território ao poder; a região, à economia ou à síntese dos modos de vida e as possibilidades naturais, etc.

Assim, a Geografia, ao estudar ou contribuir com cada uma destas categorias, auxilia a compor uma das cores do disco, enquanto sua compreensão conjunta e dinâmica conforma o espaço geográfico. Em outras palavras, neste caso de análise, é como se o “saber” e a “compreensão” de cada conceito geográfico ou de cada núcleo conceitual pudesse lançar luz aos gestores, dar consciência às suas decisões.

Neste trabalho, a forma encontrada de se **efetivar o procedimento metodológico da pesquisa, foi a de entrevistar gestores, oferecendo este quadro de núcleos conceituais (quadro 4) para apreciação, dentro de uma técnica denominada *escala Likert***, que será detalhada logo a seguir.

Criada pelo psicólogo norte-americano Rensis Likert na década de 1930, a técnica visa medir de maneira fiel as atitudes dos entrevistados (no nosso caso, visa medir as atitudes dos os gestores administrativos em relação à Geografia), combinando estatística e psicologia. Devido à sua eficiência, o modelo se tornou um dos principais *KPI*<sup>6</sup> (*Key Performance Indicator*) de organizações e também foi incorporada às pesquisas de opinião nos mais diversos segmentos.

A escala Likert foi escolhida como procedimento porque permite compreender com mais detalhes a visão dos gestores. Cabe ressaltar que a técnica é indicada para mensurar e entender as atitudes e comportamentos dos entrevistados, com intensidade, a respeito de um mesmo assunto ou tema. É uma abordagem que consegue extrair percepções qualitativas de uma pergunta estruturada de forma quantitativa. Frases afirmativas sobre determinado tema são ofertadas e o respondente é convidado a emitir o seu grau (nível) de concordância com determinada as respectivas frases. (MALHOTRA, 2006, p.266)

Para isso, o entrevistado deve marcar, na escala (de 1 a 5), a resposta que mais traduz a sua opinião, sendo: nota 1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-não concordo e nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5-concordo totalmente. Nesta dissertação optou-se pela escala de 1 a 5 porque esta quantidade já é suficiente para nortear as devolutivas e compreender os resultados, embora seja possível usar uma amplitude maior, com escalas que podem variar de 4 a 10 elementos.

Se comparada a um questionário de perguntas habituais - que possibilitam apenas as respostas “sim” ou “não” - o método oferece um retrato mais detalhado da experiência do entrevistado. Além deste método, incorporou-se na pesquisa uma pergunta aberta, para que o entrevistado pudesse expressar livremente suas percepções acerca dos conceitos geográficos e palavras-chave relacionadas ao espaço. Há, portanto, a intenção de favorecer um ambiente de maior confiança junto ao interlocutor, possibilitando relatos, expressões, argumentos - que aumentem a flexibilidade e robustez da análise.

---

6 A sigla KPI é originada da língua inglesa, e representa a junção das 3 primeiras letras das palavras Key Performance Indicator, que pode ser entendido em português como indicador chave de desempenho. De acordo com Parmenter (2007), os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais.

Essa forma de mensuração escalar, denominada mensuração multi-item, é um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva (LIKERT, 1932).

Neste trabalho, para cada linha do quadro de conceitos (quadro 4), pediu-se o respectivo grau compreensão e entendimento (nível de concordância com notas de 1 a 5). As frases foram as seguintes:

(a) "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é útil para minha atividade administrativa".

(b) "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação."

(c) "Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"

Além destas afirmativas, foi adicionada uma questão para livre argumentação, com comentários a critério do entrevistado. Importante frisar que se optou por deixar exclusivamente esta parte nos anexos, muito embora ela tenha boas pistas e tragam maior esclarecimentos sobre as notas atribuídas. O motivo deste deslocamento se deve ao tamanho dos trechos de diálogo transcritos, detalhados na íntegra, o que deixaria a estrutura do trabalho demasiadamente extensa. Foi uma maneira de não interferir na estrutura e construção da leitura, mas que pode ser perfeitamente consultada no final.

Este tipo de entrevista (semi-estruturada) combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto e tem como vantagem a sua elasticidade, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistado e entrevistador favorece respostas espontâneas (SELLTIZ et al, 1987).

Conforme mencionado anteriormente, ao todo três empresas foram acionadas para que seus respectivos gestores (ocupando cargo de liderança) pudessem responder ao trabalho. O quadro 5 a seguir detalha as características destas organizações e o quadro 6 os dados dos entrevistados (administradores).

QUADRO 5: DADOS DAS EMPRESAS

	<b>EMPRESA 1</b>	<b>EMPRESA 2</b>	<b>EMPRESA 3</b>
Funcionários	150	500	40

	<b>EMPRESA 1</b>	<b>EMPRESA 2</b>	<b>EMPRESA 3</b>
Fundação	1982	1964	1996
Cidade Matriz	Curitiba/PR	Itajaí/SC	São José dos Pinhais/PR
Atividade Fim	Empresa realiza operação de transporte especializada em cargas fechadas, atua em todo o território nacional, exclusivamente com modal rodoviário.	Empresa especializada na distribuição de alimentos, atua em território nacional e internacional, utilizando modais rodoviário, marítimo e aéreo.	Empresa realiza operação de transporte especializada em exportação de cargas frias, atuando principalmente com expedição de contêineres em território nacional. Utiliza modal rodoviário, marítimo e ferroviário.

Elaboração: André Scherer (2020)

Os gestores entrevistados possuem entre 35 e 49 anos, todos graduados em Administração e com no mínimo 10 anos de atuação profissional.

#### QUADRO 6: DADOS DOS GESTORES

	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Gestor 3</b>
Idade	43	35	49
Formação	UFPR	UFSC	Univ. Tuiuti (PR)
Ano Conclusão	2003	2008	1995

Elaboração: André Scherer (2020)

As aplicações dos questionários ocorreram em sua totalidade nos logradouros das empresas e de forma presencial respectivamente, com o gestor 1 nos dias 16.12.2019 (das 09h00 às 11h), com o gestor 2 no dia 26.01.2020 (das 13h00 às 16h) e com o gestor 3 no dia 28.01.2020 (das 15h às 17h30). Além da composição das notas, houve a gravação do diálogo (obviamente autorizada pelos mesmos) para que os relatos e comentários pudessem ser transcritos posteriormente ao quadro de entrevistas.

### 3.3. EMPRESA 01: É NECESSÁRIO ENSINAR GEOGRAFIA DURANTE A GRADUAÇÃO?

A entrevista n° 1 foi efetuada em uma empresa (A) de 150 funcionários, fundada em 1982 e que atua com transporte de cargas fechadas, com foco no mercado nacional. Sediada em Curitiba/PR, a organização trabalha exclusivamente com o modal rodoviário, realizando entregas de produtos em geral, quase que na sua maioria destinados à grandes centros/armazéns de distribuição. O entrevistado possui 43 anos de idade, se formou na Universidade Federal do Paraná, no ano de 2003. Os dados brutos individuais podem ser visualizados nas tabelas a seguir:

## QUADRO 7: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 1

Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)		Escala Likert		
		A) Avalie a seguinte afirmação:  "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa."  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordeo parcialmente Nota 5 = Concordeo totalmente	B) Avalie a seguinte afirmação:  "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordeo parcialmente Nota 5 = Concordeo totalmente	C) Avalie a seguinte afirmação:  "Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordeo parcialmente Nota 5 = Concordeo totalmente
1	Meio Ambiente: biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	4	3	4
2	Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	2	1	2
3	Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	5	1	5
4	Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	4	1	4
5	Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	1	1	1
6	Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	4	1	3
7	Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	5	2	4
8	Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	5	1	5
9	Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	4	4	4
10	Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	5	4	5
11	Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	2	1	2
12	Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística.	5	5	5
13	Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	5	3	5
14	Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	5	1	5
15	Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	5	4	5
16	Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).	4	3	4
17	Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	3	2	5

Organização: André Scherer (2020)

Conforme evidenciado no painel de análise, para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado n° 1 apresentou algum grau de concordância (nota 4 ou 5) para 13 núcleos, dos 17 núcleos possíveis. O entrevistado não concordou somente com 3 núcleos de conceitos geográficos, não vendo utilidade em conhecê-los ou apreciá-los no ambiente de trabalho.

Importante ressaltar que em 6 destes 13 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade. Ou seja, teve algum grau de discordância (deu nota 1 ou 2) na afirmativa de pergunta B, a qual dizia: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração".

Na afirmativa C, **"Considero fundamental que estes conceitos geográficos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"**, o gestor concorda em algum grau (com notas 4 ou 5) em 13 dos 17 núcleos possíveis.

#### 3.4. EMPRESA 02: O CONHECIMENTO GEOGRÁFICO É RELEVANTE NO COTIDIANO PROFISSIONAL?

A entrevista n° 2 foi efetuada em uma empresa (B) de 500 funcionários, fundada em 1964, especializada na distribuição nacional e internacional de alimentos. Sediada em Itajaí/SC, a empresa utiliza para a execução de suas atividades os modais rodoviário, marítimo e aéreo, sendo referência em intermodalidade e trâmites estrangeiros. Sobre o gestor, atua na empresa como supervisor de exportados da região sul do Brasil, possui 35 anos e se formou na Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 2008. Os dados brutos individuais desta entrevista podem ser visualizados no seguinte quadro:

## QUADRO 8: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 2

Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)		Escala Likert		
		A) Avalie a seguinte afirmação: "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa."  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	B) Avalie a seguinte afirmação: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	C) Avalie a seguinte afirmação: "Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente
1	Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	4	3	5
2	Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	5	2	4
3	Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	5	1	5
4	Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	5	3	5
5	Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	2	2	2
6	Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	4	2	3
7	Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	5	1	4
8	Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	5	4	5
9	Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	4	2	4
10	Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	5	4	5
11	Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana, megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	4	1	4
12	Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística.	5	4	5
13	Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	5	2	5
14	Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	5	2	5
15	Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	5	1	5
16	Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).	4	3	5
17	Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	5	2	4

Organização: André Scherer (2020)

Conforme evidenciado no painel de análise, **para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado nº 2 apresentou grau de concordância (nota 4 ou 5) para 16 núcleos, dos 17 núcleos possíveis**, configurando uma forte tendência ao gestor utilizar ou relacionar conhecimentos espaciais. O entrevistado não concordou somente com 1 dos núcleos, que diz respeito à necessidade de se conhecer paisagem cultural, geomorfologia, morfologia, paisagem natural, dentre similares, pulando a pergunta.

Frisa-se, que destes 16 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), em 10 deles o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade. Tal informação foi obtida na pergunta B, a qual dizia: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração".

Na afirmativa C, "Considero fundamental que estes conceitos geográficos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores", o gestor concorda em algum grau com a frase (com notas 4 ou 5) em 15 dos 17 núcleos possíveis.

### 3.5. EMPRESA 03: O APRENDIZADO GEOGRÁFICO É CARENTE DURANTE A GRADUAÇÃO?

A entrevista nº 3 foi realizada em uma empresa (C) de 40 funcionários, fundada em 1996 em São José dos Pinhais/PR, realiza operação de transporte especializada em exportação de cargas frias, atuando principalmente com expedição de contêineres. Utiliza modal rodoviário ferroviário e marítimo. O entrevistado possui 49 anos, se formou na Universidade Tuiuti do Paraná, no ano de 1995. Os dados brutos individuais podem ser visualizados no quadro a seguir:

### QUADRO 9: RESPOSTAS DA ENTREVISTA 3

Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)		Escala Likert		
		A) Avalie a seguinte afirmação: "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa."  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	B) Avalie a seguinte afirmação: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	C) Avalie a seguinte afirmação: "Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"  Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente
1	Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	3	3	4
2	Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	4	2	3
3	Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	4	1	4
4	Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	4	3	4
5	Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	2	2	2
6	Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	4	2	3
7	Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	5	3	4
8	Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	5	4	4
9	Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	4	2	4
10	Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	5	4	5
11	Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	3	1	3
12	Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística.	5	4	5
13	Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	5	1	4
14	Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	5	1	5
15	Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	4	2	5
16	Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).	3	1	3
17	Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	4	2	4

Organização: André Scherer (2020)

De acordo com o painel de análise, para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado n° 3 apresentou algum grau de concordância (nota 4 ou 5) para 13 núcleos, dos 17 núcleos possíveis.

**Cabe ressaltar que destes 13 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), em 8 deles o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade.** Tal informação, assim como as demais entrevistas, foi obtida na pergunta B, a qual dizia: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração".

Na afirmativa C, "Considero fundamental que estes conceitos geográficos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores", o gestor concorda em algum grau (com notas 4 ou 5) em 12 dos 17 núcleos possíveis.

Para se adquirir uma visão mais clara sobre os resultados dos questionários apresentados anteriormente, optou-se por realizar neste momento um resumo simples do que foi obtido, através de uma síntese única sobre as respostas dos administradores.

Diante disso, no quadro resumo de resultados (quadro 10), a seguir, na cor verde escuro estão indicadas aquelas categorias que tiveram 100% de concordância total dos entrevistados, ou seja, aquelas categorias que tiveram pleno alinhamento com as estimativas de início de pesquisa (em que todos os gestores deram nota 5, máxima). Em verde claro, são trazidas as categorias em que pelo menos dois gestores (dentro os três possíveis) tiveram algum grau de concordância com as hipóteses levantadas (notas que flutuaram entre 4 e 5). Em amarelo, destacam-se aqueles quadrantes em que não houve concordância e nem discordância por parte da maioria dos gestores, portanto, são elementos tidos como indiferentes aos olhares dos entrevistados (em que a maioria deu nota 3). Os itens em vermelho claro denotam que houve discordância em relação às hipóteses levantadas e afirmativas, ou seja, nesta cor, percebem-se quais elementos, para a maioria, não estão de acordo com as estimativas iniciais (notas da maioria flutuaram entre 1 e 2). Em vermelho escuro, estariam mencionadas aquelas categorias em que os gestores (em unanimidade) discordariam totalmente das hipóteses iniciais (todos dando nota 1), porém, em nenhuma das oportunidades isto ocorreu.

QUADRO 10: SÍNTESE DOS RESULTADOS (MAIORIA DAS NOTAS)

	A) Avalie a seguinte afirmação: "Compreender e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadro) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa."	B) Avalie a seguinte afirmação: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração."	C) Avalie a seguinte afirmação: "Considere fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores."
	Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)		
	Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente	Dar as seguintes notas: Nota 1 = Discordo totalmente Nota 2 = Discordo parcialmente Nota 3 = Não concordo e nem discordo Nota 4 = Concordo parcialmente Nota 5 = Concordo totalmente
1	Meio Ambiente; biosfera; ecossistemas; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; delimitação e determinismo	Maioria não concorda e nem discorda	Maioria concorda
2	Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; procriar; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	Maioria discorda	Maioria não concorda e nem discorda
3	Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; deleção.	Todos discordam totalmente	Maioria concorda
4	Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	Maioria não concorda e nem discorda	Maioria concorda
5	Lugar; paisagem; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	Maioria discorda	Maioria discorda
6	Percepção; meio percebido; imagem espacial; mapas mentais; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	Maioria discorda	Maioria não concorda e nem discorda
7	Altitude em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	Todos concordam totalmente	Maioria concorda
8	Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	Todos concordam totalmente	Maioria concorda
9	Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amplexagem espacial.	Maioria discorda	Maioria concorda
10	Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	Maioria discorda	Todos concordam totalmente
11	Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	Todos discordam totalmente	Maioria não concorda e nem discorda
12	Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modos; intermodalidade logística.	Maioria concorda	Todos concordam totalmente
13	Diversidade espacial; área; gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	Maioria discorda	Maioria concorda
14	Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	Maioria discorda	Todos concordam totalmente
15	Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	Maioria discorda	Todos concordam totalmente
16	Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização.	Maioria não concorda e nem discorda	Maioria concorda
17	Diferença e desigualdade social; movimentos sociais; marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação e espacial.	Maioria não concorda e nem discorda	Maioria concorda

Legenda de cores (síntese de resultados considerando as repostas dadas pelas entrevistadas):

- Todos concordam totalmente
- Maioria concorda
- Maioria não concorda e nem discorda
- Maioria discorda
- Todos discordam totalmente

Verifica-se, portanto, que de acordo com os dados revelados, os gestores afirmam utilizar ou se apropriar de conceitos geográficos no cotidiano de trabalho, seja como base de informação, conhecimento aplicado ou simplesmente uma referência na tomada de decisões. **Dos 17 núcleos pesquisados, 15 deles foram identificados como relevantes para a atividade administrativa, para a maioria.** A grande surpresa no primeiro quesito (afirmativa A) é que em 6 (seis) núcleos conceituais utilizados como referência e apresentados aos gestores (dentre 17 possíveis), tivemos uma unanimidade na concordância total dos entrevistados. Ou seja, em boa parte dos núcleos geográficos propostos, ocorreu a confirmação da hipótese com desempenho máximo nas atribuições de notas.

Neste caso, é possível dizer que os gestores não limitam a utilização ou percepção particular somente dos elementos da Geografia que estão intimamente ligados à logística (como por exemplo, modais, fluxos, malhas viárias, custos de transporte, dentre outros), mas que também estão em contato diário com outros núcleos importantes da Geografia (que envolvem conhecimentos diversos, tais como a economia, geopolítica, urbanização, demografia, dentre outros). Esta constatação sugere que, de fato, é necessário que o gestor tenha um “acervo de conhecimento geográfico”, holístico e sistêmico suficiente para a sua atuação profissional, sem o qual pode gerar: dificuldade na tomada de decisões, pouca compreensão diante de dados e fatos, além de desconsideração por situações que sejam determinantes inclusive para a manutenção ou sobrevivência do local/empreendimento/organização administrada. Para muito além da fixação de conceitos, os comentários gerais dos gestores sugerem que o conhecimento favorece o desenvolvimento da criticidade, criatividade e, quiçá, transformação.

Contraditoriamente, os dados também revelam que a maior parte dos núcleos conceituais (conceitos geográficos preponderantes para o exercício da profissão) **não foram debatidos ou discutidos em sala de aula de maneira satisfatória durante a graduação**, sendo esta etapa percebida na afirmativa de letra B. Aparentemente, os gestores ainda se baseiam e se referenciam no senso comum ou em conhecimentos geográficos obtidos no ensino fundamental/médio, sem terem tido a oportunidade de discutir ou aprimorar estes temas no ensino superior. Tal situação fica evidente quando somente em dois núcleos (n° 8 e n° 12) esta aprendizagem foi reforçada pela maioria na graduação, mas ainda assim são aqueles relacionados às temáticas de localização,

meios de transporte, rotas, modais, custos de transporte e afins – que acabam convergindo com a atividade fim destas empresas geridas, obviamente ligadas à funções logísticas e que possuem uma disciplina específica para este ramo na faculdade. Neste quesito, quatro (4) núcleos geográficos tiveram classificação vencedora como “não concordo e nem discordo”.

**Em relação aos conteúdos ensinados durante a formação, percebe-se que os gestores admitem a importância dos elementos geográficos, ou seja, consideram que os itens deveriam ser aprendidos em sala de aula no ensino superior.** Há um reconhecimento sobre a relevância e a pertinência desta ciência. Dos 17 (dezesete) núcleos averiguados, 13 (treze) deles tiveram aceitação das necessidades, e dentre estes 15 (quinze), tivemos 4 (quatro) que foram considerados como núcleos unânimes e de consideração máxima pelos entrevistados. Um dos gestores, por exemplo, chegou a afirmar que utiliza uma ferramenta (software) que permite agrupar dados socioeconômicos de uma área e as informações comportamentais dos clientes, disponibilizando tudo isso na forma de mapas e permitindo a análise visual do problema e embasando a tomada de decisão. Tal situação permite compreendermos que as “respostas geográficas” podem fazer toda a diferença para o sucesso de uma gestão – mas que não são debatidos a contento, sendo que por vezes, os profissionais buscam soluções ou maior conhecimento desta área por conta própria.

Com este referencial e com os instrumentos de pesquisa utilizados, pode-se afirmar que todas as suspeitas sobre o tema e hipóteses de pesquisa foram confirmadas. O que nos parece, diante destas constatações é que **nem tudo da Geografia seja realmente aproveitado, mas que a grande maioria dos seus elementos sim, são claramente necessários e que exigem uma melhor compreensão por parte dos gestores. Este resultado nos induz a necessidade de criação de uma disciplina que seja aplicada à Administração, reforçando aqueles elementos unânimes e com frequente presença.**

Cabe ressaltar que as repostas dos gestores possuem aderência e interface com o que foi discutido nos capítulos I e II. Há relação com o primeiro capítulo porque consegue-se perceber de maneira mais clara o relacionamento existente entre as duas ciências, que embora nem sempre se apresente de forma nítida, quando observadas sob esta perspectiva de gestão ganham uma projeção estrutural e determinante (no sentido de que a Geografia atua como uma ponte para a percepção dos acontecimentos

espaciais e orientações para quem administra algo). Há relação com o segundo capítulo porque as entrevistas, em sua totalidade, confirmam que a Geografia é ignorada em ambientes formativos e acadêmicos, visto que os gestores não reconheceram momentos e oportunidades de aprendizados construtivos sobre o tema (sendo que os elementos aparecem de forma isolada nos currículos, em disciplinas como Pesquisa Operacional e Marketing, sem a contextualização necessária e devida apropriação).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Temos assistido, nos últimos anos, às transformações ocorridas no espaço mundial proveniente de mudanças geográficas, do aumento da integração econômica entre nações, da revolução técnico-científica e formas de comunicação. Neste contexto, é sabido que diversos setores da sociedade possuem atualmente um grau elevado de complexidade administrativa. Seja do âmbito público ou privado. Realizar uma boa gestão de hospitais, prefeituras, instituições de ensino, indústrias, comunicações, dentre outros ramos é uma tarefa que deve ser efetivada através de um profissional (Administrador formado) preparado, consciente de seus atos e com uma maturidade intelectual que lhe permita tomar as melhores decisões, mentalmente suportado por uma visão holística do espaço.

Para que este gestor possa exercer sua função com sucesso, deve ter o domínio de um acervo de “ferramentas geográficas” (ser capaz de compreender mapas, conceitos-chave da Geografia, identificar e considerar aspectos culturais, da natureza, sustentabilidade, diversidades, geoinformações, estatísticas territoriais, relações de produção, poder, dentre outros).

Desta maneira, o presente trabalho partiu das seguintes hipóteses: (1) de que existe uma grande convergência intelectual entre as duas áreas - Administração e Geografia - ocorrida devido à relevância e constante análise espacial nas decisões geográficas; (2) de que a Administração, enquanto graduação, ainda não reconhecia formalmente o potencial colaborativo da Geografia, com a suspeita de que as grades curriculares destas instituições não apresentavam qualquer disciplina específica de Geografia - ainda que ela fosse essencial para estimular o pensamento holístico e sistêmico e (3) a de que os gestores e líderes de organizações brasileiras normalmente

não tinham a oportunidade de adquirir ou reforçar um suficiente “repertório” de análise espacial durante o período de formação.

Desta forma, para averiguar estas hipóteses, em ordem, primeiramente, no capítulo I, discutiu-se sobre o histórico intelectual das duas ciências, sendo que tiveram as suas construções epistemológicas efetuadas de maneira independente ao longo do tempo, caminhando em paralelo, mas que em determinados momentos tiveram as suas devidas “conexões”. Em diferentes tempos, estas ciências se aproximaram e dialogaram como componentes de auxílio e complementação filosófica de pensamento uma à outra. Ou seja, neste capítulo, confirmou-se a hipótese de que estas ciências apresentam convergências metodológicas. Um dos objetivos específicos era justamente analisar se existia esta conexão epistemológica.

No segundo capítulo, foi possível demonstrar que a Geografia não é apreciada de maneira formal na Administração, embora tenha a sua devida importância como ciência integrativa e global; capaz de gerar e contribuir para uma visão holística (tão necessária para os gestores). Esta hipótese foi confirmada, visto que nos cursos, poucos elementos da Geografia são explicados, utilizados e aprendidos - e quando são, ocorrem de maneira descontextualizada - não possibilitando ao estudante uma apropriação mais significativa. Isso faz com que a sua formação profissional seja, de certa forma, incompleta, podendo ocasionar equívocos em sua jornada, bem como consequências insatisfatórias. Esta afirmativa vem de encontro com outro objetivo específico do trabalho, que era o de revelar esta ausência na academia.

O terceiro capítulo aponta que o administrador precisa, de fato, ter o domínio de um pleno acervo de “conhecimentos geográficos”, pois os utiliza constantemente no seu cotidiano de atuação, seja como referência para decisões ou como conhecimentos gerais que o balizam no ambiente. Conforme os dados levantados, houve a confirmação da hipótese de que existe uma real necessidade de se obter maior discussão espacial nos cursos gerenciais. Sugere-se preencher esta lacuna através da implementação de uma disciplina, que poderia ser denominada, por exemplo, de Geografia Aplicada à Administração - capaz de sistematizar pontos importantes de coesão entre elementos utilizados e aprendidos pelos alunos. Aqui, foi possível atingir o objetivo específico de se avaliar as lacunas na formação acadêmica, evidenciando o pouco contato com reflexões geográficas durante a graduação.

Com a confirmação destas três hipóteses, cada uma detalhada em um capítulo exclusivo, assim como a respectiva sustentação das metas específicas, o grande

objetivo geral deste trabalho, que era **demonstrar que a Geografia se constitui como ciência fundamental e significativa para a atividade profissional dos Administradores** - ainda que não seja percebida de maneira formal, foi atingido.

Contudo, tal afirmação pode ser questionável dependendo da posição de análise. Isso ocorre porque o pressuposto de que o “ponto de vista holístico” define o conhecimento geográfico vem sendo objeto de intensas polêmicas epistemológicas desde as origens da Geografia. É uma discussão bastante ampla. De fato, uma das ideias centrais defendidas pela maioria dos geógrafos tradicionais ou clássicos era a de que a Geografia, sendo uma ciência corológica ou “de contato” entre as ciências naturais e sociais, não se diferenciaria das outras ciências por ter um objeto de pesquisa específico, mas sim pelo “ponto de vista geográfico”, o qual seria, por definição, integrador ou holístico.

O pressuposto de que um “ponto de vista holístico” sobre o espaço é indispensável para que o trabalho do Administrador público ou privado seja realizado com o melhor resultado possível, também pode ser questionável por parte do leitor, justamente em decorrência das imprecisões e indefinições que envolvem o conceito de espaço pensado como totalidade. A própria Geografia nunca “cravou” de maneira unânime o que se entende por Espaço.

A conexão entre Geografia e Administração, portanto, talvez não estaria numa suposta convergência epistemológica pura, como descrita neste trabalho, mas sim no fato de que a Administração precisa lidar com conhecimentos heterogêneos para atingir seus objetivos com o melhor resultado possível, e uma parte desses conhecimentos integram (e muito) o temário geográfico e as técnicas de pesquisa usadas por essa ciência. Eis aqui uma “inquietação” que surgiu após todas as discussões realizadas.

A presente dissertação é fruto de um intenso trabalho, que teve como maior desafio a tentativa de realizar uma interface estruturada entre dois campos de conhecimento extremamente abrangentes e generalistas. São dois “mundos” de teorias e construções epistemológicas, que estão presentes no cotidiano e que possuem diversos alinhamentos, mas que paradoxalmente, passam a maioria das vezes despercebidas entre si.

Inúmeras foram as discussões para se definir o melhor procedimento de análise, e aqui reconhece-se as limitações do projeto, mas dentro daquilo que o trabalho propunha e do conhecimento construído durante a caminhada, o modelo adotado foi aquele que mais se aproximou em termos de técnica válida para a extração de

informações. Adentrar no universo dos administradores- e identificar “Geografia” em suas atividades cotidianas - só foi possível através deste padrão de questionário, pois se trata de uma linguagem mais familiar aos entrevistados e com uma objetividade necessária para um tema tão plural.

O trabalho não teve a pretensão de julgar ou definir o atual estado e momento intelectual de outra área de conhecimento – seria bastante pretencioso qualquer movimento neste sentido – mas sim, de apresentar a Geografia para um outro campo de estudo, a fim de que este possa se beneficiar de suas contribuições.

Cabe ressaltar que a Geografia não é apenas a ciência da localização e da descrição dos fenômenos. Possui potencial para contribuir em diversos conteúdos e não pode viver somente para si mesma. Para isso, precisa se permitir e de certa forma, se oferecer como componente agregador de conhecimento (obviamente, dentro dos métodos formais, válidos e reconhecidos cientificamente). Por sua vez, a Administração não pode esperar que a Geografia resolva absolutamente todos os problemas relacionados à intuição espacial dos alunos, mas que a absorva como uma estratégia para alimentar e aprimorar a perspectiva espacial.

Foi possível perceber, além de tudo, que fazer Administração não significa estar voltado para o capital o tempo todo. Mais do que uma ciência voltada à formação de competidores, ela pode também ser uma aliada para elaboração de projetos colaborativos. Já a Geografia, é perceptivelmente aquela cadeira que possibilita a leitura e compreensão do espaço, sendo capaz, inclusive, de humanizar gestões - trazendo sensibilidade e estímulo ao bom senso nas decisões.

Que este trabalho possa incentivar novas formas de pensamento, assim como ajudar na reflexão sobre o constrangedor analfabetismo geográfico que insiste em perdurar nas mais variadas esferas de atuação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado: notas para investigação.** In: ZIZEK, Slavoj (Org). **Um mapa da ideologia.** Rio de Janeiro: Contra Ponto, 1996.

BRASIL. **Ministério da Educação. Diretrizes curriculares.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/observatorio-da-educacao/323secretarias112877938/orgaos-vinculados-82187207/12991-diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao>> Acesso em: 25. Abr.2018

BRASIL. **Ministério da Educação. Apresentação Censo Superior.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>>Acesso em 01 Mar.2020

BRASIL. **Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: geografia.** Brasília: MEC/SEF, 1998. 156 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/geografia.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CAPEL, Horácio. **Filosofia y ciencia en la geografia contemporánea.** Barcelona: Barcanova, 1991.

CARDOSO, Luciene P. Carris. **Novos horizontes para o saber geográfico: a sociedade de geografia do Rio de Janeiro (1883-1909).** Revista da SBHC, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 80-96, jan./jun. 2005. Disponível em: <[http://www.sbh.org.br/pdfs/revistas\\_anteriores/2005/1/artigos\\_6.pdf](http://www.sbh.org.br/pdfs/revistas_anteriores/2005/1/artigos_6.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2010.

CASTRO, INÁ ELIAS DE CASTRO; GOMES, PAULO CESÁR; CORREA, ROBERTO LEAL. **Geografia: Conceitos e Temas.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio De Janeiro: Elsevier, 2004

CLAUDE S. George Jr. **A História do Gerenciamento.** São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

DANTAS, Aldo. **Pierre Monbeig: um marco da geografia brasileira.** Porto Alegre: Sulina: 2005.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. **Grade curricular Administração EAESP.** Disponível em: <[https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u67/matrizcurricular12.01.18\\_.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u67/matrizcurricular12.01.18_.pdf)>Acesso em: 30 set. 2018.

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS. **Grade curricular Administração EBAPE.** Disponível em: <<https://ebape.fgv.br/programas/graduacao/informacoes-gerais/disciplinas>>. Acesso em: 30 set. 2018.

ETGES, Virgínia Elisabet. **A paisagem agrária na obra de Leo Waibel.** Geographia,

Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 27-47, 2000. Disponível em: <<http://www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/download/40/38>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

FRANCISCO, Eduardo De Rezende. **Inteligência Geográfica: Por que os líderes deveriam aprender Geografia? Blog Gestão, Política e Sociedade. O Estado de São Paulo.** Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/inteligencia-geografica-por-que-os-lideres-deveriam-aprender-geografia/> Acesso em 17 jun. 2018.

GAETA, Antonio Carlos. **A cidade européia na São Paulo de Pierre Monbeig. Morpheus: Revista Eletrônica em Ciências Humanas [online]**, v. 6, n. 10, 2007. Disponível em: <<http://www.unirio.br/morpheusonline/numero10-2007/antoniogaeta.htm>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

GOMES, P. C. C. **Geografia e modernidade.** Rio de Janeiro, Bertrand, 2002.

HARTSHORNE, Richard. **O conceito de geografia como ciência do espaço de Kant e Humboldt para Hettner.** Caderno Prudentino de Geografia, Presidente Prudente, n. 28, 2006.

HAYNES. Warren. **Gerenciamento: Análise, Conceitos e Cases.** São Paulo. Editora Atlas, 1969.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review, jan.fev. 1955, pp. 33-42;

LACOSTE, Yves. **Élisée Reclus, une très large conception de la géographicit  et une bienveillante. H rodote: revue g opolitique. géographie et de g opolitique,** Paris, n. 117, 2005. Disponível em: <<http://www.herodote.org/spip.php?article149>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

LEVITT Theodore. **O Carrossel dos Administradores,** São Paulo: Revista Expansão, 1974.

LIKERT Rensis. **Novos Padrões de Administra o.** São Paulo: Editora Atlas, 1971.

MASSEY, Dooren. **Pelo Espaço: uma nova política para a espacialidade.** Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2006.

MEDEIROS, Paulo César. **Epistemologia da Geografia: Elementos para apr(e)ender e ensinar a dinâmica do espaço.** Curitiba: Intersaberes, 2017

MORAES, Ant nio Carlos Robert. **G nese da geografia moderna.** São Paulo: Hucitec, 1989.

MORAES, Ant nio Carlos Robert. **Geografia: pequena história crítica.** São Paulo:

Hucitec, 1995. 138p.

MORAES, Antônio Carlos Robert. **Ratzel**. São Paulo: Ática, 1990.

PENA, Rodolfo F. Alves. "**Sensoriamento Remoto**". Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/sensoriamento-remoto.htm>. Acesso em 15 de julho de 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Grade curricular Administração PUCSP**. Disponível em: <https://www.pucsp.br/graduacao/administracao#matriz-curricular>. Acesso em: 30 set. 2018.

RANKING DE UNIVERIDADES. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 30 de set 2018. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 30 set. 2018.

RANKING UNIVERSITÁRIO. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 30 de jun 2018. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/2018/>. Acesso em: 30 jun. 2018.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: Hucitec, 2002.

SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova: da crítica da geografia a uma geografia crítica**. São Paulo: Hucitec; Edusp, 1978.

SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova**. São Paulo: Hucitec, 1980.

SCHEIBLING, Jacques. **Qu'est-ce que la Géographie?** Paris: Hachette, 1994.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Introdução à geografia: geografia e ideologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

SPOSITO, Eliseu Savério. **Geografia e filosofia: contribuição para o ensino do pensamento geográfico**. São Paulo: EdUNESP, 2004. 218p.

TAYLOR, Frederich. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1970.

TUAN, Y.- F. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência**. Tradução de Livia de Oliveira. São Paulo: Difel, 1983.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Grade curricular Administração UNB**. Disponível em: <https://condoc.unb.br/matriculaweb/graduacao/fluxo.aspx?cod=8150>. Acesso em: 30 set. 2018

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Grade curricular Geografia UNB**. Disponível em: <https://matriculaweb.unb.br/graduacao/fluxo.aspx?cod=3859>. Acesso em: 13.out.2018

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Grade curricular Administração USP**. Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=12&codcur=1201>

2&codhab=1&tipo=N>. Acesso em: 30 set. 2018.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Grade curricular Geografia USP**. Disponível em: <<https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=8&codcur=8021&codhab=104&tipo=N>>. Acesso em: 14.out.2018

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Grade curricular Geografia UNICAMP**. Disponível em <<https://www.dac.unicamp.br/sistemas/catalogos/grad/catalogo2018/cursos/cur54.html>>. Acesso em: 14.out.2018

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO. **Grade curricular Geografia UNESP**. Disponível em: <<http://igce.rc.unesp.br/Home/Instituicao/DiretoriaTecnicaAcademica/graduacao/p084-18---curriculo-2015-da-geografia---integral.pdf>>. Acesso em: 13.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Grade curricular Administração UFBA**. <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/curso/anexos/grade\\_de\\_administracao.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/curso/anexos/grade_de_administracao.pdf)> 30 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Grade curricular Administração UFMG**. Disponível em: <<https://ufmg.br/cursos/graduacao/2367/77088>>. Acesso em 02.03.2018>. Acesso em: 30 set. 2018

UNIVERSIDADE DE MINAS GERAIS. **Grade curricular Geografia UFMG**. Disponível em: <[http://www.igc.ufmg.br/images/igc/Colegiado\\_de\\_Gradua%C3%A7%C3%A3o/Grades\\_Curriculares/Grade\\_Curricular\\_Geografia\\_Diurno\\_2013-1.pdf](http://www.igc.ufmg.br/images/igc/Colegiado_de_Gradua%C3%A7%C3%A3o/Grades_Curriculares/Grade_Curricular_Geografia_Diurno_2013-1.pdf)>. Acesso em: 14.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Grade curricular Geografia UFC**. Disponível em: <<https://geografia.ufc.br/wp1/index.php/ementas/>>. Acesso em: 13.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Grade curricular Administração UFRGS**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod\\_curso=29](http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=29)>. Acesso em: 30 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Grade curricular Administração UFPR**. Disponível em: <<http://www.sociaisaplicadas.ufpr.br/portal/administracao/grade-de-disciplinas-2/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Grade curricular Geografia UFPR**. Disponível em: <<http://www.geografia.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2013/04/Grade-Curricular.pdf>>. Acesso em: 13.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Grade curricular Administração UFRJ**. Disponível em: <<https://siga.ufrj.br/sira/repositorio-curriculo/ListaCursos.html>>. Acesso em: 30 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Grade curricular Geografia UFRJ**. Disponível em: <<http://www.geografia.ufrj.br/graduacao/bacharelado/#coord>>. Acesso

em: 14.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Grade curricular Geografia UFRGS**. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod\\_curso=331](http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=331)>. Acesso em: 13.out.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Grade curricular Geografia UFF**. Disponível em: <<https://app.uff.br/iduff/consultaMatrizCurricular.uff>>. Acesso em: 13.out.2018

VLACH, Vânia R. F. **A propósito do ensino de geografia: em questão, o nacionalismo patriótico**. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

WARLICH, Beatriz Marques. **Uma análise das Teorias de Administração**. Rio de Janeiro; Fundação Getúlio Vargas, 1971.

WEBER, Max. **Os três aspectos da Autoridade Legítima**. São Paulo: Editora Atlas, 1965.

**ANEXOS**

## ANEXO 01 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFMG

Grade curricular 2018 - Administração UFMG	
1º Período	Teoria da Administração I
	Introdução à Contabilidade
	Estado Moderno e Capitalismo
	Instituições de Direito Público A
	ECN101-DIG - Economia A I
	Introdução à Filosofia: Filosofia da ciência e Epistemologia
	Matemática A
Fundamentos de Análise Sociológica	
2º Período	Investimento e Cálculo Financeiro
	Teoria da Administração II
	Instituições de Direito Privado
	Instituições de Direito do Trabalho
	Economia Brasileira B
	Economia AII
	Estatística I
Geometria Analítica e Álgebra Linear	
3º Período	Estratégia e Planejamento I
	Teoria da Administração III
	Comportamento Humano nas Organizações
	Gestão de Custos
	Marketing Estratégico
	Pesquisa Operacional em Administração
	Estatística II
Cálculo de Várias Variáveis	
4º Período	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais
	Administração de Cargos, Salários e Carreira
	Estruturas e Formatos Organizacionais
	Administração Financeira I
	Administração de Recursos Humanos
	Administração Mercadológica
	Análise de Sistemas Administrativos
5º Período	Administração Tributária
	Administração da Produção e Operações
	Pesquisa Mercadológica
	Empreendedorismo
6º Período	Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
	Estratégia e Planejamento II
	Metodologia de Pesquisa em Administração I
7º Período	Metodologia de Pesquisa em Administração II

FONTE: Site do curso de Administração UFMG

## ANEXO 02 - BASE CURRICULAR ADMINISTRAÇÃO USP

Grade curricular 2018 - Administração USP	
1º Período	Fundamentos de Contabilidade
	Fundamentos de Administração
	Fundamentos das Ciências Sociais
	Fundamentos de Marketing e Comportamento do Consumidor
	Fundamentos de Microeconomia
	Introdução à Computação para Ciências Humanas
	Matemática para Administração e Contabilidade
Introdução à Psicologia	
2º Período	Custos para Decisão e Controle
	Pesquisa Operacional
	Matemática Aplicada a Finanças
	Tecnologia da Informação
	Economia de Empresas I
	Fundamentos de Macroeconomia
Noções de Estatística	
3º Período	Instituições de Direito
	Comportamento Organizacional
	Decisões de Produto / Serviço e Preço
	Decisões de Promoção, Distribuição / Canais
	Métodos Estatísticos de Projeção
	Desenvolvimento de Sistemas de Informação
	Análise da Decisão
	Economia de Empresas II
	Finanças Corporativas
Fundamentos de Excelência em Operações	
4º Período	Legislação Tributária
	Direito do Trabalho
	Técnicas Estatísticas de Agrupamento
	Planejamento Estratégico
	Avaliação do Desempenho Organizacional
	Estrutura Organizacional
	Gestão de Pessoas
	Análise de Demonstrativos Financeiros
	Estrutura e Análise de Mercados
	Planejamento, Programação e Controle das Operações
Economia Brasileira: O Ambiente de Negócios	
5º Período	Planejamento e Controle Financeiro I
	Economia da Estratégia
	Gerenciamento de Projetos
	Sistema de Informações de Marketing e Pesquisa de Marketing
	Logística e Cadeia de Suprimentos
	Mercados Financeiros
Estratégia de Operações	
6º Período	Planejamento e Controle de Marketing
7º Período	Trabalho de Conclusão de Curso I
	Estágio Supervisionado I
	Filosofia, Ética e Lógica Organizacional
8º Período	Trabalho de Conclusão de Curso II
	Estágio Supervisionado II

FONTE: Site do curso de Administração USP

## ANEXO 03 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFRG

Grade curricular 2018 - Administração UFRGS	
1° Período	Teorias Organizacionais
	Economia A
	Produção de Textos
	Cálculo Diferencial e Integral
2° Período	Sociologia Aplicada à Administração
	Teorias Organizacionais II
	Análise Microeconômica I
	Contabilidade e Análise das Demonstrações Contábeis
	Álgebra Linear e Geometria Analítica
3° Período	Psicologia Aplicada à Administração
	Estratégias Organizacionais
	Direito Administrativo
	Análise Microeconômica II
	Metodologia Básica de Custos
4° Período	Filosofia e Ética na Administração
	Organização da Produção
	Oficina I: Gestão de Processos Organizacionais
	Instituições de Direito Público e Legislação Tributária
	Análise Macroeconômica
5° Período	Introdução ao Marketing
	Oficina II: Administração e Governo do Brasil
	Instituições de Direito Privado e Legislação Comercial
	Matemática Financeira A
6° Período	Administração de Projetos
	Administração Financeira de Curto Prazo
	Gestão de Pessoas
	Introdução ao Direito do Trabalho
	Estatística Geral I
7° Período	Planejamento e Controle da Produção
	Administração Financeira de Longo Prazo
	Administração de Marketing
	Relações de Trabalho e Negociação
	Estatística Geral II
8° Período	Oficina III: Visão Sistêmica das Organizações
	Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional
	Gestão de Operações Logísticas
	Análise Organizacional
	Arranjos Organizacionais Contemporâneos
	Estado e Sociedade
	Pesquisa Operacional I
	Planejamento e Estratégia de Marketing
	Planejamento Governamental
	Sistemas de Informações Gerenciais
	Pesquisa de Marketing
	Avaliação e Retribuição do Trabalho
	Gestão de Tesouraria
Desenvolvimento de Pessoas	

FONTE: Site do curso de Administração UFRG

## ANEXO 04 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO FGV EAESP

Grade curricular 2018 - FGV EAESP	
1º Período	Atividades Planejadas I
	Comportamento do Consumidor
	Gestão de Projetos
	Introdução à Gestão
	Introdução à Tecnologia da Informação
	Matemática I
	Matemática Financeira
Sociologia e Modernidade	
2º Período	Contabilidade Financeira
	Direito Privado na Empresa
	Estatística I
	Filosofia e Ética
	Imersão I
	Lógica de Programação
	Matemática II
	Psicologia
Sociologia e o Mundo Contemporâneo	
3º Período	Análise Estratégica
	Ciência Política
	Direito Trabalhista
	Estatística II
	Gestão de Operações
	Oficina de Argumentação
	Pesquisa de Mercado
	Psicologia do Trabalho
4º Período	Atividades Planejadas II
	Direito Tributário
	Estratégia mercadológica
	Finanças Corporativas I
	Microeconomia Intermediária Aplicada
	Modelagem para apoio à Tomada de Decisão
	Oficina em Organizações
	Organizações
5º Período	Experiência Empreendedora
	Eletivas
	Finanças Corporativas II
	Imersão II
	Logística Empresarial e SCM
	Macroeconomia Intermediária Aplicada
	Marketing Mix
6º Período	Administração da Tecnologia da Informação
	Disciplina Eletiva
	Análise para Decisões em Marketing
	Gestão de Pessoas
	Oficina de Comunicação
7º Período	Atividades Planejadas III
	Disciplina Eletiva
	Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso
8º Período	Disciplina Eletiva

FONTE: Site do curso de Administração FGV EAESP

## ANEXO 05 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO FGV EBAPE

Grade curricular 2018 - FGV EBAPE	
1º Período	Matemática I, II, III e IV
	Pensamento Crítico
	Psicologia
	Comunicação Empresarial
	Retórica e Argumentação
	Teoria da Decisão
	Mercados Competitivos
	Tópicos em Administração I, II e III
2º Período	Matemática V e VI
	Modelagem Matemática
	Matemática Financeira
	Sociologia
	Direito Civil e Direito Penal + Ética
	Direito Tributário
	Direito Empresarial e Propriedade Intelectual
	Tópicos em Administração IV, V e VI
3º Período	Estatística Descritiva
	Probabilidade e Inferência
	Regressão
	Comparação de Médias e Proporções
	Fundamentos de Marketing
	Comportamento do Consumidor
	Pesquisa de Mercado
	Tópicos em Administração I, II e III
4º Período	Vivência Organizacional I (Field Project)
	Vivência Organizacional II (Field Project)
	Multivariada
	Séries Temporais
	Gestão da Comunicação e Promoção
	Estratégias de Precificação
	Governança Corporativa
	Tópicos em Administração IV, V e VI
5º Período	Experiência Multicultural I
	Experiência Multicultural II
	Experiência Multicultural III
	Experiência Multicultural IV
6º Período	Pesquisa Operacional I
	Pesquisa Operacional II
	Gestão de Operações
	Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística
	Contabilidade Financeira
	Contabilidade Gerencial
	Finanças Corporativas
	Tópicos em Administração I, II e III
7º Período	Computação Gerencial
	Programação Aplicada I
	Programação Aplicada II
	Programação Aplicada III
	Instrumentos Financeiros
	Banking
	Data Science I
	Tópicos em Administração I, II e III
8º Período	Estágio I
	Estágio II
	Estágio III
	TCC I
	TCC III

FONTE: Site do curso de Administração FGV EBAPE

## ANEXO 06 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFRJ

Grade curricular 2018 - Administração UFRJ	
1° Período	Fundamentos da Administração
	Informática para Administração
	Sociologia das Organizações
	Macroeconomia
	Introdução ao Direito
	Português Instrumental I
	Matemática para Administração
2° Período	Teoria das Organizações
	Matemática Financeira
	Modelos Probabilísticos em Adm
	Ciência Política
	Microeconomia
	Psicologia das Organizações
3° Período	Modelos Determinísticos em Adm
	Processo Decisório
	Análise de Investimentos
	Introdução à Contabilidade
	Direito do Trabalho
	Estatística para Administração
4° Período	Filosofia da Administração
	Metodologia da Pesquisa
	Organização, Sistemas e Métodos
	Modelos de Regressão e Previs.
	Contabilidade Gerencial
	Direito Comercial
5° Período	Fundamentos de Logística
	Análise de Marketing
	Fundamentos Recursos Humanos
	Administração Internacional
	Administração Estratégica
	Gerência Financeira
6° Período	Sist de Informações Gerenciais
	Modelagem e Simulação Sistemas
	Administração da Produção
	Políticas de Marketing
	Políticas de Recursos Humanos
	Adm de Compras e Materiais
7° Período	Comunicações Administrativas
	Estágio Supervisionado
8° Período	Seminário de Monografia
	Ética da Administração

FONTE: Site do curso de Administração UFRJ

## ANEXO 07 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO PUCSP

Grade curricular 2018 - Administração PUCSP	
1º Período	Administração de Organizações
	Ciências Sociais Aplicadas à Administração I (Antropologia)
	Ciências Sociais Aplicadas à Administração I (Antropologia)
	Contabilidade de Custos
	Controladoria e Indicadores de Desempenho
	Estatística I
	Estatística II
	Fundamentos da Gestão de Operações
	Informática Aplicada à Administração
	Instituição de Direito Público e Privado
Introdução à Finanças	
2º Período	Arquiteturas Organizacionais
	Direito Comercial
	Estatística III
	Evolução e Modelos de Gestão de Pessoas
	Filosofia e Ética nos Negócios
	Finanças de Curto e de Longo Prazo
	Gestão de Finanças
	Gestão de Marketing I - Funções de Marketing
	Gestão de Operações I
	Gestão de Pessoas I
Gestão de Produtos e Marcas	
3º Período	Finanças Corporativas
	Gestão de Canais de Marketing e Preços
	Gestão de Finanças II
	Gestão de Marketing II - Pesquisa e Sistema de Informações
	Gestão de Mudança e Gestão Internacional de Pessoas
	Gestão de Operações II
	Gestão de Pessoas II
	Gestão de Processos Administrativos
	Gestão Estratégica e Tecnologia de Informações
	Gestão Estratégica e das Organizações II
Introdução ao Pensamento Administrativo	
4º Período	Eletiva I
	Eletiva II
	Gestão da Inovação nas Organizações
	Gestão da Remuneração, Desempenho, Saúde e Segurança das Pessoas
	Gestão de Finanças IV
	Gestão de Marketing IV - Canais de Marketing
	Gestão de Operações IV
	Gestão de Pessoas IV
	Gestão Estratégica e das Organizações IV
	Planejamento de Marketing
Práticas, Pesquisas e Projetos em Organizações VI - Estágio, Consultoria e Experiência	
5º Período	Eletiva III
	Eletiva IV
	Gestão de Finanças V
	Gestão de Marketing V
	Gestão de Operações V
	Gestão de Pessoas V
	Gestão Estratégica e das Organizações V
	Optativa I54
	Orientação de Estágio
	Práticas, Pesquisas e Projetos em Organizações VII - Preparação do TCC
Sustentabilidade	
6º Período	Eletiva V
	Eletiva VI
	Ética nos Negócios
	Gestão de Finanças VI
	Gestão de Marketing VI
	Gestão de Operações VI
	Gestão de Pessoas VI
	Gestão Estratégica e das Organizações VI
	Legislação Social
	Optativa II
Optativa III	
Planejamento Contábil e Tributário	
Práticas Formativas	
7º Período	Optativa I
	Optativa II
	Optativa III
	Planejamento Contábil e Tributário
	Sustentabilidade
Trabalho de Conclusão de Curso	

FONTE: Site do curso de Administração PUC SP

## ANEXO 08 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFPR

Grade curricular 2018 - Administração UFPR	
1° Período	Organização e Planejamento de Recursos Humanos
	Fundamentos de Marketing
	Princípios de Finanças
	Evolução do Pensamento em Administração
	Organizações e Ambiente Socioeconômico
	Direito nas Organizações
2° Período	Ética na Organizações
	Fundamentos da Gestão Organizacional
	Teoria Social e Organizações
	Complementos de Matemática I
	Oficina de Informática
	Estatística II
3° Período	Pesquisa em Administração
	Remuneração, Carreira e Avaliação de Desempenho de Pessoas
	Administração de Marketing
	Análise Econômico-Financeira das Empresas I
	Teoria das Organizações
	Métodos Quantitativos I
4° Período	Estratégias de Produção
	Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas
	Gestão do Capital Circulante
	Planejamento Tributário
	Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios
	Métodos Quantitativos II
5° Período	Sistemas de Produção
	Logística de Suprimentos
	Pesquisa de Marketing
	Mercado de Capitais
	Administração do Terceiro Setor
	Administração de Sistemas de Informação
6° Período	Logística de Distribuição
	Fundamentos Psicológicos do Comportamento Humano nas Organizações
	Planejamento e Estratégia de Marketing
	Decisão de Investimento
	Administração Estratégica
7° Período	Administração de Projetos
	Comportamento Organizacional
	Administração de Varejo e Serviços
	Decisão de Financiamento
	Gestão Internacional de Negócios
8° Período	Tópicos Especiais de Operações e Logística
	Tópicos Especiais de Administração de Pessoas
	Tópicos Especiais de Marketing
	Tópicos Especiais de Finanças
	Tópicos Especiais em Análise Organizacional
	Tópicos Especiais em Administração Pública
	Estágio Supervisionado

FONTE: Site do curso de Administração UFPR

## ANEXO 09 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UNB

Grade curricular 2018 - Administração UNB	
1° Período	Cálculo I
	Introdução à Ciência Política
	Introdução à Economia
	Introdução à Administração
	Tópicos Cont Administração I
2° Período	Estatística Aplicada
	Introdução à Contabilidade
	Comportamento Organizacional
	Introdução às Teorias Organizacionais
	Tópicos Cont Administração II
3° Período	Cálculo Financeiro
	Administração Pública e Gestão Social
	Gestão de Pessoas e Organizações
	Metodologia Científica e Aplicada
	Microeconomia Aplicada
	Abordagens em Organizações
4° Período	Administração de Marketing
	Finanças I
	Macroeconomia Aplicada
	Análise Organizacional, Sistemas e Métodos
5° Período	Administração, Produção e Operações
	Instituição de Direito Público e Privado
	Análise de Decisões I
	Sociologia Aplicada à Administração
6° Período	Administração dos Sistemas de Informação
	Estratégia Organizacional
	Logística Organizacional
	Métodos e Modelos Quantitativos de Decisão
7° Período	Projeto de Pesquisa em Administração
8° Período	Elaboração de Trabalho de Curso

FONTE: Site do curso de Administração UNB

## ANEXO 10 - BASE CURRICULAR - ADMINISTRAÇÃO UFBA

Grade curricular 2018 - Administração UFBA	
1° Período	Comunicação
	Habilidades e Competências do Administrador
	Estudos Organizacionais I
	Iniciação Científica
	Instituição do Direito Público e Privado
	Introdução à Filosofia
	Matemática I
2° Período	Administração Contábil I
	Informática Aplicada à Administração
	Abordagem Sócio-Política das Organizações
	Legislação Tributária
	Introdução à Teorias Econômicas
	Estatística I A
3° Período	Estudos Antropológicos das Organizações
	Gestão de Custos I
	Seminários de Práticas de Gestão I
	Sistemas de Informações Gerenciais para Administradores
	Legislação Social e Direito do Trabalho
	Economia Brasileira
	Matemática Financeira
4° Período	Estado e Sociedade
	Administração Financeira I
	Administração Mercadológica I
	Estudos Organizacionais II
	Psicologia I
	Estatística II A
5° Período	Estratégia Econômica das Empresas
	Administração da Produção I
	Administração Financeira II
	Métodos Quantitativos Aplicados à Administração
	Ética Empresarial e Responsabilidade Social
	Seminários de Práticas de Gestão II
	Optativa 068
6° Período	Estágio Curricular
	Políticas Públicas e Gestão Governamental
	Planejamento e Controle de Operações
	Optativa 068
7° Período	Elaboração e Análise de Programas e Programações
	Administração Mercadológica II
	Pesquisa Aplicada à Administração
	Gestão de Pessoas
	Orçamento e Finanças Públicas
	Administração Política
	Seminários de Gestão III
8° Período	Administração Estratégica
	Administração da Produção II
	Gestão de Pessoas II
	Optativa 068

FONTE: Site do curso de Administração UFBA

## ANEXO 11 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFRJ

Grade curricular 2018 - Geografia UFRJ	
1° Período	Geografia do Mundo Contemporâneo
	Geografia da População
	Fundamentos de Climatologia
	Geologia Geral
2° Período	Fundamentos de Biogeografia
	Teoria da Geografia
	Geografia e História
	Pedologia
3° Período	Metodologia Científica
	Geomorfologia Geral
	História e Pensamento Geográfico
	Complementos de Matemática
4° Período	Estágio de Campo I
	Cartografia
	Geografia Econômica
	Geomorfologia Continental
	Estatística
5° Período	Geografia Agrária
	Geografia Física do Brasil
	Geografia Urbana
	Geomorfologia Costeira
6° Período	Estágio de Campo II
	Geografia Humana do Brasil
	Geografia Regional do Brasil
	Sociedade e Natureza
	Geografia Política
7° Período	Disciplinas Complementares de Escolha Condicionada (Optativa)
	Disciplinas Complementares de Escolha Livre (Optativa)
	Monografia em Geografia
	Estágio de Campo III
8° Período	Disciplinas Complementares de Escolha Condicionada (Optativa)
	Disciplinas Complementares de Escolha Livre (Optativa)

FONTE: Site do curso de Geografia UFRJ

## ANEXO 12 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA USP

Grade curricular 2018 - Geografia USP	
1° Período	Historia do Pensamento Geografico
	Introducao a Cartografia
	Fundamentos Naturais da Geografia
	Fundamentos Econômicos, Sociais e Políticos da Geografia
	Historia Economica Geral e do Brasil
2° Período	Geologia Geral
	Teoria e Metodo da Geografia I
	Elementos de Cartografia Sistemática
	Geografia Econômica I
3° Período	Cartografia Temática
	Geomorfologia I
	Climatologia I
	Regionalização do Espaço Mundial
	Geografia Agrária I
4° Período	Sensoriamento Remoto Aplicado à Geografia
	Iniciação à Pesquisa Em Geografia I
	Climatologia II
	Regionalização do Espaço Brasileiro
	Geografia Urbana I
	Pedologia
5° Período	Geografia Política
	Geomorfologia II
6° Período	Biogeografia
7° Período	Teoria e Método da Geografia II
8° Período	Planejamento
9° Período	Trabalho de Graduação Individual em Geografia I
10° Período	Trabalho de Graduação Individual em Geografia II

FONTE: Site do curso de Geografia USP

## ANEXO 13 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNICAMP

Grade curricular 2018 - Geografia UNICAMP	
1° Período	História do Pensamento Geográfico
	Ciência, Tecnologia e Sociedade
	Ciência do Sistema Terra I
	Cartografia Sistemática
	Ciência do Sistema Mundo
2° Período	Geografia Econômica
	Metodologia da Geografia
	Teorias e Métodos da Ciência
	Ciência do Sistema Mundo I
	Ciência do Sistema Terra II
3° Período	Geomorfologia
	Cartografia Temática
	Estudos Populacionais
	Inglês Instrumental I
	Estatística Descritiva
4° Período	História Econômica, Política e Sociedade do Brasil
	Climatologia I
	Sociologia
	Geografia Regional (Teoria e Regionalização Mundial)
	Geografia das Relações Internacionais
	Ciência do Sistema Terra I
	Trabalho de Campo
5° Período	Sensoriamento Remoto
	Geografia Agrária
	Geografia das Indústrias
	Geomorfologia (Climática e Litorânea)
	Pedologia
	Climatologia II
	GF604 Geografia Urbana
6° Período	Biogeografia
	Geografia do Brasil
	Geomorfologia do Brasil
7° Período	Análise Redes e Fluxos (Transportes e Comunicação)
	Trabalho de Conclusão de Curso I
8° Período	Geografia Política
	Planejamento Territorial
	Trabalho de Conclusão de Curso II

FONTE: Site do curso de Geografia UNICAMP

## ANEXO 14 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFMG

Grade curricular 2018 - Geografia UFMG	
1° Período	Cartografia
	Fundamentos da Geologia
	Introdução à Geografia
	Formação Territorial do Brasil
	Geografia Econômica
2° Período	Introdução à Estatística
	Geografia Política
	Representação Espacial em Geografia
	Climatologia
	Geografia da População
3° Período	Geografia Urbana
	Geografia Agrária
	Pedologia
	Geomorfologia Tectônica e Estrutural
4° Período	Sociologia da Educação
	Cartografia Digital
	Geografia da Mundialização
	Biogeografia
	Geografia e Recursos Hídricos
	Dinâmica Geoambiental no Território Brasileiro I
	Geomorfologia e Dinâmica de Vertentes
5° Período	Geografia Humana do Brasil
	Sensoriamento Remoto
	Teoria e Métodos em Geografia
	Planejamento Territorial
	Colóquios em Geografia
6° Período	Geoprocessamento
	Metodologia da Pesquisa em Geografia
	Instrumentos de Gestão Ambiental
	Dinâmica Geoambiental no Território Brasileiro II
7° Período	Trabalho de Conclusão de Curso
8° Período	Optativa I
	Optativa II
	Optativa III
	Optativa IV

FONTE: Site do curso de Geografia UFMG

## ANEXO 15 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNESP

Grade curricular 2018 - Geografia UNESP	
1° Período	Cartografia
	Fundamentos de Climatologia
	Geologia
	História do Pensamento Geográfico
	Formação Territorial do Brasil
2° Período	Cartografia Temática
	Climatologia Dinâmica
	Pedologia
	Geografia Humana e da População
	Hidrogeografia
	Sociologia
3° Período	Antropologia
	Fundamentos de Economia Política
	Geomorfologia
	Quantificação em Geografia
	Sensoriamento Remoto I: Fundamentos e Princípios Físicos
4° Período	Biogeografia
	Geografia Rural
	Geografia Econômica
	Geografia Urbana
	Geomorfologia Estrutural
	História Econômica do Brasil
5° Período	Teoria Regional e Regionalização
	Fundamentos de Planejamento Territorial
	Fundamentos de Sistemas de Informação Geográfica
	Trabalho de Campo Integrado
6° Período	Planejamento Regional
	Planejamento Urbano
	Território e Agricultura
	Filosofia da Ciência
	Teorias e Métodos em Geografia
7° Período	Planejamento Ambiental
	Análise Populacional
	Política Urbana: Metrôpoles e Cidades
	Geografia Política
8° Período	Geografia do Brasil e Ensino
	Metodologia do Trabalho de Campo e Ensino de Geografia
	Geografia Regional
	Trabalho de Conclusão de Curso

FONTE: Site do curso de Geografia UNESP

## ANEXO 16 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFRGS

Grade curricular 2018 - Geografia UFRGS	
1° Período	Introdução ao Pensamento Geográfico
	Geografia Física
	Geologia Física I
	Cartografia - A
	Introdução á Sociologia - A
2° Período	Climatologia I
	Geografia Política
	Estudos de População em Geografia Urbana
	Geologia Física II
	Cartografia Temática Geral
3° Período	Climatologia II
	Geomorfologia e Ambiente I
	Geografia Econômica
	Sensoriamento Remoto em Geografia
	Estatística Básica I
4° Período	Geografia Urbana I
	Geomorfologia e Ambiente II
	Geografia Agrária
	Paleobiogeografia
	Fotometria e Interpretação de Imagens Aéreas e Orbitais
5° Período	Organização e Espaço Mundial
	Geografia dos Recursos Hídricos
	Geografia do Brasil
	Epistemologia da Geografia
6° Período	Sistemas de Informações Geográficas
	Estágio Profissional em Geografia
	Estudos de Regionalização
	Metodologia de Pesquisa em Geografia
7° Período	Análise Ambiental
	Topografia I
8° Período	Organização e Gestão Territorial
	Projeto de Trabalho e Conclusão de Curso

FONTE: Site do curso de Geografia UFRGS

## ANEXO 17 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UNB

Grade curricular 2018 - Geografia UNB	
1° Período	Introdução à Ciência Geográfica
	Geologia Geral
	Introdução à Filosofia
	Introdução à Economia
	Climatologia Geral
2° Período	Geografia Humana I
	Geomorfologia
	Cartografia I
	Estatística Aplicada
	Introdução à Sociologia
	Leitura e Produção de Textos
	Introdução à Microinformática
3° Período	Geografia do Brasil II
	Geofísica I: Geomorfologia Intertropical
	Sociologia
4° Período	Regional do Espaço Brasileiro
	Geografia do Brasil
	Teoria Política Moderna
	Geografia Política
5° Período	Fotointerpretação
	Geografia Agrária
	Geografia Urbana I
	Geografia Física Aplicada
6° Período	Geografia Biológica
	Metodologia da Geografia
	Extensão em Geografia
	Análise de Microclimas
	Sensores Remotos
7° Período	Recursos Naturais
	História Social e Política Geral
	Geografia Aplicada e Planejamento I
	Prática e Pesquisa de Campo
	Políticas Públicas de Meio Ambiente
	Geografia e Movimento Social no Campo
	Sistemas de Informações Geográficas
8° Período	Sociologia e Desenvolvimento Rural
	Cartografia II
	Fotointerpretação Aplicada e Planejamento Territorial
	Prática e Pesquisa de Campo II
	Geografia Humana II

FONTE: Site do curso de Geografia UNB

## ANEXO 18 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFF

Grade curricular 2018 - Administração UFF	
1° Período	Astronomia de Posição
	Antropologia I
	História do Pensamento Geográfico
	Sociedade e Natureza
	Geologia
2° Período	Estatística
	Teorias da Geografia
	Geografia da População
	Metereologia
	Gemorfologia I
3° Período	Cartografia Básica
	Geografia Econômica
	Pedologia I
	Climatologia
	Hidrologia
4° Período	Cartografia Temática Aplicada
	Geografia Agrária
	Geografia Urbana
	Geografia da Indústria
	Ecologia
5° Período	Interpretação de Imagens
	Estágio Curricular em Geografia I
	Estágio Curricular em Geografia II
	A Natureza e sua Dinâmica no Brasil
	Formação Sócio-Espacial Brasileira
	Região e Regionalização
	Biogeografia I
6° Período	Estágio Curricular em Geografia
	Estágio Curricular em Geografia III
	Estágio Curricular em Geografia IV
	A Organização do Espaço Centro-Sul Brasileiro
	A Organização do Espaço Periférico Brasileiro
	Geografia da América Latina
7° Período	Estágio Curricular em Geografia V
	Estágio Curricular em Geografia VI
	Metodologia da Pesquisa em Geografia I
	Geografia dos Blocos Mundiais de Poder
	Planejamento Territorial
	Estudos de Impactos Ambientais
8° Período	Estágio Curricular em Geografia VII
	Estágio Curricular em Geografia VIII
	Geografia Política
	Trabalho de Conclusão de Curso
	História Econômica Geral e do Brasil

## ANEXO 19 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFPR

Grade curricular 2018 - Geografia UFPR	
1° Período	Filosofia da Geografia
	Introdução à Cartografia
	Geologia Aplicada à Geografia
	Estatística II
	Geografia da População
2° Período	Epistemologia da Geografia
	Climatologia Básica
	Teoria da História
	Cartografia Geral
	Geomorfologia Básica e Estrutural
3° Período	Climatologia Aplicada
	Fotogrametria e Fotointerpretação Geográfica
	Geomorfologia Escultural e Aplicada
	Geografia Política e Geopolítica
	Geografia Econômica
4° Período	Cartografia Temática
	Geografia Urbana
	Hidrologia
	Sensoriamento Remoto Aplicado à Geografia
	Geografia Rural
5° Período	Geografia Industrial
	Cartografia Digital
	Planejamento e Ordenamento Territorial
	Optativa I
	Optativa II
6° Período	Geografia do Brasil
	Biogeografia
	Geografia do Mundo
	Sistemas de Informações Geográficas
	Metodologia e Projeto de Pesquisa em Geografia
7° Período	Geografia do Paraná
	Geografia Social e Cultural
	Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Geografia I
	Planejamento e Gestão Ambiental
	Optativa III
	Optativa IV
8° Período	Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Geografia II
	Estágio Supervisionado de Bacharelado em Geografia
	Optativa V
	Optativa VI
	Optativa VII

FONTE: Site do curso de Geografia UFPR

## ANEXO 20 - BASE CURRICULAR - GEOGRAFIA UFC

Grade curricular 2018 - Geografia UFC	
1° Período	História do Pensamento Geográfico
	Metodologia Científica
	Geografia da População
	Cartografia
	Geologia Geral
2° Período	História Econômica Social e Política do Brasil
	Introdução a Sociologia
	Introdução à Economia
	Climatologia
	Matemática para Geografia
3° Período	Cartografia Digital
	Geografia Agrária
	Geomorfologia
	Ecologia
	Química para Geografia
	Geografia da Paisagem
4° Período	Estatística para Geografia
	Recursos Hídricos
	Geografia Urbana e dos Serviços
	Sensoriamento Remoto
	Pedologia
	Climatologia Dinâmica
5° Período	Geomorfologia Climática
	Geografia de Energia e das Indústrias
	Geografia do Brasil
	Bases Naturais da Geografia do Brasil
	Tecnologias da Geoinformação
6° Período	Planejamento em Geografia
	Geografia do Espaço Mundial
	Mét. e Técn. Pesq. Geog. Física
	Mét. e Técn. Pesq. Geog. Humana
	Levantamento de Solos
7° Período	Planejamento Ambiental
	Geografia Regional
	Geografia do Nordeste e do Ceará
	Biogeografia
8° Período	Trabalho de Graduação do Bacharel I
	Topografia
	Conservação de Recursos Naturais
	Geografia do Turismo
	Trabalho de Graduação do Bacharel II (Pesquisa)

FONTE: Site do curso de Geografia UFC

## ANEXO 21 – COMENTÁRIOS GESTOR 1

Pergunta Aberta	
Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)	Dentre os conceitos de Geografia, descritos na tabela de conceitos, quais são percebidos ou vinculados no dia-a-dia? Em que momentos ou situações? Comente sobre.
1 Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	"Seria interessante que eu tivesse estudado um pouco mais sobre o meio ambiente. Confesso que não entendo muita coisa sobre biosfera, determinismo, essas coisas, mas a questão do clima é interessante. Como nós rodamos em vários estados, esta é uma preocupação constante porque dependo da região existe um desgaste maior dos veículos. Por exemplo: trazemos carga de Cuiabá-MT, congelada. A forma de carregamento lá é diferente. Tem toda uma técnica para que o produto não estrague por conta do calor. Saber estas coisas é importante sim, pelo menos na parte que explica como é cada região brasileira, algumas particularidades. Uma coisa é certa: No calor, a gente tem mais custo de transporte, por isso preferimos enviar caminhões mais resistentes para aquelas regiões e ficar com os mais fracos por aqui. Antigamente a escolha dos veículos era aleatória. Talvez se já tivéssemos observado sobre as condições climáticas poderíamos ter uma perda menor. É de se pensar..."
2 Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	"Eu excluíria totalmente estes itens de ação antrópica, domesticação, sedentarização... Desta caixinha aqui não vejo muita coisa relevante para nós não... a não ser pra ficar sabendo sobre a população brasileira, população do estado, população de Curitiba, em termos de quantidade, característica, sabe? Se está crescendo... diminuindo... Ai tudo bem. Mas, por exemplo, tem ali a palavra Erosão. Erosão é erosão né? Não tem muito pra acrescentar no nosso dia-a-dia. Eu ficaria só com estas mesmo".
3 Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	"Este quadrante aqui me chamou a atenção. A parte de recursos precisamos ter um bom domínio. Você sabe e deve estar acompanhando que existe uma tendência agora que é a empresa sustentável. Temos uma responsabilidade com todos e com a sociedade; precisamos ficar atentos para não acabar com os recursos do planeta porque senão acabou tudo. Não tem produção, não tem transporte, não tem nada. É uma questão de conscientização. Todo mundo tá cansado de saber, aquecimento global, queimadas, essas coisas. Estão surgindo agora os caminhões elétricos. Movidos por energia solar. Ainda são muito caros, mas eu acho que seja uma tendência. O diesel tá muito caro. Creio que o certo é todo administrador saber sobre estas questões de energia, combustível, formas de locomoção. A gente aqui vive debaixo e tentando se atualizar no assunto, participando de congressos e eventos que falam disso porque a gente não sabe até quando vamos usar este tipo de combustível. A Alemanha já parou de usar diesel, por lá isso é lei. No Brasil pode até ser que demore um pouco mais acho que vai ser igual. Colocamos painéis solares na sede da empresa porque é mais barato e sustentável."
4 Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	"Aqui também, muito importante. Aprendi sobre localização ótima numa disciplina chamada pesquisa operacional. Fazíamos isso até no Excel. Sobre a melhor localização e menor caminho a ser percorrido. Logística é isso né? Fazer o menor caminho, mais rápido possível e no menor custo. Nem sempre conseguimos, mas a gente procura fazer o mais próximo disso. Acessibilidade é a primeira coisa que vemos antes de entregar uma carga. É importantíssimo o administrador saber se deve abrir ou não uma filial em dada localização. Devo expandir? Tem que pensar no espaço."
5 Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	"Lugar... Não, não. Ah, a não ser o lugar que devemos levar as cargas, mas acho que neste caso aqui não é isso né? (Risos). Paisagem... Paisagem tem a ver com lugar bonito? Morfologia, síntese... Esse quadro aí, pode passar. Acho que nadinha de interessante. Você falou que é Relevô? Relevô até vai. Preferimos entregar mercadorias em cidades planas, é mais fácil. Dependendo da situação não fazemos entrega."
6 Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	"Percepção vai muito do "feeling" pessoal né? Perceber as coisas... Por este lado acho bom estudar sobre como perceber melhor as coisas, as ameaças, oportunidades, as pessoas... Mas não acho que isso consiga ser ensinado, é meio que pessoal... Já a palavra informação e decisão, são termos que fazem parte do cotidiano. Eu abro a empresa checando informação (seja de desempenho, de rotina) e vou dormir consumindo informação. Hoje os apps ajudam demais. Vejo os indicadores diariamente."
7 Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	"Cultura é bom, claro. Em todos os sentidos. Falo tanto da cultura pessoal como cultura das pessoas em geral. Veja, a gente faz entregas em todo o Brasil. Esse país é doido. É muita cultura diferente. Bahia é de um jeito, São Paulo de outro, gaúcho é outro, o cara do Rio é de outro jeito, os haitianos que trabalham com a gente são diferentes. Aqui eu acho que é uma virtude do administrador saber lidar com culturas diferentes, senão não consegue. Funcionário tem um jeito, cliente outro jeito... e a gente vai navegando né? Não dá pra agradar todo mundo, mas se souber trabalhar direitinho, conhecer com antecedência, sobre os costumes ajuda demais. Eu sempre digo para as pessoas que a gente precisa se sensibilizar na medida do possível, antecipar e prever situações. O Brasil é muito diverso. Tem cliente que chega aqui e quer tomar cafezinho, tem cliente que chega e só quer saber do custo da viagem, tem pressa... alguns até convidam pra tomar cerveja no fim de semana, depende até de onde ele nasce. São jeitos, cultura, cada um é cada um... o administrador tem que saber isso sim. Tem funcionário que já chega querendo ir embora, outros abraçam a causa e vestem a camisa... varia muito. Sobre os valores pessoais também... a gente preza sempre pela honestidade, boa comunicação, cordialidade, atitude. Queremos que todos aqui dentro pensem desta forma, por isso procuramos pesquisar e conhecer bem os valores pessoais antes de contratar. O nosso RH cuida disso com mais clareza"
8 Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	"Olha, este quadro aqui não tem nem o que falar. Pra nós é tudo. Localização dos clientes, fornecedores, entregas... Usamos uma série de softwares pra nos ajudar neste sentido, hoje a tecnologia tá muito melhor do que anos atrás. Qualquer um acessa no celular, você consegue ver em tempo real onde está cada carro, cada carga. Não entendo sobre localização absoluta, relativa, projeção cartográfica... mas coordenadas o cara que mexe com logística tem que aprender na marra. Os sistemas usam né? Temos que saber usar. Isso aí é pertinente."
9 Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	"Acho bom saber sobre formas econômicas, onde se localizam as indústrias, como é o espaço urbano... Tudo isso tem a ver com a economia, com o giro de capital, crescimento... Pra nós causa impacto porque se determinada região vai bem, nós também vamos bem... a tendência é essa. Acho bom saber."
10 Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	"Aqui também, muito importante. Aprendi sobre localização ótima numa disciplina chamada pesquisa operacional. Fazíamos isso até no Excel. Sobre a melhor localização e menor caminho a ser percorrido. Logística é isso né? Fazer o menor caminho, mais rápido possível e no menor custo. Nem sempre conseguimos, mas a gente procura fazer o mais próximo disso. Acessibilidade é a primeira coisa que vemos antes de entregar uma carga. É importantíssimo o administrador saber se deve abrir ou não uma filial em dada localização. Devo expandir? Tem que pensar no espaço."
11 Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	"Este não sei... Urbanização? Hierarquia urbana? Saber sobre região metropolitana? Não tem muito a nos oferecer."
12 Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística.	"Este quadro aqui é muito importante e pertinente. Melhor rota, conexões, intermodalidades... Vai por porto, não vai, vai por armazém, preço, malha viária do Brasil... Não temos nem o que dizer aqui, é muita coisa e deve ser aprendido na íntegra, pelo menos pra gente aqui."
13 Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	"É bom entender sobre os países, regiões, onde ficam as cidades. Quanto mais conhecer é melhor pra profissão, ajuda na hora de conversar, decidir... Esta parte da Geografia, pra quem mexe com transporte, tem que saber bem. Estar ligado, ter noção espacial. Isso com certeza."
14 Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	"Vou eliminar alguns aqui, tá? Pode tirar região funcional, homogênea, classificação, etc... Mas vou ficar com o mapa. O mapa é o que vai nos direcionar. Mas olha que coisa interessante: eu nunca aprendi a ler ou identificar um mapa na faculdade. Não vi isso em nenhuma disciplina. Só quando era mais criança mesmo. Eu, particularmente sempre tive facilidade com mapas, gosto muito, tenho até em casa. Mas muito administrador não sabe ver mapa... sei lá, acho que seria bom ver na faculdade caso ainda não tenham. O mapa é uma ferramenta essencial. Não tem como uma pessoa administrar um negócio e não entender o que ela representa."
15 Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	"Caramba... Esse quadro aqui é extenso. Muita coisa boa, outras não... Vamos ver... na minha opinião é bom saber sobre zona econômica, empresas multinacionais, geopolítica. Jurisdições não tem muito o que ajudar, assim como soberania territorial, neocolonialismo... Não sei. Acho que o administrador poderia entender melhor sobre os conhecimentos gerais e atualidades. Ler todos os dias, saber da política, economia, geopolítica. Isso nos ajuda a saber sobre o crescimento, se o imposto vai diminuir ou não, se as empresas terão alguma ajuda, subsídio. Se os juros de empréstimo vão cair. As vezes se você não estar ligado pode acontecer de passar uma oportunidade e quando perceber já passou o trem. Quem trabalha neste mundo precisa ficar muito atento, cada dia é uma novidade. Diria que cada dia é uma oportunidade. Para quem está sempre alerta, né?"
16 Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).	"Destacaria o capital, a propriedade, o trabalho e divisão do trabalho. São temas legais de serem discutidos. Distribuição de renda, estas coisas já entra mais na questão política, não sei... Acho que o administrador poderia aprender sobre estes itens, pode ajudar de alguma forma. Mas não diria que é essencial."
17 Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	"Sobre a parte social, acho interessante o administrador aprender, ter uma noção sobre isso, temos um país bastante desigual... Os motivos são históricos, controversos e cada pessoa tem a sua opinião sobre o assunto... Mas talvez seria legal debater em sala, conscientizar, gerar a discussão sobre a situação do país. Isso sempre é bem vindo, desde que não cause brigas na sala... (risos). Um olhar diferente sobre o tema pode abrir a cabeça do administrador. Não vou falar sobre política aqui, não é o caso, mas tem muitos interesses por trás, de ambos os lados, seja dos movimentos, quanto dos grandes grupos... Vou dizer assim: na minha atividade do dia a dia, específica, não ajudo muito. Mas como estamos todos numa sociedade, administramos, gerenciamos, uma pessoa depende da outra, é importante conversar sobre formas de desenvolvimento, de novas formas de educação, novas ideias. Os estudantes, que são jovens, precisam criar este ambiente. A gente não tem uma sociedade que discuta estas coisas. O administrador precisa debater, pelo menos pensar um pouco sobre isso, como ele pode ajudar, seja na sua empresa, na sua família. Acho que tudo está interligado, sabe? A fome, pobreza, excesso de desigualdade são coisas que não deveriam mas existir nos dias de hoje."

## ANEXO 22 – COMENTÁRIOS GESTOR 2

Pergunta Aberta	
Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)	Dentre os conceitos de Geografia, descritos na tabela de conceitos, quais são percebidos ou vinculados no dia-a-dia? Em que momentos ou situações? Comente sobre.
1 Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	"Não tenho conhecimentos sólidos sobre todos os itens. Mas não tem como falarmos hoje em dia de mundo corporativo sem co-relacionar com o meio ambiente, mudanças climáticas ou ecossistema. Os próprios acionistas, clientes, parceiros em geral pedem certificações que envolvem este conceitos. Estamos diretamente ligados nestes quesitos."
2 Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	"Sobre ação antrópica, domesticação, não faço idéia. Mas quando se fala em população urbana e rural, cultura, entra em nossa esfera. Somos uma empresa que fornece produtos para todos os tipos de público, sem qualquer distinção de localidade. Neste sentido, é coerente estarmos atentos às características da população. Quanto mais sabemos sobre os desejos e anseios da população urbana e população rural (onde moram os nossos fornecedores), mais conseguimos nos adaptar."
3 Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	"Poderíamos ficar um dia inteiro falando sobre estes pontos da Geografia. Desde as novas fontes de energia em nossas bases de fornecimento até a forma como utilizamos a nossa matéria-prima. Somos uma empresa que atua no ramo de alimentação, sendo que a maior parte de nossos produtos tem como fonte a origem animal, que tem regras de abate, regras de criação e tudo mais. Sobre energia, estamos passando por um processo de muitas mudanças, principalmente com os fornecedores. As noções de conservação mudaram muito, as leis ambientais e de abate. Infelizmente a gente sabe que nem todo mundo cumpre, mas por aqui fazemos sempre o que está ao nosso alcance. Acho que o mais importante na nossa área para os próximos anos é falar sobre a substituição gradual de recursos, é um caminho sem volta, com certeza."
4 Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	"Esta categoria aqui, da mesma forma, poderíamos falar horas a fio. Tem constante contato com nosso mundo e dia-a-dia de trabalho, principalmente sobre contaminação. Existe uma espécie de obsessão sobre a qualidade do produto, meios de se evitar a contaminação, problemas com bactérias. Fazemos mais de 40t de exportação por dia, para inúmeros países com regras diferentes. A carne, ração, dentre outros produtos são regidos pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Em uma eventual batida da agência, o gestor precisa saber responder com propriedade, levantar os dados, mostrar os procedimentos que foram efetuados. Por isso temos um controle absoluto, geral, tudo tem que ser matado, inspecionado, visto e com responsabilidades definidas. A higiene de nossos pontos de produção chega a tal ponto que não é permitido qualquer tipo de descarte incorreto, uma limpeza absoluta. Não se pode dar margem pra erro, qualquer contaminação reconhecida é capaz de fechar nossas portas. Temos indicadores de meio-ambientes casos e cuidados diplomáticos. Há um setor d
5 Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	"Nada tenho a comentar neste quadrante... Lugar... Paisagem cultural... Vou pular..."
6 Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	"Aqui vou selecionar e concordar porque o comportamento espacial, para nós é sinônimo de informação. O "ONDE" para nós é fator de decisão, seja para onde enviar, para onde vender, perceber e ter uma imagem espacial do que estamos fazendo. Eu, particularmente adoto imagens espaciais para explicar o porque das decisões quando algo se refere ao "onde". Cada ponto no espaço tem a sua particularidade. Sei que é estranho eu falar isso, mas tenho certo apego sobre este tipo de informação que leva ao imaginário, aliás, sobre a concretização mental do imaginário."
7 Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	"Com certeza. Somos uma empresa que atua no mundo todo, você pode ter ideia dos tipos de contatos e experiência que temos nesse ambiente de trabalho. Só vou te dar um: você sabia que os frangos abatidos no Brasil precisam ser mortos somente na presença de um representante islâmico, que é responsável pelos procedimentos espirituais desta morte? É, isso mesmo, o cara corta o frango virado pra Meca (cidade considerada a capital do islamismo), tudo isso para que a espécie de benção sobre este novo alimento esteja de acordo com os preceitos daquela religião. Quanto discutimos valores, cultura, estamos falando de bastante respeito e tolerância, bastante aceitação. Nós queremos vender. Queremos exportar. Se ele gosta disso, acha certo, para nós não é problema, em hipótese nenhuma, desde que ele se sinta a vontade e compre. Temos inúmeros tipos de choques culturais por aqui, na Rússia as tratativas são diferentes, no Oriente médio é outra coisa, a maioria ligada a religião, mas é de tudo. Temos uma pessoa que cuida destes casos e cuidados diplomáticos. Há um setor de orientações sobre costumes, crenças e cuidados sobre cada país que recebe nossos alimentos."
8 Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	"Tudo né? É como a questão do "onde", que falei anteriormente. A localização para nós é a base de tudo."
9 Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	"Bastante... Bastante... Localização industrial, espaço urbano, interação econômica... Amostragem, seja de pesquisa em produtos ou comportamento do consumidor... Vou dar nota 4 na importância e concordo na aprendizagem do curso."
10 Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	"Temos boa parte dos itens ligados à distância. A distância é um dos fatores que vai corresponder ao preço do produto. Existe uma forte correlação entre o preço do produto e a distância percorrida para que ele chegue até o cliente. Quando vamos comprar o preço de algum produto, seja ele no Brasil ou no exterior, automaticamente passa pelo fator distância. Sobre as entregas, a acessibilidade tem tudo a ver como chega até lá. Se vai de trem, carreta, navio, a pé, bicicleta, drone (risos), o meio pelo qual ele vai tem tudo a ver com acessibilidade. Como você acha que entregamos uma ração preparada no interior da Rússia? Ele vai de navio, depois pega trem e em alguns casos chega nas fazendas até mesmo de bicicleta, na parte final."
11 Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização territorialidade interna da cidade.	"Aqui eu concordo, não vou dar nota máxima, mas concordo. É bom conhecer estes temas, como disse anteriormente, principalmente no que se refere ao comportamento do público na cidade. Qual a nossa área de influência? Como estamos vendendo na região metropolitana e centros das cidades? De que forma as novas formas de trabalho estão impactando na forma como as pessoas consomem os produtos? Esta questão do aplicativo, de food, Uber Eats, tem mudado completamente a maneira como estamos vendo as cidades. No interior a gente vê isso, mas nas cidades grandes é praticamente só isso agora. Tá, mas meu produto está inserido nisso? É óbvio. Imagine uma carga de calabresa que eu entregava em São Paulo a cada 10d, hoje, preciso fazer em 5 dias, caiu pela metade o tempo, tudo isso para atender boa parte das pizzarias paulistas que estão consumindo muito mais calabresa. Não é que o povo está comendo mais, é que proliferou o tipo de consumo por aplicativo, ou seja, são pequenas entregas, que no montante aceleraram nosso tempo de entrega, o que chamamos aqui de transit time. Enfim, quando falamos de cidade grande, relacionamos com a nova onda de utilização de aplicativos e isso tem peso no que fazemos e transportamos."
12 Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais; intermodalidade logística.	"Dispensa comentários (risos). Vivemos isso, todos os dias."
13 Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	"Disponsa comentários também. Regiões, cidades, países... Mexemos com comércio nacional e exterior. O cara tem que saber sobre os países, sobre os locais. Leis, localizações, até mesmo pra saber se o preço de envio está coerente ou não. Uma contêiner que vai carregado lá pra China não tem o mesmo preço de um contêiner que sai aqui de Itajaí-SC e vai ali pro Rio de Janeiro."
14 Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	"Nós dividimos nossas atividades por região. Eu comando a região Sul. Tem outra pessoa que assume o Sudeste, Nordeste, e assim por diante. Na parte de exposição, temos regionais por continentes, é tudo regionalizado, para facilitar a administração, o controle. Cada um responde pelo seu, seja em desempenho, vendas, transporte, dentre outros."
15 Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	"A gente trabalha com muitas questões geopolíticas. Acordos entre blocos, mercosul, demais entidades. Hoje mesmo foi definida uma nova lei de alimentos e comércio de rações para peixes no Peru. O que é feito lá em outro país, no mesmo dia, tem impacto nas nossas atividades. Vamos ter que mudar toooooo do processo de exportação para aquele país. Será necessário contratar mais pessoas simplesmente por uma alteração na legislação. Mas vamos cumprir."
16 Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização.	"A gente conta com muitas estratégias, mundiais, globais. Não estou a par de todas porque isso está a nível de presidência, conselho administrativo, mas chegam até nós. As relações sociais, os modos de produzirmos as coisas, eu entendo que é algo que muda diariamente, o mercado é extremamente volátil, as leis de trabalho também mudaram por aqui no Brasil (terceirização, etc). O gestor precisa ser um cara atento. Não ficar fechado no seu mundinho de trabalho e das suas atividades. Tem que olhar pra fora da empresa. O que difere um bom gestor de um mal gestor? Não sei se você concorda, mas é a visão pra fora, é saber sobre as coisas que acontecem no mundo, ligar o rádio de manhã no canal de notícias, ler sites de economia, prestar atenção nas notícias em geral, acompanhar os movimentos, tendências, preocupações. Sempre digo pros caras aqui da equipe, fazer o seu é fácil, mas pra liderar tem que conhecer mais coisas, pegar bagagem, cultura. Isso não vem de uma hora pra outra, tem que ler, conversar, ser curioso..."
17 Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	"A gente trabalha com alimentos né? E saber que muita gente passa fome é incompreensível. Por incrível que pareça, uma das ações do passado foi estabelecer o combate a fome, que entre muitas críticas que se possa ter, pra muita gente é visto como algo errado, mas digo que para nós aumentou muito as vendas. Porque ele (consumidor baixa renda) pega aquele dinheirinho e compra carne, compra frango, compra um pouquinho de bacon, coisas desse tipo. Pra nós aquece. Vende mais. Se é certo, errado, se seria ou não comodismo nas pessoas, não vou falar sobre isso e nem entrar neste mérito, mas este tipo de medida governamental nos ajudou neste ponto de aquecimento. Os debates sobre fome, desigualdade precisam estar na pauta dos líderes de empresas. O cara quer vender mais, mas é contra este tipo de política? O cara que tem grana não come mais do que um frango ou uma porção de carne todo dia. Pra ele a gente vende bem, mas é depois? Você entende que precisamos de pessoas com renda básica e emprego pra também consumir nossos produtos? Tudo melhora. E isso com a sua cara. Mas isso é com os caras de Brasília. Não podemos ficar preocupados só com o que acontece aqui. Se lá fora está aquecido, a gente corre pra lá."

## ANEXO 23 – COMENTÁRIOS GESTOR 3

Pergunta Aberta		
	Conceitos básicos de Geografia (propostos por Capel e Urteaga)	Dentre os conceitos de Geografia, descritos na tabela de conceitos, quais são percebidos ou vinculados no dia-dia? Em que momentos ou situações? Comente sobre.
1	Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo	"Meio ambiente ok. Biosfera? Acho que não, talvez. Ecossistema, clima, depredação do meio, podemos considerar. Determinação e determinismo... Não posso opinar, desconheço. Vou dar um 3. Foi meio a meio, né? Não concordo e nem discordo. Uma parte deste grupo usamos, outra parte não."
2	Ação antrópica; domesticação; sedentarização; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.	"Não sou de muitas palavras. Gosto de respostas objetivas e diretas. Ação antrópica, domesticação, sedentarização, nomadismo, migração não nos interessa. Daqui, População urbana, rural, regimes demográficos sim. Não conheço possibilismo."
3	Recursos naturais; recursos não-renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.	"Pode considerar recursos naturais, não renováveis (que aí entra petróleo, etc), avaliação de recursos, energia (claro, novas fontes, economia), matéria-prima.... Talvez. Conservação não usamos muito, mas pode ser útil."
4	Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.	"Olha, coloca assim: Positivo para degradação do meio, resíduos (descarte, estas coisas, lixo, né?), industrialização de cidades, contaminação. Mas não vou considerar "eutrofização ambiental" (não sei o que significa, não faço ideia o que quer dizer a palavra "eutrofização". Se tiver a ver com desenvolvimento sustentável, sim."
5	Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.	"Paisagem não..., paisagem cultural não, morfologia? Vou discordar e deixar uma nota 2 na primeira afirmativa. Esse aqui tá fraco pra nós"
6	Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.	"Hum... Caríssimo, é assim... Pra mim, percepção, imagem espacial, informação, decisão e espaço vivido sim."
7	Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.	"Neste quadrante vou dar uma nota 5, porque tem relação com altitudes, culturas diferentes, gostos. Sempre dá problema quando não damos bola pra cultura que é diferente da nossa. Não é de se esperar uma boa receptividade quando se trafega em área indígena por exemplo. É a cultura, o modo de vida do cara. Do mesmo jeito, não tem como esperar uma boa reação de clientes exigentes demais, estes que dão dor de cabeça direto, reclamam de absolutamente tudo. o administrador que negligenciar as formas de vida e de cultura vai sofrer, hein? Pode anotar."
8	Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa.	"Localização sim, coordenadas geográficas não diretamente, mas em sistemas de georreferenciamento dos caminhões. Projeção cartográfica... Só me lembro do Mercator, que aprendi ainda no 2º grau. Outra é a cônica, se não me engano, mas não entra na necessidade eu acho, hoje tem tudo na mão, tecnologia avançada, mapa em 3d. Vou dar nota 5 porque falamos disso."
9	Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.	"Aqui eu coloco a localização industrial, espaço urbano, saber o que é, embora seja fácil, simples de se saber o que é. Amostragem, para nós tem haver com pesquisa/entrevista. O resto não muito."
10	Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica.	"Distância, acessibilidade, centralidade, localização ótima, até aí show de bola, 100%. Desconheço só espaço absoluto e espaço relativo. O que é isso?"
11	Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópolis; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade.	"Nossa, quanta coisa. Urbanização de cidade, área metropolitana, sistema urbano, ok. Desconsideraria megalópolis (não sei o que significa no conceito) e divisão social, mais ou menos."
12	Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística.	"Concordo 100%. Aprendemos isso nas aulas de logística empresarial (uma parte), mas se reforçasse pelo ponto de vista da Geografia seria fantástico."
13	Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial.	"Aprendi a maioria destes mais por conta."
14	Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma.	"Aqui na empresa utilizamos um software que permite agrupar dados socioeconômicos de uma área e as informações comportamentais dos clientes, disponibilizando tudo isso em formato de mapas e permitindo a análise visual do problema. É muito interessante, sempre repasso isso para os integrantes da equipe. Temos criado este hábito nos últi os anos e vem dando certo..."
15	Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.	"Cultura e conhecimentos gerais né, André? Não sei até que ponto tudo isso seja importante, mas não tem jeito, quanto mais bagagem a pessoa tem, mas ela está por dentro das coisas. Não adianta, uma hora ou outra ela vai se deparar com um funcionário que tem religião umbandista, que tal pessoa é feminista, que o cliente não atende no sábado, etc... Já sobre as palavras bloco-militares, colonialismo, neocolonialismo, não usamos não, eu nunca na verdade."
16	Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização).	"Acho que não muito."
17	Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização; social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial.	"Temos sindicalizados na empresa. É uma forma de se olhar? Se for por este lado sim. Não temos apreço por relações sindicais, não vejo necessidade. Aqui tratamos tudo de forma transparente. Temos ações e equipes voluntárias em programas de ajuda pra comunidades carentes e asilos. O pessoal ajuda creche, a cada 6 meses fazemos uma campanha, no inverno tem a campanha do agasalho. Se for neste sentido, temos envolvimento com estes temas. Mas isso deixamos mais pras ONGs, grupos de apoio, essa turma toda."

Organização: André Scherer (2020)

