



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Inovação e Construção de Competências na Fruticultura: Estudo no Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais.

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA

Fundação Pedro Leopoldo
Reginaldo.lima@fpl.edu.br

DOMINGOS ANTÔNIO GIROLETTI

Fundação Pedro Leopoldo
domingosgiroletti@gmail.com

ADELAIDE MARIA COELHO BAÊTA

UNIFEMM - Centro Universitário de Sete Lagoas
reginaldo.lima@fpl.edu.br

VERA L. CANÇADO

Fundação Pedro Leopoldo
vera.cancado@fpl.edu.br



INOVAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA FRUTICULTURA: ESTUDO NO VALE DO JEQUITINHONHA EM MINAS GERAIS.

Resumo

Este artigo discute a relevância da articulação entre diversos agentes no processo de inovação e construção de competências no campo da fruticultura. Fundamenta-se em pesquisa realizada no município de Datas, em Minas Gerais. O cultivo do morangueiro influenciou positivamente a economia local, contribuindo para a geração de emprego e renda. O eixo teórico aborda o fenômeno da inovação como processo social e sugere conexões com os temas competência e cultura. A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e qualitativa. O método utilizado foi Estudo de Caso. O *corpus* de pesquisa foi constituído de 25 indivíduos. Os sujeitos de pesquisa foram produtores rurais, agentes do poder público, trabalhadores e comerciantes locais. A coleta de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Empregou-se Análise de Conteúdo e contagem de frequência, tendo sido consideradas as seguintes dimensões analíticas: estrutural, formativa e relacional. Os resultados sugerem que a tecnologia empregada na produção e comercialização do morango constituiu uma inovação no contexto local. A dinâmica local caracteriza-se pela interação entre vários agentes que, desempenhando papéis específicos, contribuem para o processo de inovação e desenvolvimento local.

Palavras-chave: inovação; competências; desenvolvimento regional.

Abstract

This article discusses the importance of coordination between different actors in the innovation process and building skills in the field of horticulture. It is based on research conducted in the municipality of Datas in Minas Gerais. The strawberry crop has positively influenced the local economy, contributing to the generation of employment and income. The theoretical axis addresses the phenomenon of innovation as a social process and suggests connections with the themes competence and culture. The research is characterized as descriptive and qualitative. The method used was case study. The research corpus consisted of 25 individuals. The research subjects were farmers, government agents, employees and local merchants. Data collection was based on semi-structured interviews and document analysis. It used Content Analysis and frequency count, and found the following analytical dimensions: structural, formative and relational. The results suggest that the technology used in production and marketing of strawberry was an innovation in the local context. The local dynamics characterized by interaction between various agents that play specific roles, contribute to the process of innovation and local development.

Keywords: innovation; skills; regional development.



1 Introdução.

Na contemporaneidade, nos meios acadêmico e empresarial, cresce o interesse pelo fenômeno da inovação que tem suas raízes nos trabalhos pioneiros de Schumpeter (1988) e Penrose (1959). Trata-se de assunto relevante e complexo que tem sido discutido por distintas perspectivas e níveis de análise. Abordagens que privilegiam o impacto da inovação em termos de geração de valor e riqueza são frequentes na literatura (Dosi, 1988; Freeman, 1988; Lundvall, 1992; Nelson, 2005; Teece, Pisano & Shuen, 1994; Lemos, 2003, Tidd, Bessant & Pavitt, 2005; Penrose, 1959; Schumpeter, 1988; Tigre, 2006). Emergem interesses de pesquisa acerca de aspectos específicos, como os processos de criação e aplicação de tecnologias, além de atividades de P&D.

Numa ótica que enfatiza a aprendizagem e a cooperação entre agentes de inovação, diversos autores (Freeman, 1988; Lundvall, 1992; Nelson, 2005) discutem os arranjos de inovação e, num patamar ampliado, os Sistemas Nacionais de Inovação - SNI. Trata-se de abordagem que considera a presença de aspectos técnicos e sociais intrínsecos ao processo inovativo, destacando o papel dos agentes na aquisição e aplicação de recursos.

Conforme Drucker (2000), a inovação demanda esforços sistemáticos vinculados à noção de administração empreendedora capaz de estimular iniciativas e fazer confluir potencialidades. Na visão de Balestro (2004), a inovação envolve elevado grau de incerteza, sendo influenciada por determinantes sociais e culturais. Sinaliza o caráter social do processo de inovação e também considera a relevância das interações entre os agentes em determinado contexto. Neste sentido, para além da racionalidade instrumental vinculada às abordagens tradicionais, sinaliza a subjetividade envolvida no processo e que, segundo ela, se institui a partir das sucessivas interações. Deste ponto de vista, a inovação tende a ser vista não como resultante de um processo linear, mas como consequência de uma complexa teia de eventos, marcada por contingências e peculiaridades. É desta ótica que o presente artigo discute a articulação entre diversos agentes no processo de inovação e construção de competências no campo da fruticultura. Fundamenta-se em pesquisa descritiva e qualitativa realizada no município de Datas, em Minas Gerais. O cultivo do morangueiro influenciou positivamente a economia local, contribuindo para a geração de emprego e renda.

O discussão proposta revela-se pertinente diante dos significativos impactos gerados pelo cultivo naquela região. Do ponto de vista teórico, o artigo contribui para o debate sobre inovação, sugerindo possíveis conexões com os temas competência e cultura.

Em relação à estrutura, além desta introdução, o artigo constitui-se do referencial teórico, da metodologia, dos resultados, das considerações finais e referências.

2 Referencial Teórico.

2.1 Debate sobre Inovação: considerações necessárias.

A partir do interesse de vários atores na promoção do desenvolvimento econômico e social, os estudos sobre inovação recebem destaque. A partir das contribuições de Schumpeter (1988), a inovação tem sido definida de várias formas que insinuem o processo de busca, desenvolvimento e aplicação de produtos, processos e técnicas organizacionais. (Dosi, 1988). Segundo Lopes e Barbosa (2008), a literatura sobre o tema apresenta uma confusa teia de conceitos e tipologias. Deve-se destacar o papel importante do Manual de Oslo, elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), enquanto



referência conceitual e metodológica. No caso do Brasil, a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) representa uma fonte essencial para estudos sobre o tema.

Conforme Zawislak (2008, p.3) “[...] inovação é um novo conhecimento aplicado que agregue valor social ou riqueza.” Na visão de Balestro (2004) a inovação envolve elevado grau de incerteza, crescente dependência de oportunidades tecnológicas e se vincula ao aprendizado do tipo *learning by doing*. Segundo Beltz (1987, como citado em Barbieri & Álvares, 2003, p. 44) “inovação é a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado, e inovação tecnológica é aquela na qual a introdução desses produtos, processos e serviços baseia-se em novas tecnologias”.

Outro ponto frequente, refere-se à distinção entre inovação e difusão tecnológica. Enquanto a primeira caracteriza-se pela originalidade de produtos e processos ou por sua melhoria drástica, a segunda vincula-se à “replicação” desses em outros contextos. Na perspectiva adotada por Cantwell (2005), as inovações vinculam-se à identificação e aplicação de potencialidades e competências na geração de valor por meio da extrapolação de um dado padrão de funcionalidade.

Referindo-se aos tipos de inovação, Tigre (2006) esclareceu que inovações incrementais são aquelas elementares, enquanto as radicais implicam ruptura com o padrão de referência dominante. Quanto à natureza, admite-se a seguinte categorização: inovações em produtos, em processos e em organizações. As inovações em produto sugerem alterações significativas pelas quais o desempenho é aprimorado. Já as inovações em processos sugerem mudanças substanciais por meio da aplicação de novas tecnologias. Enquanto, inovações organizacionais, referem-se a mudanças na estrutura gerencial da empresa.

Na tentativa de compreender os fatores intervenientes no processo inovativo e enfatizando a configuração do território, diversos autores como Freeman (1988), Lundvall (1992,) e Nelson (2005) têm discutido o fenômeno no âmbito da economia da inovação. O conceito de Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) tem sido empregado nesse sentido e sugere a influência de condicionantes históricos e culturais, além da ação de múltiplos agentes no desenvolvimento de capacitações endógenas de um dado território. Trata-se de uma abordagem que privilegia a integração e a cooperação, considerando tais elementos como pilares da inovação e do aprendizado. O envolvimento entre os diversos componentes do sistema (instituições e indivíduos) revela-se fundamental para a configuração de ambiências favoráveis ao intercâmbio de informações e conhecimento. Deste ponto de vista, os recursos e competências disponíveis em certa localidade, são visualizados como elementos importantes e que podem potencializar o processo de inovação, (Lundvall, 1992). Os aspectos de natureza histórica e cultural, o padrão de linguagem e os mecanismos de transmissão de conhecimentos também assumem relevância, na medida em que a configuração predominante tem por base a trama de relações que se estabelece entre os diversos agentes. A sintonia de forças produtivas, políticas e provedoras de recursos, sobretudo financeiros, torna-se indispensável dentro dessa lógica.

No âmbito nacional, diversos autores, como Cassiolato e Lastres (1999, também discutem os arranjos produtivos e inovativos considerando a interação entre indivíduos e instituições, as competências e o aprendizado gerados.

2.2 Competência e Conhecimento: aspectos centrais.

O tema competência tem ocupado espaço na agenda empresarial e motivado debates no meio acadêmico. Trata-se de assunto complexo cujo repertório teórico envolve distintas perspectivas conceituais e analíticas. Relaciona-se à criação de valor econômico e social,



estimulando reflexões importantes do ponto de vista individual e organizacional. Apesar do amplo leque de definições atribuídas ao termo competência, a definição empregada por Fleury e Fleury (2001, p.21) é bastante esclarecedora “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

No contexto dos anos 1980, o assunto ganhou força em face da emergência de uma lógica orientada à superação do modelo de produção baseado no fordismo. O foco em resultados e a aplicação de novas tecnologias ao processo produtivo alterou a dinâmica do trabalho. O enfoque estratégico dos processos de gestão de pessoas e a valorização das efetivas entregas do trabalhador motivaram a adoção de sofisticados sistemas de avaliação e controle do desempenho (Brandão & Guimarães, 2001, 2002). A ênfase na contribuição do trabalhador e o saneamento dos custos acabaram por elevar a pressão sobre a força de trabalho.

Derivado da Visão Baseada em Recursos (VBR), no âmbito do negócio, o tema sugere o alinhamento de estratégias, modelos de gestão e ações individuais no plano operacional com foco na criação de diferenciais competitivos (Fleury & Fleury, 2001; Prahalad & Hamel, 1990). Considerando a necessidade de alinhamento entre as diretrizes do negócio e as ações individuais, Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004) apontaram a relevância do foco estratégico na configuração das competências requeridas. Davenport e Prusak (1998), por sua vez, destacaram os processos de aprendizagem, a aquisição, armazenamento e disseminação de informações.

No nível do indivíduo, a abordagem da competência reúne correntes distintas (visão anglo-saxônica e francesa) que discutem conceitos, estratégias formativas, aprendizagem integrada e dinâmica de relações a partir de enfoques específicos (Bitencourt & Barbosa, 2004). Predominam as seguintes alternativas: a) enfoque ocupacional: prioriza a identificação de competências básicas e genéricas com vistas ao alinhamento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes às características do espaço de trabalho. Nesta linha pragmática, exalta-se a construção de sistemas de avaliação-certificação e formação-capacitação, b) enfoque comportamental: destaca aspectos de ordem psicológica como traços e motivadores, c) enfoque construtivista: comporta a dimensão dialética entre teoria e prática, a integração entre indivíduo e contexto (tanto pela corrente da alternância, quanto pela pedagogia da disfunção). Estudos que tratam de comportamentos observáveis e da influência de aspectos cognitivos e motores na postura do trabalhador, também, são frequentes (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1997; McClelland, 1973; Sandberg, 1994). Autores como Levy-Leboyer (1997); Boterf (2003) e Zarifian (2003) consideraram que a aquisição de *expertise* na prática laboral constitui um processo dinâmico de experiências e aprendizado. Perrenoud (1999, p.31) entende que esse processo envolve “um conjunto de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos na situação, no momento certo e com discernimento”.

A literatura sugere que os meios formativos mais frequentemente utilizados para desenvolver competências são: programas educacionais, treinamentos e a reflexão sobre a própria prática. Diversos autores mencionaram a importância da construção de redes relacionais favoráveis à socialização (Senge, 2002; Sveiby, 1998; Zarifian, 2003). A construção de competências representa um processo complexo, influenciado por múltiplos fatores. Interferem, neste sentido, aspectos inerentes ao próprio indivíduo, ao processo de trabalho e ao ambiente organizacional. A qualidade das relações estabelecidas, o nível de confiança e o próprio sentido do trabalho são ressaltados como condicionantes subjetivos. Deve-se considerar que a competência resulta de experiências e aprendizado profissional acumulados pelo indivíduo em sua história de vida em um dado contexto histórico e cultural.



Portanto, no âmbito do processo de inovação em que determinadas competências são requeridas, deve-se levar em conta que elas envolvem o estabelecimento de um fluxo de transferência de conhecimentos capaz de promover o aprendizado e a partilha de saberes entre diversos agentes (indivíduos e instituições).

Nas discussões sobre inovação e competências, o conhecimento assume papel central no âmbito da Sociedade do Conhecimento (Drucker, 1986), Economia do saber (Bortef, 2003), Era da informação (Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1998) ou Era das redes (Castells, 1999; Terra & Gordon, 2002). Ao se considerar os efeitos da revolução tecnológica em curso e as características estruturais das três últimas décadas, pode-se perceber que o conhecimento representa um recurso (ou fator de produção) indispensável à competitividade de organizações, territórios e países.

Em relação ao conceito de conhecimento, a literatura contempla uma miríade de propostas e definições. Em sintonia com a discussão sobre inovação, Zawislak (2008) propõe a seguinte definição “aquilo que se admite como correto a partir da captação sensível e acúmulo pela mente humana, por isso, dependente de faculdades intelectuais, cognição, documentação, educação, etc.” (Zawislak, 2008, p. 6). Este ponto de vista sugere que a construção de conhecimento envolve uma gama de fatores e sinaliza sua gênese no meio social.

No que se refere à transferência de conhecimento e ao processo de aprendizagem, há diversidade de opiniões. Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratarem do conhecimento no âmbito das organizações, por exemplo, admitem a existência do conhecimento explícito e o conhecimento tácito, derivado do saber prático e alocado na esfera cognitiva, destacando a centralidade do processo de socialização. Numa ótica fundamentada na sociologia do conhecimento, Collins (1992), por sua vez, admite que todo conhecimento é construído socialmente, a partir de convenções e arbitrariedades. Do ponto de vista adotado pelo referido autor, mesmo o conhecimento denominado explícito ou codificado, demanda a interpretação por parte do indivíduo com base no grau de socialização.

No âmbito da inovação e da construção de competências a transferência de conhecimento representa um ponto central e, portanto, os espaços de socialização são considerados fundamentais para gerar o aprendizado coletivo. Portanto, a rede relacional do indivíduo é fundamental para a geração de competências. Collins (1992, p. 22) chega a afirmar “aprendemos pelo viés de nossa socialização e não graças à instrução.” Segundo Fleury e Fleury (2001), o conhecimento e o *know-how* não adquirem status de competência, a não ser que sejam comunicados e trocados. Conforme apontou Lemos (2003):

Apesar de ser permanentemente vital na inovação, o conhecimento tácito, por suas características bastante peculiares, só é compartilhado através da interação humana, nas relações realizadas entre indivíduos ou organizações em ambientes com dinâmica específica, o que, em última instância, torna a inovação localizada e restrita ao âmbito dos agentes envolvidos. A capacitação necessária para compreender e usar os códigos locais pode ser dada somente com sua inserção nas redes de relações para participação do processo de aprendizado interativo, enquanto desenvolvimento de novos conhecimentos. (Lemos, 2003, p. 66).

Desta ótica, destacam-se os enlaces sociais e o padrão de interação vigente em determinada aglomeração, na medida em que ocorre a partilha de “códigos, linguagem comum, identidade, confiança e conhecimentos tácitos necessários para a interpretação precisa da mensagem codificada” (Lemos, 2003, p.66). Desta perspectiva a cultura, enquanto conjunto de crenças, normas e valores, representa um elemento importante.



2.3 Cultura: breves pistas de reflexão.

No campo das organizações, a cultura, há tempos, tem sido objeto de estudo. As discussões foram introduzidas no debate acadêmico a partir de Pettigrew (1979, p. 574) que definiu cultura como “sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em certo período de tempo”. Para Hofstede (1991, p.210) trata-se de “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. A cultura envolve concepções, normas e valores submersos à vida organizacional (Fleury, 1996). Segundo Abrahamson (2006, p.87), os valores são “convicções compartilhadas pelas pessoas”, enquanto as normas representam “convicções em comum (mesmo as inconscientes) sobre o que é valioso, [...] dizem respeito a formas de comportamento em comum [...]”. Segundo Brown (1995, como citado em Rodrigues & Child, 2008, p. 148), “a cultura consiste em idéias, valores e atividades que são específicos de certa organização e têm relevância para seus membros”.

A literatura sobre o assunto constitui-se de correntes teóricas e linhas interpretativas que discutem o tema a partir de perspectivas distintas. Autores, como por exemplo Schein (1992), consideram o caráter integrativo e sistêmico da cultura organizacional. Outros, como Pfeffer (1981), discutem sua multidimensionalidade e fragmentação. Conforme apontou Rodrigues (1997, p.45), as culturas podem “[...] paradoxalmente, provocar afastamento entre os empregados e a gerência, estimulando a divisão da organização em subculturas”.

A cultura implica construção social por meio da interação entre os sujeitos com base em crenças, valores e experiências compartilhadas (Berger & Luckmann, 1999; Huff, 1990; Morgan 1996). Segundo Souza e Souza (2006, p. 1) “A partir da premissa de que o ser humano constitui-se [...] em uma ordem cultural e social própria, não só sua sobrevivência, como sua sustentabilidade e [...] desenvolvimento são socialmente determinados.” Conforme explicou Pettigrew (1979), manifestações coletivas como rituais e outras atividades estabelecem significados e possibilitam a reafirmação de valores. Neste sentido, o indivíduo ao afiliar-se a determinado grupo passa a partilhar uma base de significados que acaba por afetar sua visão sobre a realidade, mergulhando num universo simbólico que lhe possibilita apreender definições e comunicar com outros membros. Enfatiza-se, assim, a natureza política das ações que se vinculam ao “conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção” (Morgan, 1996, p.153).

Os apontamentos anteriores sugerem que, no âmbito da inovação e da construção de competências, a cultura é uma componente subjetiva que deve ser considerada na medida em que afeta a dinâmica e as práticas adotadas em determinado contexto (Schein, 1992; Torquato, 2003).

3 Metodologia.

3.1 Caracterização da pesquisa.

A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva e qualitativa (Godoy, 1995; Vergara, 2003). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas de forma direta, tendo sido uma delas realizada por telefone. Esse fato ocorreu porque um dos entrevistados, fundador e diretor da empresa que iniciou o cultivo na região, residia no município de Pouso Alegre, no Sul do Estado. A coleta foi realizada em duas etapas. Na primeira delas, foram abordados os produtores pioneiros, agentes do poder público,



e técnicos da EMATER. Considerou-se que eles conheciam em profundidade o projeto e participaram ativamente de sua implementação, detendo uma visão estrutural do cultivo. Na segunda etapa foram abordados: outros produtores, trabalhadores e comerciantes locais.

A seleção de sujeitos de pesquisa foi intencional e fundamentou-se na acessibilidade (Vergara, 2003). Os dados foram obtidos em diversos espaços: prefeitura, órgão técnico, estabelecimentos comerciais, residências e nos campos de cultivo. O *corpus* de pesquisa envolveu 25 indivíduos e apresentou a seguinte constituição: 3 representantes do poder público municipal de Datas (o prefeito e o secretário geral em exercício, além do ex-prefeito que atuou no período em que se iniciou o cultivo), 2 profissionais técnicos vinculados à Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, 5 produtores (dentre os quais 2 empreendedores pioneiros), 11 trabalhadores alocados em funções operacionais e de liderança e 4 comerciantes.

O tratamento de dados fundamentou-se em Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) e contagem de frequência. Considerou-se que a construção de competências no processo inovativo envolve o nível de governança do arranjo (referindo-se aos esforços para gerar competências em termos regionais) e o nível do indivíduo (relativo ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo). Para efeito de análise, foram definidas *a priori* as seguintes dimensões: a) dimensão estrutural (vinculada ao nível de governança), b) dimensão formativa (referente ao nível individual), c) dimensão relacional (engloba a visão e a postura adotadas no trabalho, além da ótica valorativa derivada de crenças, normas e valores de referência).

A dimensão estrutural contempla o conjunto de recursos (físicos, humanos e tecnológicos) que subsidiam e sustentam a atividade inovativa. A dimensão formativa comporta os esforços e processos de aprendizagem e transferência de conhecimentos. A dimensão relacional engloba a natureza e o conteúdo do padrão de interação entre os agentes. Condicionantes históricos e culturais também foram considerados na análise proposta.

3.2 Locus da pesquisa.

A região diretamente influenciada engloba os municípios de Datas, Gouveia e Diamantina, localizados no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais. A coleta de dados, contudo, foi realizada no município de Datas por congregar a maior parte dos campos de produção. O fenômeno tratado foi a inovação materializada a partir do cultivo do morangueiro que se consolidou como nova atividade produtiva da região. Essa atividade potencializou a economia local, gerando emprego e renda; além de contribuir para o desenvolvimento de novas competências relacionadas às tecnologia de cultivo e comercialização do produto. Neste sentido, Dias (1993, como citado em Dias & Simões, 2009, p.97) explica “A cultura do morangueiro (*Fragaria ananassa* Dutch) exige muita dedicação e conhecimentos técnicos de alto nível, por se tratar de uma atividade agrícola especializada, a fim de atingir resultados ótimos em termos de produtividades.”

O resgate de aspectos relacionados ao perfil histórico e cultural da região revela-se importante para a compreensão da amplitude e da contribuição que o cultivo do morangueiro proporcionou. Desde a fundação do município de Datas, em 1825, até meados da década de 1980, a principal atividade da região foi o garimpo, extração de diamantes e ouro por meio de equipamentos ou manualmente. As fábricas têxteis e o setor público, sobretudo, as prefeituras absorviam uma parcela considerável da mão de obra disponível. O comércio e a coleta de flores típicas da região também geravam trabalho, não raro, informal. Nos anos 1990, a economia da região entrou num processo de estagnação devido à proibição do garimpo e à



redução drástica das atividades têxteis e comerciais. Naquela circunstância uma massa de trabalhadores sem qualificação passou a buscar sustento na coleta e comercialização de flores e ervas do cerrado. Diante do esgotamento desses recursos, o artesanato também representou uma alternativa para eles. Um considerável contingente de jovens trabalhadores foi impelido a migrar para os centros urbanos, com destaque Belo Horizonte e São Paulo. A extração das pedras preciosas que sustentou a região, durante séculos, ficou apenas no imaginário popular quase sempre reavivada em histórias e contos populares.

Foi nesse quadro de estagnação e de desalento que teve início o cultivo do morangueiro, surgindo como inovação naquela região. As atividades derivadas do cultivo estimularam empregos e renda refletindo, conseqüentemente, na melhora das condições de vida da população. A região encontrou no cultivo do morangueiro uma nova vocação que tem contribuído para o desenvolvimento econômico e social, além de consolidar uma nova estrutura produtiva que conta com a participação de atores das esferas pública e privada.

O cultivo do morangueiro fundamentou-se na ação empreendedora de alguns produtores vindos do Sul do Estado que reconheceram, na região, determinadas condições favoráveis ao plantio (altitude e clima). Em 2003, outros produtores fixaram-se na região e iniciaram suas plantações independentes. Naquela época, estava em pauta a discussão acerca do Projeto de Fruticultura Familiar para o Desenvolvimento Sustentável do Alto do Jequitinhonha que, no ano de 2004, foi assumido pela prefeitura do município de Datas. Posteriormente, o projeto foi levado para outros 13 municípios da região. Em 2005 foi ativada a unidade da EMATER quando produtores nativos na região, que já dominavam a técnica, iniciaram suas próprias plantações. Em 2006, por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF iniciou-se uma lavoura comunitária com a participação de 11 produtores que, posteriormente, também iniciaram suas plantações em pequena escala. Naquele ano, foi criada a Frutivale, uma associação que contou com a parceria da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER-MG), com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), prefeitura municipal de Datas, Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), PUC Serro e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Em 2008, foi criada a Escola Técnica em Agricultura, desde então, as atividades relacionados ao cultivo do morangueiro ampliaram-se e atingiram padrões mais elevados de qualidade.

O município de Datas, berço da inovação, possui uma população total equivalente a 5210 habitantes, segundo o Censo Populacional 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. Esse dado é relevante ao se constatar que, apenas neste município, atualmente, a cultura do morangueiro gera, aproximadamente, 540 empregos diretos caracterizados por vínculos empregatícios formais, conforme informação obtida junto à EMATER. Não foram computados neste total os, eventuais, empregos diretos sem registro e aqueles gerados, indiretamente, pela atividade (de natureza formal ou não). Conforme explicou Castellane (1993, como citado em Dias & Simões, 2009, p. 97) “O cultivo tecnificado iniciou-se no século 19 e apresentou, nas décadas de 80 e 90, uma evolução considerável em todo o mundo.” Atualmente, o estado de Minas Gerais é o maior produtor nacional e contribui com, aproximadamente, 33% do total produzido, seguido por São Paulo e Rio Grande do Sul. Conforme Dias e Simões:

A importância da cultura do morango em Minas Gerais decorre do volume de recursos financeiros que movimenta e da função eminentemente social que desempenha, dada sua elevada capacidade de absorver mão-de-obra. Conduzidos principalmente em pequenas propriedades de base familiar, os morangais proporcionam sensível melhoria



na geração de empregos e renda e, consequentemente, na qualidade de vida de famílias produtoras. (Dias & Simões, 2006, p. 99).

4 Resultados da Pesquisa.

Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados, a seguir, com base nas dimensões analíticas utilizadas.

Dimensão estrutural

- Constatou-se que o projeto estimulou a articulação entre diversos agentes:

A cultura do morangueiro envolveu muita gente: os produtores, a prefeitura, a EMATER, a EPAMIG, o SEBRAE e parceiros de outros municípios também. (Respondente 3 - Poder Público)

Hoje, tem muitas partes envolvidas. Foram criadas a Frutivale, a Escola Técnica no município, a EMATER forneceu treinamento e apoio. (Respondente 1- Poder Público)

- Em sintonia com o Projeto de Fruticultura Familiar, os incentivos e o uso colaborativo de recursos foram essenciais para consolidar o cultivo do morangueiro, favorecer a sofisticação da cadeia produtiva e as estratégias de comercialização:

Sabe, a prefeitura ajuda muito. Fornece mudas, embalagens, adubos e defensivos, compra em grande quantidade para baixar o custo e favorece o pequeno produtor. (Respondente 7 – Produtor).

Hoje, já tem no município câmaras de resfriamento particulares. Eu considero um avanço, o produto não perece mais. A prefeitura incentiva, a Frutivale e os donos das câmaras compram a produção dos pequenos produtores, não há perda do produto. (Respondente 10 - Produtor).

O produtor pode escolher como e onde vender o morango. Pode embalar o produto e vender na própria região, pode mandar para o CEASA, pode fornecer diretamente para comércios de outras localidades. Ele também pode fornecer para a Frutivale que comercializa a poupa da fruta. (Respondente 8 – Produtor).

Dimensão formativa

- Verificou-se que produtores e trabalhadores já dominam a tecnologia do plantio, o aprendizado parece ter sido consolidado.

O conhecimento já está enraizado aqui. Se os produtores (do Sul) forem embora, as pessoas daqui já dão conta de tocar. (Respondente 5 – Técnico).

O essencial, agora, é manter os incentivos. O como fazer eles já sabem. (Respondente 4 – Técnico).

O pessoal aprendeu plantar, conhece tudo: da muda até a comercialização do morango. (Respondente 23 – Comerciante).



- Em relação à transmissão de conhecimentos, apesar do conteúdo técnico disponibilizado pela EMATER, constatou-se que a aprendizagem pela prática, viabilizada por socialização nos campos de cultivo, tem sido fundamental.

Os trabalhadores aprendem a lidar com o morango, desde o plantio até a venda. É jogo aberto, se tiver interesse e disposição: aprende. (Respondente 13 – Trabalhador Líder)

Empresa não ensina ninguém, não! Aqui, na plantação, eu ensinei todo mundo, quem quis trabalhar e teve boa vontade aprendeu tudo. (Respondente 8 - Produtor).

- O apoio técnico também exerceu papel importante em termos de transferência de conhecimentos, favorecendo o aprendizado “científico” da tecnologia de cultivo e da gestão do empreendimento.

O papel da Escola Técnica foi importante porque não adianta só dar mudas, sem ensinar a técnica correta do plantio, os cuidados no manuseio. (Respondente 2, Poder Público).

Com o sucesso do morango, procuramos favorecer a colocação do produto no mercado, dentro dos padrões exigidos e incentivar a questão da técnica e da segurança nas plantações. A ajuda do SEBRAE e de técnicos da EMATER foi fundamental. (Respondente 1, Poder Público).

Dimensão relacional

Os agentes entendem que há um ambiente de colaboração, em que, apesar das limitações, ocorre integração.

Os produtores cooperam uns com os outros e também com os trabalhadores. Acaba que, não há rivalidade que atrapalhe. A prefeitura e a EMATER ajudam bastante, também. (Respondente 11 – Trabalhador Líder).

Às vezes, quebra algum equipamento e a gente precisa de um substituto ou acaba o fertilizante. Para não ficar parado, a gente conversa com os outros produtores e consegue resolver o problema. Acontece com todo mundo, a gente se ajuda. Hoje, pode ser com o outro; amanhã comigo. (Respondente 6 – Produtor).

A contratação de trabalhadores com base na indicação e relações de parentesco é comum.

Quando a gente inicia uma plantação, empregamos famílias inteiras. Aí, fica conhecendo todo mundo. (Respondente 7 - Produtor).

Empresa costuma não aceitar parente. Já no morangal, a gente precisa de muita mão de obra principalmente na época da colheita. É até bom que seja parente de quem nos conhecemos. (Respondente 18 - Trabalhador Líder).

O fato da maioria dos trabalhadores possuir vínculos familiares e sociais favorece a integração, mas também a manipulação em termos de controle e vigilância.

Acontece o seguinte, quando mando, por exemplo, o irmão ou filho de alguém embora, a pessoa acaba ficando chateado. Não é fácil, tem que saber mexer. (Respondente 10 - Produtor).



Quando a pessoa falta, há cobrança dos encarregados e do resto da turma. Todo mundo quer saber o que aconteceu. Aqui, a gente conta com todos e quando falta um, atrapalha o grupo. (Respondente 14 - Trabalhador)

A gente vem é pra trabalhar. Tem que respeitar os colegas, somos todos conhecidos! (Respondente 12 - Trabalhador).

Trato eles (os jovens) como meus filhos, mas gosto de respeito. Ajudei a criar uns e conheço pai e mãe de todos. (Respondente 19 – Trabalhadora).

A partir da contagem de frequência, a Tabela 1 mostra as expressões que se destacaram na fala dos entrevistados, em cada uma das dimensões.

Tabela 1
Expressões destacadas por dimensão analítica

DIMENSÃO	EXPRESSÃO	AGENTE				
		Prefeitura (3)	EMATER (2)	Produtores (5)	Trabalhadores (11)	Comerciantes (4)
Estrutural	articulação entre agentes	100%	100%	100%	64%	50%
	recursos compartilhados	100%	100%	80%	46%	50%
Formativa	aprendizagem técnica	100%	100%	100%	27%	75%
	aprendizagem pela prática	100%	100%	100%	100%	100%
Relacional	ambiente colaborativo	100%	100%	100%	73%	75%
	vínculos familiares	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 1, em relação à dimensão estrutural, sinaliza que a articulação entre os agentes e o uso compartilhado de recursos (equipamentos e insumos) no cultivo do morangueiro têm sido evidentes na percepção do poder público (prefeitura), órgão técnico (EMATER) e produtores. Os trabalhadores abordados não expressaram plenamente esses aspectos, apenas 64% deles mencionaram articulação e 46% o compartilhamento de recursos. Deve-se considerar que, do total de trabalhadores (11), sete desempenham apenas funções



operacionais, não dispo de uma visão mais ampla sobre o processo. Do total de comerciantes (4), apenas 50% mencionaram esses aspectos. Apesar dos comerciantes se relacionarem com os produtores e trabalhadores, eles não participam diretamente da dinâmica do cultivo.

Em relação à dimensão formativa, a aprendizagem da tecnologia de cultivo é determinante na percepção do poder público (prefeitura), órgão técnico (EMATER) e produtores. Apenas 27% dos trabalhadores e 75% dos comerciantes mencionaram a aprendizagem técnica. Novamente, deve-se levar em conta a natureza e as considerações realizadas, anteriormente, sobre esses agentes. Contudo, a aprendizagem pela prática foi apontada pela totalidade dos entrevistados. No contexto das plantações, deve-se considerar que a disseminação do conhecimento técnico também ocorre por meio da prática do trabalho e se baseia na experiência, não se restringindo aos encontros promovidos pela EMATER. A falta de clareza sobre esse aspecto poderia ofuscar a percepção dos trabalhadores (operacionais) acerca da relevância do conteúdo técnico embutido no trabalho.

No que se refere à dimensão relacional, a predominância de um ambiente colaborativo entre os diversos agentes foi apontada pelo poder público (prefeitura), órgão técnico (EMATER) e produtores. Apenas 73% dos trabalhadores e 75% dos comerciantes reconheceram esse aspecto. Os vínculos familiares são intensos e determinam a natureza das relações estabelecidas entre os agentes, tendo sido mencionadas pela totalidade dos entrevistados.

Na visão dos entrevistados, o cultivo do morangueiro representou uma inovação que contribui para o desenvolvimento das seguintes competências: a) Poder Público: capacidade de governança e de negociação; b) EMATER: aprendizagem sobre o cultivo; c) Produtores: *expertise* sobre o cultivo e a cadeia produtiva, visão de negócio, comportamento empreendedor; d) Trabalhadores: aprendizagem sobre o cultivo e qualificação para o trabalho.

5 Considerações finais.

Este artigo tratou da articulação entre diversos agentes no processo de inovação e construção de competências no campo da fruticultura. O estudo de caso revelou que o cultivo do morangueiro representou uma inovação para a região, configurando uma nova vocação produtiva que afeta positivamente a economia local.

A dimensão estrutural do arranjo já conta com uma infraestrutura de estímulo e apoio ao cultivo. No atual estágio, verifica-se certa evolução, caracterizada pelo incremento da cadeia produtiva e a sofisticação dos recursos nela empregados. Em sintonia com o Projeto de Fruticultura Familiar, o uso colaborativo de recursos e a articulação entre o poder público, a EMATER e os produtores têm sido características marcantes.

Enquanto os produtores dinamizam o processo de cultivo, o poder público procura despertar a ação empreendedora e a ampliação das atividades. Essa convergência de forças tem contribuído para o estabelecimento de uma ambiência favorável ao cultivo.

No que se refere à dimensão formativa, os esforços empreendidos pela prefeitura e a EMATER têm sido essenciais para o domínio da tecnologia de cultivo e de estratégias de comercialização do produto. A construção de competências resulta do alinhamento entre suporte técnico e aprendizagem pela prática. O conteúdo tecnológico da atividade tem favorecido a capacitação da mão de obra e o desenvolvimento de novas competências por parte dos agentes envolvidos no processo.



Acerca da dimensão relacional, verificou-se a influência de condicionantes histórico-culturais. Predominam, sobretudo no âmbito das plantações, relações fundamentadas em vínculos familiares que favorecem a integração e a socialização.

Pode-se considerar que o cultivo do morangueiro representou uma inovação que contribui para o desenvolvimento de diversas competências por parte dos agentes envolvidos: capacidade de governança e de negociação; aprendizagem sobre o cultivo e a cadeia produtiva, visão de negócio, comportamento empreendedor. A dimensão subjetiva envolvida no caso tornou-se evidente, expressando-se por meio dos laços sociais que envolvem os diversos agentes.

Para além dos recursos físicos e tecnológicos empregados no cultivo, destaca-se a nova vocação produtiva da região e seu impacto social. Neste sentido, a articulação entre os agentes sustenta o processo inovativo e fundamenta a construção de competências importantes no âmbito da fruticultura. Conforme destacou Dias e Simões (2006, p.99) “os morangais proporcionam sensível melhoria na geração de empregos e renda e, conseqüentemente, na qualidade de vida de famílias produtoras.”

Referências

- Balestro, M. V. (2004). Redes de inovação e capital social: apontamentos conceituais. *Anais do 28º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, PR, Brasil.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (A. O. M. Du. Chenoy Castro, Trad.). Lisboa: Edições 70 Ltda. (Obra original publicada em 1977).
- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2003). Inovações nas organizações empresariais. In J. C. Barbieri (Org.). *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*.(41-63). Rio de Janeiro: FGV.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1999). *A construção social da realidade* (17a ed.). (F. de S. Fernandes, Trad.). Petrópolis: Editora Vozes. (Obra original publicada em 1977).
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Boockman.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed.). (P. C. R. Reuillard, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1977).
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. In T. WOOD Jr. (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. (55-77). São Paulo: Atlas.
- _____. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Cantwell, J. (2005). Innovation and Competitiveness. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Coords.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.



Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. (1999). “Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico”. In J. E. Cassiolato, & H. M. Lastres (Eds). *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*. IBICT/IEL, Brasília.

Castells, M. (1999). *A sociedade em rede* (6a ed.). (R. V. Majer, Trad.). São Paulo: Paz e Terra. (Obra original publicada em 1997).

Collins, H. M. (1992). *Changing Order*. Chicago: The University of Chicago Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (5a ed.). (S. Stancatti, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).

Dias, M. S. C., & Simões, J. C.(2009). Pesquisa leva morango ao Semiárido (96-107). *Informe Agropecuário*, (v.30). Belo Horizonte: EPAMIG.

Dosi, G. (1988). *Sources procedures and microeconomic effects of innovation* (1120-1171), (3a ed., v.26). Nashiville: Journal of Economic Literature.

Drucker, P. F. (2000). A nova sociedade das organizações. In R. Howard et al. *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

_____ (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípio*. SP: Pioneira.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, R. M. (Org.). *Cultura e Poder nas Organizações* (pp.15-27). São Paulo: Atlas.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Freeman, C. (1988). Japan: A New National System Of Innovation? In G. DOSI, C. Freeman, & R. Nelson (Eds.). *Technical Change And Economic Theory*. London: Pinter.

Foote, N. N. (1951). Identification as a basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16,14-21.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 2 (3), 57-63.



- Huff, A. S. (1990). Mapping strategic thought. In A. S. Huff (Ed.). Mapping strategic thought (11-49). New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Lemos, C. (2003). *Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de Sistemas Produtivos Locais*. 2003. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lopes, D. P. T. & Barbosa, A. C. Q. (2008). Inovação: Conceitos, Metodologias e Aplicabilidade – Articulando um Construto à Formulação de Políticas Públicas - Uma Reflexão sobre a Lei de Inovação de Minas Gerais. In Seminário sobre a Economia Mineira, 13, 22-37. Minas Gerais. *Anais...* Diamantina: Cedeplar/UFMG.
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-4.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (1a ed. 10a reimp.). (C. W. Bergamini & R. Coda, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1986).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed.). (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier. (Obra original publicada em 1995).
- Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press.
- Perrenoud, P. (1999). Construir as competências desde a escol. (B. C. Magne, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studing Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. New York: Pitman.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Rodrigues, S. B. (1997). Cultura Corporativa e Identidade: desinstitucionalização em empresa de Telecomunicações Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (2), 45-72.



- Rodrigues, S. B., & Child, J. (2008). *Corporate co-evolution: a political perspective*. England: John Wiley & Sons.
- Sandberg, J. (1994). *Human competence at work: an interpretative approach* (2a ed.). Gotebork: BAS.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge, P. M. (2002). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (13a ed.). (OP Traduções, Trad.). São Paulo: Best Seller. (Obra original publicada em 1990).
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva nas empresas* (4a ed.). (A. B. Rodrigues, & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1998).
- Schumpeter, J. A. (1988). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. (2a ed.). São Paulo: Nova Cultural, Série Os Economistas.
- Souza, E. C. L., & Souza, C. C. L. (2006). *Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras*. In Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30. *Anais do EnANPAD*. Salvador, BA, Brasil.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento* (7. ed.). (L. E. T. F. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Campus. (Obra original publicada em 1997).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1994). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. (J. F. Nicolai, ED.) *Resources Firm and Strategies: A Reader in the Resource - Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Terra, J. C., & Gordon, C. (2002). *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. (E. S. R. Baroni, Trad.) São Paulo: Negocio Editora.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating technological market, and organizational change* (3a ed.). Chichester: Wiley.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. São Paulo: Campus.
- Torquato, G. (2003). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneiras.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Zarifian, P. (2003). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e proposta (E. R. R. Heneault, Trad.). São Paulo: Editora SENAC São Paulo. (Obra original publicada em 2001).

Zawislak, P. A. (2008). *Contribuições para uma medida geral da inovação*. In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 32. *Anais do EnANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.