

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr  
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA PAULA DO NASCIMENTO SILVA GALENO**

**ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA E ARTE À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

**PARNAÍBA – PI  
2023**

**MARIA PAULA DO NASCIMENTO SILVA GALENO**

**ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA E ARTE À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

Artigo científico apresentado ao curso de administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Administração sob a orientação da Professora Dra. Celina Maria de Souza Olivindo.

**PARNAÍBA - PI  
2023**

**ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

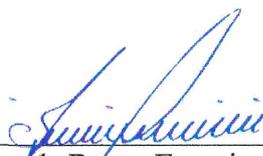
**ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 15 dias do mês de março de 2023, às 19:30 horas, em sessão pública na sala 704 do curso de administração no Campus Ministro Reis Velloso, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr, na presença da Banca Examinadora presidida pela Professora CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO, e composta pelas examinadoras:

1. Prof.<sup>a</sup> Maria Dilma Ponte de Brito
2. Prof.<sup>a</sup> Darlene Silva dos Santos,

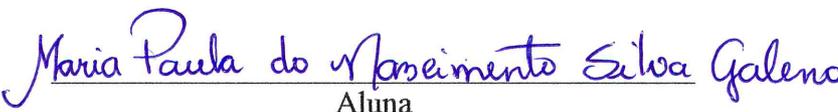
A aluna MARIA PAULA DO NASCIMENTO SILVA GALENO, apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA E ARTE À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela Aprovação do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pela aluna.

Parnaíba, 15 de março de 2023

  
\_\_\_\_\_  
Presidente da Banca Examinadora  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Celina Maria de Souza Olivindo

  
\_\_\_\_\_  
Examinador 01  
Prof.<sup>a</sup> Msc Maria Dilma Ponte de Brito

  
\_\_\_\_\_  
Examinador 02  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Darlene Silva dos Santos

  
\_\_\_\_\_  
Aluna  
Maria Paula Do Nascimento Silva Galeno

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

S237a Galeno, Maria Paula do Nascimento Silva  
Administração, ciência e arte à luz da estética organizacional [recurso eletrônico] / Maria Paula do Nascimento Silva Galeno. – 2023.  
1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2023.

Orientação: Prof.<sup>a</sup>. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo.

1. Estudos Baseados na Prática. 2. Pintura em Tela. 3. Etnografia Sensorial. 4. Gestão de Empresas. I. Título.

CDD: 658.001

# ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA E ARTE À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

Maria Paula Do Nascimento Silva Galeno<sup>1</sup>  
Celina Maria de Souza Olivindo<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho objetivou compreender, através da observação reflexiva, as relações entre a arte e administração enquanto ciência a partir da observação da prática da pintura em tela no município de Parnaíba-PI. A metodologia utilizada foi a qualitativa, que consiste em uma abordagem de natureza aplicada em estudo de caso situada no campo epistemológico dos estudos da prática. Como estratégias de aquisição de dados em campo de pesquisa utilizou-se a etnografia sensorial alinhada ao *Zoom in* e ao *Zoom out*, técnica de ampliação de imagens. As análises dos resultados obtidos foram realizadas utilizando as técnicas evocativa e interpretativa. Os resultados evidenciam que a administração é, ao mesmo tempo, ciência e arte, uma vez que: (i) é constituída por saberes formais (científicos) e informais (sensíveis), (ii) sua execução depende da interação entre outras práticas (processos), e (iii) necessita da agência dos elementos humanos e não humanos. Os resultados indicaram que tanto o conhecimento científico quanto o empírico são essenciais para a constituição da administração.

**Palavras-chave:** estudos baseados na prática, pintura em tela, etnografia sensorial, gestão de empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho reflete sobre a administração considerando seu processo de formação a partir das teorias que a sustentam simultaneamente enquanto ciência e arte, a exemplo dos estudos de Chiavenato (2007), Ribeiro (2017), Lacombe (2017) dentre outros, que rompem com a dicotomia entre os dois campos. Nesse ponto, interessa saber que Leonardo Da Vinci já considerava a arte como o caminho para o conhecimento (BARROS, 2008), superando uma possível oposição entre ambos.

Nesse mesmo movimento, Chiavenato (2007) afirma que a administração envolve arte e ciência, sendo composta por elementos distintos que se complementam como: sensibilidade, competência, intuição, planejamento, organização, direcionamento, saber fazer, ter condições de aprender etc. No mesmo sentido, Matos (2009) compreende a administração como arte, considerando esta última como dom a ser desenvolvido por meio de habilidades baseadas, essencialmente, na intuição, sinalizando confluência entre os termos.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - E mail: <ps.paulasilva45@gmail.com>.

<sup>2</sup> Professora orientadora da UFDPAr.

Para corroborar com o exposto, foram percorridos caminhos teóricos e práticos que possibilitaram a verificação objetiva de que a administração faz parte da vida cotidiana, manifestando-se nas mais diversas atividades, simples e complexas, exercidas pelo ser humano. O objetivo central foi o de desvelar a correlação entre a administração e a arte. Para tanto buscou-se, especificamente: (i) compreender a historicidade da administração, (ii) compreender as associações teóricas entre a arte e a administração; (iii) investigar a relação entre a gestão de empresas e a arte a partir da observação da prática de pintura em tela. Considerou-se, assim, que a administração é ciência e arte devido ao fato de se constituir, em essência, por saberes formais (científicos) e informais (sensíveis).

A presente investigação é qualitativa de natureza aplicada e constitui um estudo de caso com base epistemológica nos estudos da prática (BISPO; GODOY, 2014). Trata-se de um estudo de caso realizado no município de Parnaíba-PI, onde foi observada determinada prática de pintura em tela da perspectiva da Teoria Estética Organizacional (STRATI, 1999, 2007, 2014). A opção por essa abordagem teórica ocorreu no horizonte da ampliação do repertório científico sobre a compreensão de questões rotineiras a partir de estratégias baseadas nos sentidos, estes, manifestados pelas faculdades audição, visão, toque, olfato, paladar bem como pela capacidade de julgamento estético. Em consonância a essa linha teórica, também foram utilizados os estudos de Gherardi (2006, 2014) sobre a importância da agência dos elementos humanos (pessoas) e não humanos (objetos como móveis, pinturas etc.) presentes nas práticas cotidianas.

Como estratégias pesquisa para levantamento de dados foram utilizadas as técnicas de etnografia sensorial (PINK, 2015), e *Zoom in e Zoom out*, técnica de ampliação de imagens (NICOLI, 2009) - estes proporcionam visões distintas do mesmo fenômeno. As informações coletadas foram analisadas através da metodologia evocativa interpretativa (STRATI, 2007), guardando os princípios éticos de neutralidade, rigorosidade, imparcialidade e respeito. Respondendo à pergunta: 'Como a observação de uma prática, qual seja, a prática de pintura em tela, pode contribuir com o campo da gestão organizacional?', este estudo evidenciou contribuições científicas para os campos teórico, social e prático.

No campo teórico foi possível fomentar a compreensão da administração como ciência e arte a partir das Teorias da Prática, e no campo social instigou-se a prática da arte do fazer inovador da gestão em prol da amplitude e da criatividade do conhecimento acerca da administração enquanto ciência. Quanto às questões práticas evidenciou-se outras formas de fazer gestão para além das convencionais.

Segue, na próxima seção, o referencial teórico utilizado no decorrer da investigação. Que apresenta referencial teórico, metodologia, análise e discursão dos resultados e considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta o referencial teórico da pesquisa, compreendido enquanto as bases do conhecimento que promovem os alicerces científicos que deram subsídio à análise do fenômeno estudado. Trata-se de uma síntese sobre a história da administração com foco na transversalidade dos conceitos de ciência e arte à luz das Teorias de OSM - Organização, Sistemas e Métodos - bem como da estética organizacional.

### **2.1. De onde viemos por onde caminhamos: a historicidade da administração**

Os conceitos de gestão e/ou administração referem o ato, a arte, ou a maneira de lidar, controlar e dirigir por meio das habilidades de administrar, a partir das capacidades executivas, os elementos humanos na organização (CHARNOV, BRUCE; MONTANA, PATRICK J, 2017). Administrar também refere o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços expedidos pelas pessoas nas organizações (DO AMARAL, 2000). Nesses termos, a gestão foca nas ações dos administradores executadas no passado e no presente com o propósito de orientação das decisões que podem afetar as organizações.

A história da administração mostra o quanto é preciso direcionar olhares para a constituição de sua teoria geral, que emerge a partir da escola de administração científica idealizada por Taylor em 1903, cujo foco está no tempo e nos movimentos produzidos pelos operários nas suas tarefas diárias. As ideias centrais, naquela época, circulavam nos campos da economia, da produção em série, e da subordinação funcional (CHIAVENATO, 2007).

Seguindo o fluxo temporal, a teoria da burocracia, criada por Max Weber em 1909, contribui com as bases da administração a partir dos princípios de padronização, racionalidade burocrática, impessoalidade, definição de cargos, e responsabilidade (Idem, 1983). Em seguida, a teoria clássica, ou normativista, pensada por Fayol em 1916, se volta à unidade de comando, às normas, à divisão do trabalho, e à economia. Em 1932, a Teoria das Relações Humanas apresenta uma nova visão da administração considerando as pessoas em suas qualidades, já pensando em estímulos positivos ligados a fatores emocionais e comportamentais (RIBEIRO, 2017).

Em 1947, a Teoria Estruturalista de Etzioni busca entender a relação entre organização e indivíduo abrindo discussões sobre conflito e adaptação. Em 1951, Ludwing Von Bertalanffy desenvolve a Teoria dos Sistemas, orientada para a compreensão das funções e da estrutura das organizações. Logo mais, abrindo espaço para a Teoria Comportamental ou Behaviorista, em 1954 Argyres apresenta a visão de que os indivíduos devem participar das decisões da empresa no sentido de oportunizarem a resolução de problemas organizacionais (Idem).

Em 1962, Lelang Bradford chama a atenção para a importância do cotidiano empresarial focando na análise dos ambientes interno e externo na tomada de decisões. As necessidades constantes de ajustes no planejamento, nas análises e nas decisões conduziram, em 1979, Lawrence e Lorsch à Teoria da Contingência, focada na compreensão dos ambientes das organizações no sentido de facilitar a identificação das variáveis e dos impactos gerados pelos ambientes interno e externo e pelas tecnologias (RIBEIRO, 2017).

Devido ao avanço das tecnologias e da globalização, a partir da década de 1990 surgem novas teorias, abordagens e tendências na administração como qualidade total, *benchmarking*, aperfeiçoamento dos processos, gestão do conhecimento, nova administração e Teorias da Prática, que passam a constituir a atual roupagem da teoria da administração, abrindo caminhos para debates sobre temas contemporâneos (LACOMBE, 2017).

Nessa dinâmica, referenciar administração enquanto arte a pressupõe como um conjunto de ações para além de um conceito estático. Para compreender mais nitidamente essa ideia, é importante ter em mente que a arte não tem uma única definição, porquanto, deve-se considerar a obra em sua temporalidade, assim como se faz em relação à historicidade da administração.

## **2.2 A arte e a administração**

Conceituar arte é uma tarefa difícil. Para os efeitos deste trabalho, assume-se que a arte é um conjunto de manifestações, de atividades apreciadas pelo ser humano. Importa destacar que esta definição não parte de uma lógica ou teoria, mas se relaciona às próprias atribuições da arte (COLI, 2017). No horizonte, portanto, da construção de uma administração contemporânea e aberta a mudanças, e com inspiração na obra "A Nova Ciência das Organizações" (GUERREIRO RAMOS, 1981), propôs-se colocar em discussão a pretensa dicotomia, ainda existente nos estudos de administração, quanto aos componentes teoria e prática, orgânico e mecânico, funcionalista e substantivo, ciência e arte.

Nesse sentido, sem perder de vista as essências crítica, científica e rigorosa, mas buscando agregar aspectos empíricos do dia a dia, considerou-se que a presença da arte nos estudos em administração amplia a discussão e faz emergir outras formas de olhar os fenômenos organizacionais no contraponto a uma certa incapacidade de as teorias da organização responderem aos desafios da atualidade (SERVA, 2017). Destarte, considerou-se que as interpretações produzidas na arte e na ciência são semelhantes no que diz respeito ao funcionamento da sociedade, ou seja, artistas e cientistas percebem o mundo de maneira parecida, apenas representado sua visão de mundo através de linguagens diferentes (REIS, GUERRA, BRAGA, 2006).

Dito isso, é possível inferir que a arte e a administração são correspondentes quanto às suas práticas. Ao se realizar, por exemplo, uma atividade de gestão, é preciso utilizar a prática de planejamento, assim como quando se organiza uma pintura em tela. Segundo o dicionário Aurélio (2022), a pintura é a ação ou arte de pintar que requer planejamento, direção, controle e avaliação. Trata-se, assim, de uma competência que busca gerar um resultado concreto desejado (DE MATTOS, 2009).

Para prosseguir, importa retomar que, no campo teórico da administração ocorreu, nos anos 1980, a denominada "virada para a prática", um movimento científico voltado ao estudo dos fenômenos a partir de suas práticas. Por consequência, houve uma "virada teórica" que tem agregado aos estudos atuais elementos capazes de conferirem maior visibilidade, sobretudo, ao que passava despercebido (OLIVINDO, 2021). Ao passo, portanto, que a "virada material" dá voz aos materiais presentes no campo, a "virada prática", por meio de suas premissas epistemológicas e metodológicas, passa a dar vazão ao que está presente nas práticas cotidianas (ROSA, 2016; GHERARDI, 2006).

Nesse sentido, estudar a ciência da administração relacionada à arte significa oportunizar outros olhares aos fenômenos presentes, visto que este estudo versa sobre a arte enquanto um processo de comunicação de modelos no sentido de evidenciar experiências concretas do mundo. Considera-se, nessa perspectiva, que o mundo é uma "*Lebenswelt*", ou seja, um mundo de vida humana graças à arte, e não somente uma "*Umwelt*", ou um sistema meramente ecológico sem interação material (FLUSSER, 2011).

Desse lugar, as artes visuais, no caso, as pinturas em tela, são compreendidas como uma representação de processos que abarcam criatividade, inovação e sentidos que podem lançar luz aos princípios da administração. Assim, agregar outras formas de entender a gestão

oportuniza a expansão do conhecimento sobre o que é e como acontece o processo de administrar.

O subitem seguinte trata da necessidade de se utilizar as lentes da estética organizacional para refletir sobre os dados produzidos pela presente pesquisa, detalhando sua conceituação.

### 2.2.1 Estética organizacional

De acordo com Wood Jr e Csilag (2011), a estética é um ramo da filosofia que estuda a arte e os valores artísticos em relação com a essência e a percepção da beleza. Apesar de correta, esta definição não se refere somente à percepção do belo, mas inclui outras categorias estéticas. A origem do termo tem raiz na Grécia, em alusão à palavra *aisthesis*, a qual evoca as ideias de “sensação” ou “percepção sensível”, no horizonte de referência gnoseológica de “conhecimento sensível” ou dos “fatos e objetos sensíveis”, opondo-se à *noética* ou ao “conhecimento intelectual” (LEAL,2000).

Neste estudo utiliza-se o conceito de Strati (1999), que considera a estética como uma metáfora epistemológica enquanto uma forma de conhecimento humano que se manifesta através dos sentidos audição, visão, toque, olfato, paladar, e pela capacidade de julgamento estético. Destaca-se que para entender a estética na vida organizacional é necessário compreender a presença dos elementos humanos (pessoas) e não humanos (objetos, moveis, pinturas, arte etc.) (GHERARDI, STRATI, 2014) ali presentes. Assim, na linha de estudos organizacionais, a estética abre espaço na organização possibilitando a conexão dos materiais estéticos às pessoas, oportunizando novos contextos sociais. Nesses termos, permite-se que os ambientes organizacionais sejam preenchidos de acordo com critérios estrategicamente visuais dos sujeitos e dos símbolos que expressam a escolha da organização (WOOD JR, CSILLAG, 2011).

Para Olivindo (2021), a estética é uma abordagem teórica que evidencia aspectos da prática não percebidos pelas teorias tradicionais, considerando os sentidos como o principal canal de comunicação. Desta forma, as percepções sensoriais são criações de conhecimento sensível entrelaçadas ao juízo estético, gerando a transversalidade do processo. Nesses termos, e em consonância com Strati (2007), a estética organizacional é um motor de conhecimento que se baseia em processos contínuos de construção, desconstrução e reconstrução simbólicas que, por sua vez, privilegiam a compreensão empática, ao invés da compreensão causal (VERGARA, 2008).

A próxima seção apresenta os materiais e métodos utilizados no trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho se situa epistemologicamente no campo dos estudos da prática, em que o olhar é orientado para as atividades diárias de uma dada prática, no caso, a pintura em tela, norteadas pelos hábitos dos atores sociais envolvidos (BISPO; GODOY, 2014). A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa, de natureza aplicada (YIN, 2015), aliada ao método da etnografia sensorial (PINK, 2015).

Lakatos (2010) explica que a abordagem qualitativa tem como premissa essencial o processo de analisar e interpretar, possibilitando a observação de aspectos mais profundos, uma vez que propõe a descrição da complexidade do comportamento humano, além de fornecer condições para análises mais detalhadas sobre as investigações. Flick (2008) afirma que o uso da pesquisa qualitativa é relevante aos estudos sociais devido à sua essência plural.

A etnografia sensorial é uma forma de pensar e fazer etnografia que tem como ponto de partida a multissensorialidade da experiência, da percepção, do conhecimento, e da prática (PINK, 2015), sendo que o estudo de caso se torna fundamental para prover essas experiências e percepções consistindo em "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p. 32). Portanto, olhar para a prática da pintura em tela através da articulação da etnografia sensorial com o estudo de caso agregou rigor ao estudo.

Os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevistas semiestruturadas e observação não participante do campo. Na observação utilizou-se a técnica de *Zoom in - Zoom out* a fim de ampliar a percepção do fenômeno da pintura em tela. O processo ocorreu durante as observações relativas ao interior e exterior da prática da pintura em tela, especificamente na organização no campo de pesquisa, mantendo o foco minucioso em cada detalhe, considerando as perspectivas discursiva e material (NICOLINI, 2009).

Para a análise dos dados obtidos aplicou-se a técnica evocativa interpretativa (STRATI, 2007), que consiste em evocar conhecimentos já acessados ou buscar por novos para atender às reflexões pertinentes ao estudo. Destaca-se que o conjunto de estratégias utilizado possibilitou a construção de uma triangulação de técnicas que contribuiu para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O campo de pesquisa consistiu no ateliê do Instituto Histórico Geográfico e Genealógico de Parnaíba, fundado em 13 de janeiro de 2000, instalado no Sobrado da Dona Auta ou sobrado do Mirante, localizado na Rua Duque de Caxias, nº 614, no estado do Piauí. Construído no século XVIII-XIX, o local é um edifício colonial de dois pavimentos, possuindo mirante e figurando entre os cinco sobrados construídos na então Vila de São João da Parnaíba. O prédio conserva típico aspecto colonial, com fachada principal apresentando beiral e seis janelas com sacadas de ferro sendo que a parte lateral, à Rua São Vicente de Paulo, ostenta janelas do mesmo tipo. Trata-se de um local cultural, onde a arte se encontra e resguarda igualmente à administração (IPA, 2022).

A pesquisa de campo se iniciou com uma visita de reconhecimento do local quando buscou-se conhecer o ateliê, as pessoas que lá atuam, os hábitos presentes, e a cultura organizacional. Em seguida, foram agendadas visitas de observação *in loco* da prática da pintura em tela. A cada visita de observação da prática registrou-se todas as observações em diário de campo. O processo de coleta de dados ocorreu entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023.

A partir da consolidação dos passos metodológicos, e tendo em mãos os dados, iniciou-se o processo de análise segundo os princípios da evocação e interpretação das informações coletadas que consistiu no exame revisado e minucioso das informações obtidas e das recordações advindas das experiências sensoriais dos envolvidos na pesquisa, e da própria pesquisadora. O processo de evocação foi iniciado na entrada da pesquisadora em campo e se estendeu à redação final deste artigo. Nessa perspectiva, as análises foram além do visível, incluindo os sentidos e as experiências vivenciadas pelos envolvidos (PINK, 2009; 2019).

Quanto às questões éticas da pesquisa, considerou-se que "a ética não é um estado, mas uma conduta contínua na vida e na ciência" (OLIVINDO, 2021). Assim sendo, a conduta ética desta pesquisadora foi pautada no sigilo sobre a identidade dos participantes, no respeito quando do momento da coleta de dados, no rigor e na integridade no tratamento das informações, e nos exercícios da neutralidade e da imparcialidade na interpretação dos resultados da pesquisa. Seguem, na próxima seção, a análise e a discussão dos dados obtidos.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A interpretação dos dados apurados ocorreu por meio das análises evocativa interpretativa referidas que acontecem, como já exposto, através da multissensorialidade na coleta de material empírico, ativada por meio dos cinco sentidos alinhados ao juízo estético

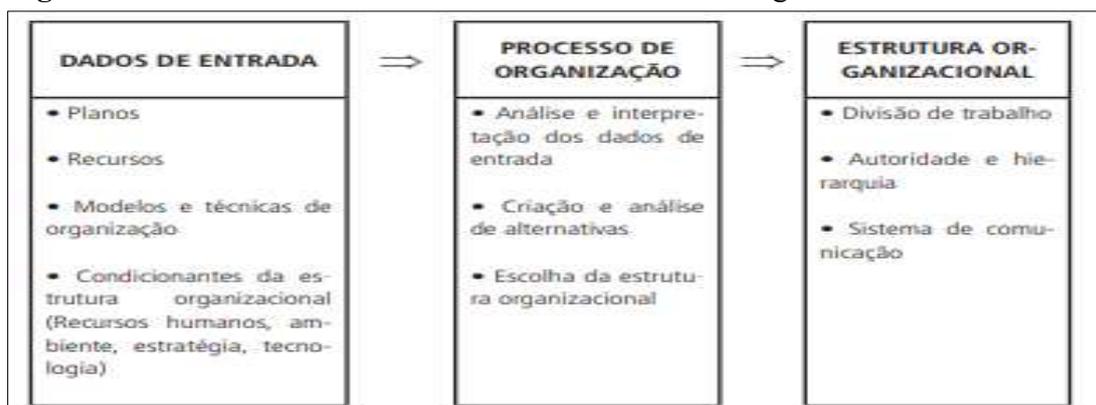
onde todos são instigados a produzir conhecimento a partir das faculdades perceptivo-sensoriais. A partir das observações das atividades, narrativas e experiência vivenciadas, utilizou-se a relação entre os elementos humanos e não humanos em campo.

#### 4.1 Entendo a organização de OSM

Inicialmente, importa delinear os três termos que formam a OSM - Organização, Sistemas e Métodos: por Organização compreende-se associação ou instituição que tem objetivos estabelecidos, o Sistema consiste na disposição das partes ou dos elementos de um todo, e o Método é procedimento, técnica ou meio que se utiliza para se atingir um objetivo (MAXIMIANO, 2008; CRUZ, 2002). Nesse sentido, OMS é o estudo das organizações realizado por meio da análise de cada uma das suas atividades com a finalidade de criar procedimentos, estratégias e rotinas que se interliguem de forma sistêmica no sentido do alcance dos objetivos.

Uma vez que o trabalho em pauta consistiu na análise evocada a partir da observação da prática da pintura em tela associada à ciência da administração, observou-se que a relação entre OSM é presente na rotina diária do artista plástico, o que corrobora com a hipótese inicial de que a administração é tanto ciência quanto arte. No primeiro momento da observação de campo realizou-se uma análise da pintura em tela segundo o processo científico baseado nos estudos originais de Maximiano (2004) (Figura 1).

**Figura 1** - Processo científico de Maximiano: modelo original



Fonte: Maximiano (2004).

Com base nesse modelo acima (Figura 1) verificou-se o processo da prática da pintura em tela (Figura 2):

**Figura 2** - Processo de organização da prática da pintura em tela inspirada em TGA



Fonte: Adaptado de Maximiano (2004).

Observa-se, na figura acima, que o processo da arte da pintura em tela tem correlação com a ciência da administração, uma vez que precisa de *input* (entrada), de processos, e da estrutura organizacional em que a correlação não está presente apenas nos três momentos da ação, mas também entre as pessoas e as coisas que compõem a prática.

Dentre os aspectos expostos na Figura 2, destaca-se que o local selecionado para a pesquisa foi um elemento conflitante, pois a sala dos Brasões do Instituto Histórico Geográfico e Genealógico de Parnaíba, espaço destinado inicialmente ao ateliê de pintura, apresentava elementos ligados ao clima que dificultavam o processo. Assim, uma mudança para a varanda interna do prédio favoreceu a prática da pintura em tela devido à luz e ao clima mais adequados à realização do trabalho (Figura 3):

**Figura 3** - Ambientes de trabalho



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Segundo Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), pensar na qualidade do local de trabalho é importante, visto que o mesmo pode afetar positiva ou negativamente a produção dos trabalhadores. Na Figura 3 é possível perceber a diferença de organização entre os ambientes

varanda (da esquerda para a direita, a primeira imagem) e sala dos braços: a primeira imagem indica uma organização do local de forma coesa, já a segunda denota certo descompasso.

Nesse exemplo está presente a ideia de Maximiano (2004) de que a organização se aplica a qualquer coleção ou conjunto de recursos em prol do desempenho do trabalho, o que conduz à reflexão sobre a interação entre teoria e prática, pessoas e objetos, abstrato e concreto, paradigmas tão presentes nos estudos em administração (CAVASSANI *et al.*, 2006). Para pontuar essa observação, há uma dicotomia que persiste até hoje nos estudos de administração que se refere ao debate entre as relações da teoria/prática, orgânico/mecânico, funcionalista/substantivo e ciência/arte (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Nesse sentido, o presente estudo indica que os Estudos Baseados na Prática são fundamentais para gerar uma compreensão ampliada a respeito dessa discussão.

#### 4.2 O sistema de trabalho: estruturando a prática da pintura em tela

Na composição de OSM, o “S” é de sistemas que significa a disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada (AURÉLIO, 2008). Esse todo consiste na organização, empresa, instituição etc. em que ocorrem as atividades relacionadas à gestão, assim, o sistema, sendo a disposição entre partes desse todo, pode ser aberto ou fechado. A abordagem dos sistemas abertos diz respeito à introdução da variável ambiente, já referenciada.

Tratou-se de verificar, portanto, a presença dos aspectos dos sistemas na organização no procedimento prático da pintura em tela. Ressaltando que essa abordagem dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte considerando-se as entradas (*input*), os processos, e as saídas (*outputs*), pois sem esses elementos, a estrutura pode se deteriorar (MANGANOTE, 2005).

Para ilustrar empiricamente a relação entre teoria e prática presente na relação administração-arte apresenta-se o sistema aberto da efetiva construção do quadro intitulado “O Padroeiro”, pintado pelo artista Plástico Francisco Pedro (Figura 4).

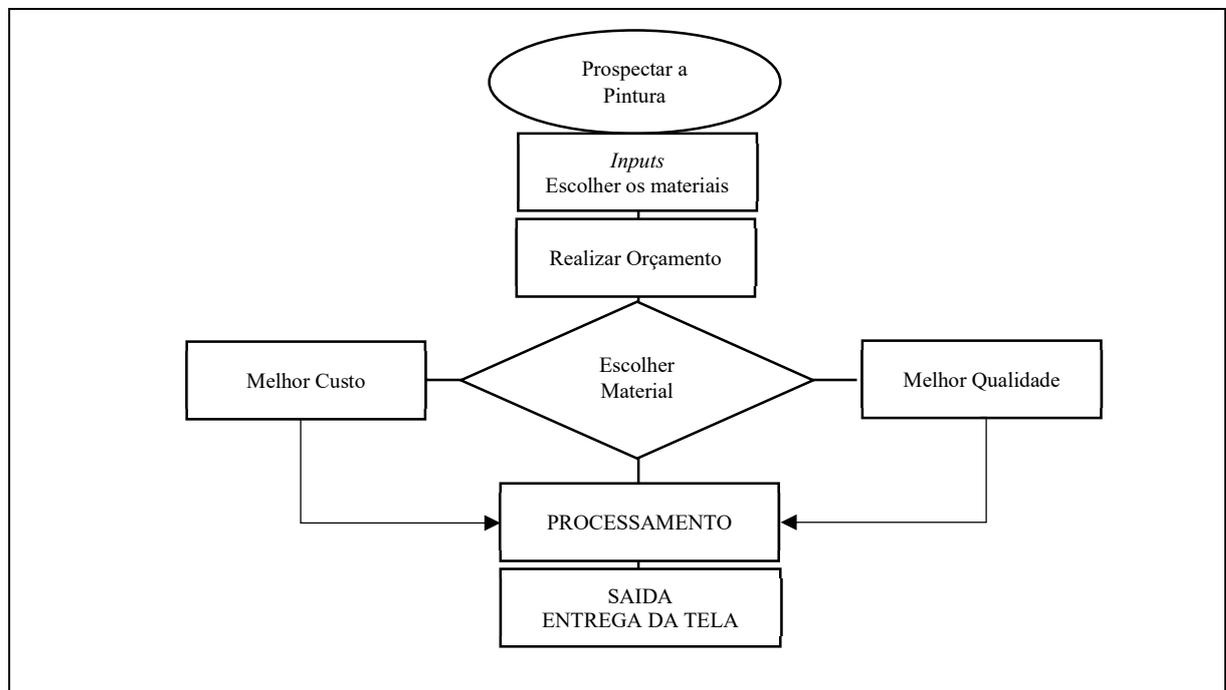
**Figura 4** - Sistematização das etapas da prática da pintura em tela



**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

A figura evidencia a presença das três fases do sistema - entrada, processamento, e saída - no processo de construção da tela, sendo que a entrada ocorre no momento da escolha e aquisição dos materiais, o processamento é realizado com a escolha da técnica empregada para executar o trabalho, e a saída acontece com a definição do tipo de arte a ser entregue. A Figura 5, a seguir, constitui um fluxograma do processo de pintura em tela com base em OMS:

**Figura 5** - Fluxograma do Sistema da Pintura em Tela



**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

Observou-se, ainda, que na obra (Figura 4), o estilo de pintura adotado foi o modo de fazer sensível pertencente ao conhecimento nato do artista. Outro ponto a destacar é relativo aos princípios de um sistema aberto, que aceita a interferência do meio como sugestões, no caso, os impactos gerados pelo vento, calor, luz etc. Ocorreu que o artista, ao se preparar para pintar, foi se adaptando ao ambiente permitindo-se ser afetado pelos elementos humanos e não humanos presentes no ateliê. Ademais, observou-se que o conhecimento sensível ou estético pertencente ao artista, mesmo sendo de posse individual, é passível de ser compartilhados com outras pessoas se essas observarem e estudarem a prática. Esse fato ficou evidente quando a pesquisadora absorveu conhecimentos enquanto estudava a prática observada.

Contudo, é importante referir que cada indivíduo tem seu jeito de fazer, sua impressão digital do conhecimento e do modo de construir a mesma prática, por exemplo, a escolha das cores bases para pintar é realizada a partir do gosto e do conhecimento de cada profissional da pintura. Para o artista em questão foi importante escolher cores primárias para obter uma combinação maior de resultados. Neste ponto, ele aderiu ao conceito de sistema aberto, pois se colocou à disposição dos elementos promovidos pelo ambiente.

A relação de todos os elementos representados nas figuras apresentadas (4 e 5) demonstra a correspondência entre teoria e prática quando o conhecimento sensível se funde aos preceitos das teorias da arte e da administração deixando evidentes tanto a interação entre pessoas e materiais como o sistema de trabalho apropriado a cada atividade. Ficou evidente que o sistema utilizado na prática da pintura em tela foi definido desde a construção, a criatividade, o juízo estético, as técnicas, os materiais, e o conhecimento adquirido do artista, denominado de sensível. O conhecimento sensível é aquele construído e aplicado a partir da manifestação dos sentidos humanos mais primitivos, quais sejam: audição, visão, toque, olfato, paladar, e pela capacidade de julgamento estético (STRATI, 2014).

#### 4.2.1 O método de OSM e a construção da prática: pontos a destacar

O método OMS diz respeito à técnica de como fazer (JESUS, 2019), como os processos e rotinas realizados pela instituição para a concretização do objetivo estabelecido (OLIVEIRA, 2009). Nesta etapa, o trabalho é pensado diretamente, ou seja, como a prática acontece considerando, para isso, os elementos constituintes do método. Partindo desta reflexão, observou-se que a prática da pintura em tela se alinhou ao processo que forma a OSM, sendo composta por todas as fases do processo de administração como, por exemplo, sua expressão por meio de técnicas, a busca por objetivo, e o tempo para ser desenvolvida. Verificou-se, assim, que tudo na pintura em tela observada tem uma intenção ou razão, uma organização, enfim, um sistema enquanto método.

Em outras palavras, desde do momento da escolha do espaço até a aquisição da matéria-prima, tudo ocorre pensando no objetivo definido. Por exemplo, a cor escolhida para fazer um esboço se chama sombra natural, e foi considerada por ser uma cor neutra ou transparente para não impactar nas decisões futuras da pintura. Em uma correlação, essa técnica de escolha pode ser percebida nas organizações tradicionais por meio da utilização de ferramentas de gestão como 5W2H, CANVAS, SOWT, as quais auxiliam os gestores, os colaboradores, e os

empresários em suas tomadas de decisão, fazendo o papel da cor neutra, revelando o que pode ser mostrado em determinado momento.

Em geral, ao se pensar em gestão, imagina-se um conjunto de estratégias, ferramentas, técnicas, métodos etc. aprendidos em cursos técnicos, tecnológicos, graduação ou pós-graduação a fim de se atingir resultados definidos. Na prática da pintura em tela observada não foi diferente, pois o artista, ao definir o objetivo a ser alcançado, lançou mão de um conjunto de estratégias, ferramentas, técnicas e métodos para realizar o trabalho. O ponto essencial, portanto, entre o que ocorre na gestão tradicional e na prática da pintura em tela é o diferencial do conhecimento sensível. Ao analisar, portanto, a relação entre a administração e a arte, abre-se possibilidades científicas para compreender questões rotineiras e reais utilizando os sentidos manifestados pelos elementos humanos em comunhão com os não humanos (Quadro 1):

**Quadro 1** - Relações entre administração e arte

<b>Administradores</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Pintores</b>	<b>Caracterização</b>
Produto/Serviço	É o que a empresa disponibiliza no mercado	Produto/Serviço	É o que o artista disponibiliza no mercado
Oferta	Pode ser a pedido ou produtos acabados	Oferta	Pode ser a pedido ou produtos acabados
Demanda	O cliente pode ir até a empresa ou comprar virtualmente	Demanda	O cliente pode ir até o ateliê ou comprar virtualmente
Projeto	Pode ser individual, contudo, o mais usual é a produção em massa.	Projeto	É individual (Tela Pintura/obra)
Organização	Pode ser individual ou coletiva	Organização	Pode ser individual ou coletiva
Marca	Em geral é uma imagem	Marca	Assinatura
Sistema de trabalho	É coletivo	Sistema de Trabalho	É individual ou coletivo
Técnica	É padronizada, podendo ser replicada.	Técnica	É baseada na originalidade
Método de trabalho	Conhecimento científico Aprendizado imposto Produção Industrial Sistematização em massa	Método de trabalho	Conhecimento científico Conhecimento sensível Aprendizado quisto Produção Personalizada Sistematização em um para um (Singularidade)
Empreendedorismo	Por necessidade	Empreendedorismo	Por oportunidade
Padrão	É foco	Padrão	Só para organizar
Formalidade	É essencial	Formalidade	Só para questões burocráticas, como documentos
Inspiração	Foco	Inspiração	Imprescindível
Inovação	Imprescindível	Inovação	Foco e essencial

Criatividade	Necessário	Criatividade	Necessário e espontâneo
--------------	------------	--------------	-------------------------

**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

Em síntese, a descrição dos elementos presentes na formação de cada atividade evidencia as relações comuns e incomuns entre administração e arte. Se, por um lado, ambos compartilham pontos em comum, como a necessidade de ter produto/serviço, oferta, demanda e projeto, por outro, pontos como formalidade, inspiração, inovação e criatividade divergem nas formas de pensar e fazer. Demonstra-se, assim, que, apesar da administração e da arte comungarem de pontos em comum, também divergem em outros, o que só reforça sua completude pois, naquilo em que compactuam, podem reforçar a qualidade das realidades vividas e, quando divergem, o caminho a ser seguido será o da busca do ideal, onde há complementaridade.

Segue uma sequência de imagens que evidencia a atuação do artista buscando atender a um objetivo (demanda) na linha da integração entre administração e arte. O autor produziu produto (pintura) utilizando estratégias, técnicas, ferramentas e conceitos da administração para chegar ao objetivo proposto. Observou-se que, mesmo de forma empírica, o artista fez uso do conceito do que é administrar ao planejar, organizar, liderar e controlar os esforços expedidos pelas pessoas nas organizações a fim de atingir o resultado final (DO AMARAL, 2000) (Figura 5):

**Figura 6** - Sequência de imagens: correlação entre administração e arte



**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

As imagens acima evidenciam a sistematização da prática da pintura em tela indicando que a inspiração do artista correspondeu à introdução da administração na temática da tela. A pintura é do caricato Charlie Chaplin que, na obra cinematográfica "Tempos Modernos", atua como operário de uma fábrica expondo um dos temas mais estudados pela teoria geral da administração, a divisão do trabalho fabril. Verificou-se que para chegar ao resultado final o

artista precisou planejar a produção considerando os elementos necessários, confirmando a fundamentalidade da organização colocando materiais e pessoas no lugar correto. A manutenção desses esforços ocorreu por meio da liderança e do controle para se atingir o objetivo real, concreto.

Nesta fase do trabalho, o olhar esteve focado, portanto, em construir dados que pudessem demonstrar a possível existência das interações entre as profissões de administrador e de pintor, compreendidas como o conjunto das ações e relações entre os membros de um grupo ou entre grupos de uma comunidade, sociedade. Verificou-se, como esperado, que há convergência evidenciando-se, ademais que administradores e artistas desejam, em comum, a efetiva realização, a melhoria contínua, e o reconhecimento profissional. Nesses termos, a pesquisa revelou evidências práticas e conceituais de que o estudo da administração pode ser transversal a outras ciências, nesse caso, as artes e práticas, o que demonstra, por sua vez, que áreas de conhecimento diferentes têm similaridades e, conseqüentemente, podem ser complementares para estudos acadêmicos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os elementos humanos e não humanos estudados nesse trabalho permitiram a compreensão da dimensão da administração enquanto ciência e arte. A sensibilidade intermediada pelo conceito de estética organizacional empregada na pesquisa possibilitou algumas rupturas no olhar sobre a ciência da administração, o que oportunizou a vivência da pesquisadora *in loco* na prática da arte e em suas relações com a administração. A partir dessa troca de experiências vividas conduzidas por um conjunto metodológico rigoroso e científico afirma-se que a administração é ciência e arte, uma vez que é constituída por saberes formais (científicos) e informais (sensíveis).

Destarte, os objetivos foram atingidos e a pergunta norteadora respondida por meio de um processo científico sensível de pesquisa, vivenciado a partir da observação da prática da pintura em tela e da ciência da administração. Foi possível acessar a prática da pintura em tela com um olhar atento a fatos que oportunizou o conhecimento sobre as interações entre a administração e arte. Nesse sentido, a observação da prática de pintura em tela contribuiu com a gestão das organizações visto que a administração e a arte são, ambas, constituídas por saberes formais (científicos) e informais (sensíveis), e que suas execuções dependem da interação entre outras práticas (processos) assim como entre os elementos humanos e não humanos.

Conclui-se, por fim, que a observação da prática da pintura em tela contribui para demonstrar a importância do uso da organização dos processos administrativos. O artista plástico, assim como os profissionais de administração, deve ter um planejamento, uma organização, a direção e o controle das suas atividades diárias. Na prática observada ficou evidente, portanto, a importância do 'O' da sigla OSM. Ademais, quando o artista começa a definir qual tela vai construir, ele levanta questões essenciais à administração como quais matérias-primas utilizará, qual o melhor local, quais produtos são adequados para o trabalho, e qual sistema de trabalho utilizará. Todas essas prospecções o unem à prática de fazer gestão.

Importa destacar, ainda, que a relação entre administração e arte contribui com os aspectos ambiental, econômico e sustentável, pois produz uma ação reflexiva em que cada profissional deve prospectar os possíveis impactos de suas ações. Dessa forma, foi possível inferir outras contribuições para com os objetivos de desenvolvimento sustentável - ODS na dimensão 4, que defende a importância de uma educação de qualidade e na dimensão 8, que apresenta o trabalho decente e o crescimento econômico, inclusivo e sustentável bem como a valorização desses profissionais.

Ademais, o presente estudo contribui na construção de uma estrutura teórica que fomenta a compreensão da administração como ciência e arte a partir das teorias da prática quando instiga a prática da arte do fazer inovador da gestão em prol da amplitude e da criatividade do conhecimento acerca da administração enquanto ciência, evidenciando outras formas de fazer gestão para além das práticas convencionais.

Os desafios encontrados durante a elaboração deste trabalho se relacionam à necessidade de ampliar o conhecimento sobre novas lentes teóricas no campo da administração, no contraponto à percepção, apresentada na Graduação, da ciência da administração como algo fechado e rígido. Por fim, com base no exposto, sugere-se como possibilidade de estudos futuros temas relacionados à sociomaterialidade e à estética organizacional interagindo com a ciência da administração.

## REFERÊNCIAS

- BATTISTONI FILHO, Duílio. **Pequena história da arte**. Papyrus Editora, 2020.
- BARROS, José D. Assunção. Arte é coisa mental: reflexões sobre o pensamento de Leonardo da Vinci sobre a arte. **Revista Poiésis**, n. 11, p. 71-82, 2008.
- BENTO, António. Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade. **Revista JA** (Associação Académica da Universidade da Madeira), v. 64, n. 7, p. 40-43, 2012.

BISPO, Marcelo de Souza; GODOY, Arilda Schmidt. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.

CAMPOS, Ana Maria. Contribuição para o Resgate da Relevância do Conhecimento para a Administração. **Physis** 7 (2) Dez, 1997.

CESAR, Marisa Flório. O ateliê do artista. **Arte & Ensaios**, v. 9, n. 9, p. 16-29, 2002.

CHARNOV, BRUCE; MONTANA, PATRICK J. **Administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGrawHill, 3<sup>a</sup>.ed., 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.

COLI, Jorge. **O que é arte**. Brasiliense, 2017.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

DE MATTOS, Pedro Lincoln CL. Administração é ciência ou arte? O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 349-360, 2009.

Dicionário Aurélio, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/pesquisa.php?q=pintura+em+telas> 09/07/2022>. Acesso em: 09 de junho de 2022.

DO AMARAL, Carlos Roberto Lima. Sobre a arte de administrar. **Revista Pretexto**, v. 1, n. 2, p. 11, 2000.

FLUSSER, Vilém. A arte. **Artefilosofia**, v. 6, n. 11, p. 9-13, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

GHERARDI, Silvia. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2006.

GHERARDI, Silvia; STRATI, Antônio. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* **Estrutura do projeto de pesquisa**. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 67-90, 2009.

IPATRIMÔNIO. Disponível em: <<https://www.ipatrimonio.org/parnaiba-sobrado-de-dona-auta#!/map=38329&loc=-2.898338350286068,-41.78843021392822,15>>. Acesso em: 09 de junho de 2022.

- JESUS, Marcos Guedes de. **Organização, sistemas e métodos**: como utilizar para a tomada de decisões nas empresas. Indaial: UNIASSELVI, 2019.
- LEAL, Raimundo Santos. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 1, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. **Fundamentos da metodologia científica**. 2010. p. 320-320.
- MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, sistemas e métodos**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Alínea, 2005.
- MENEZES, Paul. **A trama das imagens: manifestos e pinturas no começo do século XX**. Edusp, 1997.
- NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391–1418, 2009
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo. Atlas, 2009.
- OLIVINDO, Celina Maria de Souza. Farofa social: a organização social do complexo turístico em Barra Grande-PI à luz dos afetos da prática da gourmetização. **Tese**. Universidade Federal da Paraíba, 2021.
- PINK, S. **Doing Sensory Ethnography**. Sage Publications. Thousand Oaks: 2009.
- REIS, José Claudio; GUERRA, Andreia; BRAGA, Marco. Ciência e arte: relações improváveis? **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 13, p. 71-87, 2006.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. Saraiva Educação SA, 2017.
- ROSA, Rodrigo Assunção. Dando Voz ao Material: Sociomaterialidade e suas Possibilidades no Campo de Administração. Congresso Brasileiro de Estudos Sociais, 4., 2016. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2016.
- RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, p. 2-20, 2007.
- SERVA, Maurício. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, p. 741-750, 2017.
- STRATI, Antônio. **Organização e Estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007a. 320 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Organização e estética**. Antonio Strati. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 332p. 2008.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VILAÇA, Márcio Luiz Corrêa. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **Revista e-escrita: Revista do Curso de Letras da UNIABEU**, v. 1, n. 2, p. 59-74, 2010.

WOOD JR, Thomaz; CSILLAG, Paula. Estética organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 8, p. 35-44, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ANEXO

## DECLARAÇÃO

Eu, Cláudia Megale Adametes, CPF 183.220.708-02, RG 21.308.436-3, pessoa jurídica  
letraassessoria inscrita no CNPJ 26.248.114/0001-49, venho, por meio desta, declarar que  
realizei a revisão geral do texto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal  
do Delta do Parnaíba – UFDPAr intitulado ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA E ARTE À LUZ  
DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL, de autoria de Maria Paula Do Nascimento Silva  
Galeno, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celina Maria de Souza Olivindo.



Cláudia Megale Adametes  
letraassessoria

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a),

A pesquisa intitulada “Administração ciência e arte à luz da estética organizacional” compreende o Trabalho de conclusão do Curso de BACHARELADO EM CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal Do Delta do Parnaíba - UFDPAr. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em participar de uma entrevista/questionário cujo objetivo principal é estudar a relação da administração como a prática de pintura em tela.

Estimamos que o tempo máximo de duração dessa entrevista será de 10 (dez) minutos. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo algum, mas sim, colaborará para uma melhor compreensão sobre Administração ciência e arte à luz da estética organizacional.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir da sua participação a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Quaisquer dúvidas ou esclarecimentos poderão ser sanados junto à Coordenação do CURSO, do DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO E INFORMÁTICA da Universidade Federal Do Delta do Parnaíba - UFDPAr, por meio da Prof.<sup>a</sup> Dra. CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO, orientadora deste estudo.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Maria Paula do Nascimento S. Galeno  
Entrevistador(a)

[Assinatura]  
Entrevistado(a)

Parnaíba, 19 de setembro de 2022.

E-mail do Discente: mpgaleno@ufpi.edu.br  
WhatsApp do Discente: 86 99454-6984

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO  
PARNAÍBA Graduação do Curso de Administração  
E-mail da Professora Responsável:  
celinamaria@ufpi.edu.br  
Whatzapp da Professora Responsável: 86 99519-8922