

GEOGRAFIA E ADMINISTRAÇÃO: A GESTÃO ADMINISTRATIVA CONTEMPORÂNEA E AS NOÇÕES ESPACIAIS

Adilar Antonio Cigolini¹
André Scherer²

Resumo

O ambiente corporativo contemporâneo é de extrema complexidade, exigindo dos executivos (administradores formados) a compreensão de fenômenos que acontecem em múltiplas escalas, nas mais variadas temáticas. Entretanto, estes profissionais ainda carecem de formação adequada no que diz respeito aos conteúdos geográficos. Nesse sentido, a hipótese do presente trabalho foi a de que os atuais gestores e líderes de organizações, enquanto estudantes de administração, não possuem a oportunidade (sistemizada) de adquirir ou reforçar um suficiente “repertório” de análise espacial. O procedimento metodológico foi o de entrevistar gestores formados em Administração, oferecendo a estes um quadro de núcleos conceituais, dentro de uma técnica denominada *escala Likert*. O resultado aponta que o executivo necessita de conhecimentos geográficos para o pleno exercício de sua profissão.

Palavras-chave: administração, gestão administrativa, geografia e gestão, logística.

GEOGRAPHY AND ADMINISTRATION: CONTEMPORARY ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND SPATIAL NOTIONS

Abstract

The contemporary scenario is extremely complex, requiring professionals to understand phenomena that occur at multiple scales in the most varied fields. However, professionals who graduated in administration lack adequate training in geographic content to understand the complexity of the contemporary world, a task that geography, by its nature, allows them to fulfill. In this sense, the hypothesis of the present study was that the managers and leaders of organizations, trained in administration, do not have the opportunity to acquire or reinforce a sufficient “repertoire” of spatial analysis during their education. The methodological procedure adopted was to interview managers, offering them a framework of conceptual cores related to geography for consideration, within a technique known as the Likert scale. Our findings show that administrators require an understanding of geographic knowledge since they use it constantly in their practice.

Keywords: administration, administrative management, geography and management, logistics

¹ Professor adjunto do Departamento de Geografia e docente permanente do Programa de Pós-graduação em Geografia da Universidade do Paraná. E-mail: adilar@ufpr.br

² Mestre em Geografia pelo Programa de Pós-graduação em Geografia da Universidade do Paraná. E-mail: andrescherer10@hotmail.com.

GEOGRAFIA Y ADMINISTRACIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA CONTEMPORÁNEA Y NODOS ESPACIALES

Resumen

El escenario contemporáneo es rofundamente complejo y exige que los profesionales comprendan fenómenos que ocurren en múltiples escalas y en los más variados temas. Sin embargo, a los profesionales graduados en administración les faltan una formación adecuada en contenidos geográficos para que puedan comprender la complejidad del mundo contemporáneo. En este sentido, la hipótesis del presente trabajo fue que los gestores y líderes de las organizaciones, graduados en administración, no tienen la oportunidad de obtener o aumentar un repertorio suficiente de análisis espacial. El procedimiento metodológico fue entrevistar a los gestores, ofreciéndoles un marco de núcleos conceptuales, geográficos, para la apreciación, dentro de una técnica denominada escala de Likert. El resultado indica que el administrador necesita tener el dominio del conocimiento eográfico, porque los utiliza constantemente en su área de actuación.

Palabras clave: administración, gestión administrativa, geografía y gestión, logística

INTRODUÇÃO

O espaço geográfico é construído e constrói relações a partir de aportes culturais, políticos, sociais e econômicos. Esses aportes influenciam, de maneira distinta, a formação espacial dentro de contextos históricos e sociais específicos, estabelecendo a particularidade dos lugares. A categoria espaço pode ser apreendido na sua dinâmica pelos diversos conceitos operativos: território, rede, paisagem, região, lugar, entre outros. Os debates e contribuições sobre o conceito de espaço geográfico podem ser encontrado em autores como Polon (2016), Kunz e Castioni (2017), Lavor e Santos (2018), Braga (2007) e Suertegaray (2001). Massey (2017) mostra a importância da imaginação geográfica na construção das atitudes que temos em relação ao mundo.

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

Massey cita que o espaço não pode ser concebido como algo estático e neutro, uma entidade gélida e imóvel, mas é algo interligado com o tempo e, assim, sempre mudando. “[...] o espaço é a dimensão social não no sentido da sociabilidade exclusivamente humana, mas no sentido do envolvimento dentro de uma multiplicidade. Trata-se da esfera da produção contínua e da reconfiguração da heterogeneidade, sob todas as suas formas – diversidade, subordinação, interesses conflitantes. (MASSEY, 2006, p. 97).

Neste sentido, é impossível pensar a geografia apenas como ciência da localização e da descrição dos fenômenos. Mais que isso, ela investiga a ação humana em suas relações complexas. Por estas características, o pensar geográfico requer treinamento, atenção e investigação. Parece bastante salutar a proposição de Suertegaray (2001) sobre espaço geográfico, que o considera ao mesmo tempo como uno e múltiplo, contendo as diversas dimensões da sociedade em sua dinâmica. Para explicar sua noção sobre o assunto, a autora utiliza uma analogia do disco de Newton, o qual é composto por várias cores, mas quando em movimento, é formado pela cor branca. Assim o espaço geográfico é composto por categorias analíticas (cores) que reforçam determinada dimensão. O lugar dá enfoque à cultura; o território ao poder; a região, à economia ou à síntese dos modos de vida e as possibilidades naturais etc. Assim, a Geografia, ao estudar ou contribuir com cada uma destas categorias, auxilia a compor uma das cores do disco, enquanto sua compreensão conjunta e dinâmica conforma o espaço geográfico.

Vivendo em um cenário de extrema complexidade, profissionais do mundo corporativo e de empresas públicas são pressionados para a compreensão dos fenômenos que acontecem em múltiplas escalas, nas mais variadas temáticas, necessitando conhecimentos que permitam uma visão que os prepare para tamanha complexidade. De acordo com Chiavenato (2004, p. 123), o conhecimento facilita a observação sobre as transformações nos campos econômicos, políticos e sociais – que modificam constantemente o ambiente. Eis a importância de entender a Geografia. Há uma necessidade de se entender o espaço como um todo, as dinâmicas dos fenômenos e suas inter-relações, trazendo à tona um universo que possibilite uma melhor compreensão da realidade e, em consequência, uma melhor atuação profissional. Entretanto, os profissionais formados em administração não tem formação adequada em conteúdos geográficos para entender a complexidade do mundo contemporâneo.

A hipótese do presente trabalho é a de que os gestores formados em administração, normalmente, não tem a oportunidade de adquirir ou reforçar um suficiente “repertório” de

análise espacial durante sua formação. A confirmação desta hipótese justificaria a necessidade de se institucionalizar conteúdos relativos a ciência do espaço, na formação curricular dos administradores

Neste texto pretende-se abordar a aplicação prática, no campo de atuação do administrador, da presença da Geografia em seu cotidiano de trabalho. É importante observar que a ciência da Administração é bastante ampla e flexível, sendo possível fragmentá-la em diversas categorias, tais como: Administração de Cidades; Administração Agropecuária; Administração Hoteleira, Administração Logística; Administração Hospitalar; Administração da Produção; Administração de Pessoas; Administração Financeira; Administração da Qualidade, Administração de Marketing; Administração Pública, Administração de Pessoas, dentre diversas variações. Cabe salientar que a estrutura central destes segmentos é a mesma, mas o que muda são as especificidades a serem geridas, mas que num contexto geral estão conectadas a uma “espinha dorsal” da ciência, que leva em consideração noções básicas de controle, organização, direção e liderança. Assim, para a realização dessa pesquisa precisou-se verticalizar a tema. O recorte temático estabeleceu a Administração Logística como sendo o segmento da administração a ser aprofundado.

A definição desta especialidade (administração logística) ocorreu por uma questão de maior facilidade e acesso na obtenção das informações *in loco* - mas que poderia perfeitamente ter sido realizada qualquer outra área da Administração, sem ônus ou prejuízo de análise. Diante disso, foi definido que o objeto deveria ser observado, ao menos, em três empresas de transporte gerenciadas, respectivamente, por administradores formados.

Os estabelecimentos escolhidos possuem ambiente ideal para o teste da hipótese, pois são consideradas de grande porte para os parâmetros nacionais e são reconhecidas pelos seus serviços regionais e nacionais no setor de transporte. Neste trabalho estas organizações estão identificadas como empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”. Todas elas são gerenciadas por administradores formados, o qual serão respectivamente mencionados como gestor “A”, gestor “B” e gestor “C”. Neste cenário efetuou-se o procedimento metodológico. A opção de não revelar todos os nomes deu-se porque um dos entrevistados e duas empresas não concordaram com a ampla divulgação das informações, sendo que a nomenclatura adotada visa, portanto, garantir a padronização do trabalho e respeitar o pedido de sigilo.

Desta forma, pretende-se conferir na pesquisa junto aos gestores de Administração Logística se dimensões geográficas estão presentes, de alguma forma, nas práticas de trabalho

e se este tipo de conhecimento é útil ao exercício da profissão, ou seja, extrair as suas respectivas noções (nível de profundidade ou grau de conhecimento) de Geografia, tendo como referência um conjunto de palavras-chave (conjunto de conceitos).

Este texto está dividido em quatro partes. A primeira refere-se a presente introdução. A segunda se refere a uma explicação contextualizada sobre o procedimento metodológico utilizado, que se trata basicamente de uma entrevista semiestruturada, utilizando da escala Likert de análise, combinada com uma oportunidade de relato pessoal, na qual o entrevistado atribui notas sobre seu respectivo grau de concordância sobre frases afirmativas (previamente definidas e, neste caso, a respeito da Geografia). Na terceira apresentam-se os resultados da pesquisa e, por último, as considerações finais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa de trabalho coube os seguintes questionamentos: que tipos de “geografias” poderiam estar presentes nas atividades dos administradores de empresas de logística? Elementos da Geografia Urbana? Geografia Industrial? Geografia Cultural? Geografia Econômica? Geografia dos Transportes? Geografia da População? Geografia Ambiental? Geografia Política? Outras segmentações geográficas?

Possivelmente, a Geografia dos Transportes seja aquela que tenha maior tendência de participação no recorte proposto, visto a similaridade dos temas (que envolvem noções de modais, fluxos, localizações, rotas). No entanto, almejava-se identificar se o administrador logístico, exercendo sua atividade profissional, também se utiliza de conceitos gerados a partir das “demais geografias” citadas anteriormente. Ou seja, se o administrador logístico está sujeito a ter contato com demais “noções geográficas”, não somente de modais e localizações, mas sejam elas econômicas, culturais, políticas, ambientais, populacionais, e assim por diante. Suas conexões diárias com elementos geográficos podem ser muito mais amplas. Adota-se como “noções geográficas” aquelas explicitadas por Horácio Capel e Luís Urteaga (1982). Esses autores elaboraram um conjunto de “itens” geográficos, agrupadas pelo que chamam de “núcleos conceituais”, conforme apresentados quadro 01, a seguir:

Quadro 01. Conceitos relacionais da geografia

Núcleos conceituais	
01	As atividades humanas e suas localizações se encontram afetadas pelas condições do meio ambiente, e entre elas, se produzem diferentes ajustes e respostas. Conceitos-chave: Meio Ambiente; biosfera; geossistema; ecossistema; clima; zona terrestre; adaptação ao meio; determinação e determinismo.
02	A atividade do homem modifica as condições do meio. Na atualidade todos os meios naturais da superfície terrestre estão afetados, em maior ou menor medida, pela ação humana. Conceitos-chave: Ação antrópica; domesticação; sedentarizarão; nomadismo; migração; população urbana; população rural; cultivos; erosão; regimes demográficos; tradição demográfica; possibilismo.
03	Os recursos são propriedades obtidas do meio natural. Os recursos da Terra são finitos e por eles o homem deve planejar seu uso e promover a sua conservação. Conceitos-chave: Recursos naturais; recursos não renováveis; avaliação de recursos; substituições de recursos; energia; matérias-primas; conservação; detecção.
04	A vida humana, como toda forma de vida, produz resíduos. Os resíduos da atividade humana podem gerar a poluição e degradação do meio. Conceitos-chave: Degradação do meio; resíduos; industrialização; contaminação; eutrofização ambiental; proteção; desenvolvimento sustentável.
05	Os complexos naturais e humanos dão lugar a paisagens com uma morfologia diferenciada Conceitos-chave: Lugar; paisagem; paisagem cultural; paisagem natural; geomorfologia; síntese; morfologia urbana.
06	O comportamento de indivíduos e grupos sociais se adapta a percepção subjetiva do entorno e às imagens e mapas mentais do mesmo. Conceitos-chave: Percepção; meio percebido; imagem espacial, mapa mental; comportamento espacial; informação; decisão; espaço vivido.
07	As atitudes, os valores e os sentimentos perante a natureza e ao meio variam histórica e culturalmente, e influenciam no comportamento geográfico dos homens. Conceitos-chave: Atitudes em relação ao meio; cultura; valores; imagem visual; imagem simbólica; consciência territorial.
08	A população e as atividades humanas estão localizadas no espaço e a sua distribuição dá origem a modelos espaciais. Conceitos-chave: Localização; coordenadas geográficas; projeção cartográfica; padrões de distribuição espacial; localização absoluta; localização relativa
09	O arranjo espacial das atividades econômicas gera padrões de distribuição dos usos do solo na superfície terrestre. Conceitos-chave: Formas de atividade econômica; usos do solo; localização industrial; espaço urbano; interação econômica; planejamento; amostragem espacial.
10	A distância, a acessibilidade e a centralidade influenciam na localização das atividades econômicas e nos usos do solo. Conceitos-chave: Distância; acessibilidade; centralidade; espaço absoluto; espaço relativo; localização ótima; economias de aglomeração; representação cartográfica

11	O povoamento e as atividades humanas se encontram organizados hierarquicamente. Conceitos-chave: Urbanização; hierarquia urbana; área de influência; aglomeração; área metropolitana; megalópoles; sistema urbano; divisão social e espacial do trabalho; organização/territorialidade interna da cidade
12	Os movimentos e as malhas de transporte contribuem para estruturar o espaço terrestre. Conceitos-chave: Meios de Transporte; rotas; conectividade; fluxos; malha viária; custo de transporte; modais, intermodalidade logística
13	Na superfície terrestre existem áreas diferenciadas com algum grau de organização. Conceitos-chave: Diversidade espacial; área, gradiente espacial; descontinuidade; país; região; estado; município; região cultural; organização espacial
14	A superfície terrestre pode ser considerada em diversas escalas. As escalas regionais e locais são particularmente significativas no estudo geográfico. Conceitos-chave: Região; região homogênea; região funcional; sistema regional; classificação regional; regionalização; escala; mapa temático; cartograma
15	O poder político e a organização estatal contribuem de maneira decisiva para a estruturação do espaço terrestre. Conceitos-chave: Fronteira; fronteiras econômicas; políticas; culturais e religiosas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica.
16	Na medida que a propriedade e outros fatores sociais e culturais condicionam a localização e o uso do espaço, este também é um produto sócia. Conceitos-chave: Relações sociais de produção; modo de produção; formação social; formação espacial; capital; propriedade; trabalho; divisão do trabalho (social e territorial); distribuição de renda; bem-estar social; estratégias espaciais; mundialização.
17	A desigualdade entre os homens gera competências e conflitos pelo uso do espaço e pelo aproveitamento de recursos. Conceitos-chave: Diferença e desigualdade social; movimentos sociais, marginalização social; pobreza; fome; potencial de desenvolvimento econômico; desenvolvimento; subdesenvolvimento; dependência; hegemonia; segregação espacial

Fonte: Horácio Capel e Luís Urteaga. Organização dos autores.

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

aprendizagem, recolher o que pensamos ser um consenso do conjunto da disciplina geográfica, integrando as diversas tradições” (CAPEL E URTEAGA, 1982).

Nesta pesquisa, admitiu-se que todos os núcleos conceituais do quadro são relevantes para todos os tipos de gestão. Isso porque parte-se do princípio que é necessário ter o domínio do maior número possível de itens deste “acervo” geográfico, visto que o gestor se depara com diversos assuntos e problemas diariamente, independentemente de seu setor de atuação. Em outras palavras, é como se o “saber” e a “compreensão” de cada conceito geográfico ou de cada núcleo conceitual pudesse lançar luz aos gestores, dar consciência às suas decisões.

Este raciocínio pode ser percebido, na medida em que é perfeitamente possível associar os núcleos conceituais acima, com diversos elementos que os profissionais formados precisam, em mundo globalizado. Pode-se relacionar esta assertiva com os seguintes itens descritos nos núcleos conceituais: Relações sociais de produção; modo de produção; Mundialização, Globalização, Fronteira; Fronteiras Econômicas; Políticas; jurisdição espacial; nação; organização administrativa; soberania territorial; zona econômica; organizações econômicas; multinacionais; bloco político-militares; colonialismo; neocolonialismo; geopolítica, dentre muitos outros elementos propostos por Capel e Urteaga, visto que são conceitos que podem ser debatidos e utilizados como suporte para o desenvolvimento desta proposta.

Neste trabalho, a forma encontrada de se efetivar o procedimento metodológico da pesquisa, foi a de entrevistar gestores, oferecendo este quadro de núcleos conceituais (Quadro 01) para apreciação e análise, dentro de uma técnica denominada *escala Likert* (1971). Criada pelo psicólogo norte-americano Rensis Likert, a técnica visa medir de maneira fiel as atitudes dos entrevistados (no nosso caso, visa medir as atitudes dos os gestores administrativos em relação à Geografia), combinando estatística e psicologia. Devido à sua eficiência, o modelo se tornou um dos principais *KPI*³ (*Key Performance Indicator*) de organizações e também foi incorporada às pesquisas de opinião nos mais diversos segmentos. Para Lucian (2016) essa forma de mensuração escalar, denominada mensuração multi-item, é um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva.

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

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

Para isso, o entrevistado teve que marcar, na escala (de 1 a 5), a resposta que mais traduz a sua opinião, sendo: nota 1-discordo totalmente, 2-discordo parcialmente, 3-não concordo e nem discordo, 4-concordo parcialmente e 5-concordo totalmente.

Se comparada a um questionário de perguntas habituais - que possibilitam apenas as respostas “sim” ou “não” - o método oferece um retrato mais detalhado da experiência do entrevistado. Além deste método, incorporou-se na pesquisa uma pergunta aberta, para que o entrevistado pudesse expressar livremente suas percepções acerca dos conceitos geográficos e palavras-chave relacionadas ao espaço. Há, portanto, a intenção de favorecer um ambiente de maior confiança junto ao interlocutor, possibilitando relatos, expressões, argumentos que aumentem a flexibilidade e robustez da análise. Além disso, a interação entre o entrevistado e entrevistador favorece respostas espontâneas (SELLTIZ et al, 1987).

Para cada linha do quadro dos núcleos conceituais (Quadro 01), pediu-se para o gestor o respectivo grau compreensão e entendimento (nível de concordância com notas de 1 a 5), tendo as seguintes frases como referência:

- (a) "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (núcleos conceituais) é útil para minha atividade administrativa”.
- (b) "Eu tive a oportunidade de aprender e debater, de forma significativa, sobre estes conceitos durante a graduação."
- (c) "Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores"

Conforme mencionado anteriormente, ao todo, três empresas foram acionadas para que seus respectivos gestores (ocupando cargo de liderança) pudessem responder ao trabalho. O quadro 02 detalha as características destas organizações e o quadro 05 os dados dos entrevistados (administradores).

Quadro 02. Dados das empresas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Funcionários	150	500	40
Fundação	1982	1964	1996
Cidade Matriz	Curitiba/PR	Itajaí/SC	São José dos Pinhais/PR
Atividade Fim	Empresa realiza operação de transporte especializada em cargas fechadas, atua em todo o território nacional, exclusivamente com modal rodoviário.	Empresa especializada na distribuição de alimentos, atua em território nacional e internacional, utilizando modais rodoviário, marítimo e aéreo.	Empresa realiza operação de transporte especializada em exportação de cargas frias, atuando principalmente com expedição de contêineres em território nacional. Utiliza modal rodoviário, marítimo e ferroviário.

Elaboração dos Autores (2020)

Os gestores entrevistados possuem entre 35 e 49 anos, todos graduados em Administração e com no mínimo 10 anos de atuação profissional, conforme quadro 03.

Quadro 03. dados dos gestores

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

Elaboração dos Autores (2020)

A aplicação dos questionários ocorreu, em sua totalidade, nos logradouros das empresas e de forma presencial, respectivamente, com o gestor 01 no dia 16.12.2019 (das 09h00 às 11h), com o gestor 02 no dia 26.01.2020 (das 13h00 às 16h) e com o gestor 03 no dia 28.01.2020 (das 15h às 17h30).

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

RESULTADOS: A PRESENÇA/AUSÊNCIA DA GEOGRAFIA NO COTIDIANO DOS ADMINISTRADORES

Entrevista 01 - Empresa A

A entrevista nº 01 foi efetuada em uma empresa (A) de 150 funcionários, fundada em 1982 e que atua com transporte de cargas fechadas, com foco no mercado nacional. Sediada em Curitiba/PR, a organização trabalha exclusivamente com o modal rodoviário, realizando entregas de produtos em geral, quase que na sua maioria destinados à grandes centros/armazéns de distribuição. O entrevistado possui 43 anos de idade, se formou na Universidade Federal do Paraná, no ano de 2003. Os dados dessa entrevista podem ser visualizados no quadro 04.

Quadro 04: respostas da entrevista 01

Conceitos básicos - vide Quadro 01	A) Avalie a seguinte afirmação: Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa	B) Avalie a seguinte afirmação: Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração.	C) Avalie a seguinte afirmação: Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores.
	Para cada uma das questões acima dar as seguintes notas, nos conceitos correspondentes: nota 1 - Discordo totalmente; nota 2 - Discordo parcialmente; nota 3 - Não concordo e nem discordo; nota 4 - Concordo parcialmente; nota 5 - Concordo totalmente.		
1	4	3	4
2	2	1	2
3	5	1	5
4	4	1	4
5	1	1	1
6	4	1	3
7	5	2	4
8	5	1	5
9	4	4	4
10	5	4	5
11	2	1	2
12	5	5	5
13	5	3	5
14	5	1	5
15	5	4	5
16	4	3	4
17	3	2	5

Fonte: Entrevista com os gestores. Elaboração dos Autores (2020)

Conforme evidenciado no quadro de análise, para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado n° 01 apresentou algum grau de concordância (nota 4 ou 5) para 13 núcleos, dos 17 núcleos. O entrevistado não concordou somente com 3 núcleos de conceitos geográficos, não vendo utilidade em conhecê-los ou apreciá-los no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que em 06 destes 13 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade. Ou seja, teve algum grau de discordância (deu nota 1 ou 2) na afirmativa de pergunta B, a qual dizia: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração". Na afirmativa C, "Considero fundamental que estes conceitos geográficos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores", o gestor concorda em algum grau (com notas 4 ou 5) em 13 dos 17 núcleos possíveis.

Entrevista 02 - Empresa B

A entrevista n° 02 foi efetuada em uma empresa (B) de 500 funcionários, fundada em 1964, especializada na distribuição nacional e internacional de alimentos. Sediada em Itajaí/SC, a empresa utiliza para a execução de suas atividades os modais rodoviário, marítimo e aéreo, sendo referência em intermodalidade e trâmites estrangeiros. Sobre o gestor, atua na empresa como supervisor de exportados da região sul do Brasil, possui 35 anos e se formou na Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 2008. Os dados brutos individuais desta entrevista podem ser visualizados no seguinte quadro 05.

Conforme evidenciado no quadro, para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado n° 02 apresentou grau de concordância (nota 4 ou 5) para 16 núcleos, dos 17 núcleos possíveis, configurando uma forte tendência ao gestor utilizar ou relacionar conhecimentos espaciais. O entrevistado não concordou somente com 01 dos núcleos, que diz respeito à necessidade de se conhecer paisagem, geomorfologia, morfologia, paisagem natural, dentre similares, pulando a pergunta. Frisa-se, que destes 16 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), em 10 deles o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade. Tal informação foi obtida na pergunta

B, a qual dizia: “Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração”.

Quadro 05. Respostas da entrevista 02

Conceitos básicos - vide Quadro 01	A) Avalie a seguinte afirmação: Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa	B) Avalie a seguinte afirmação: Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração.	C) Avalie a seguinte afirmação: Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores.
Para cada uma das questões acima dar as seguintes notas, nos conceitos correspondentes: nota 1 - Discordo totalmente; nota 2 - Discordo parcialmente; nota 3 - Não concordo e nem discordo; nota 4 - Concordo parcialmente; nota 5 - Concordo totalmente.			
1	4	3	5
2	5	2	4
3	5	1	5
4	5	3	5
5	2	2	2
6	4	2	3
7	5	1	4
8	4	2	5
9	4	2	4
10	5	4	5
11	4	1	4
12	5	4	5
13	5	2	5
14	5	2	5
15	5	1	5
16	4	3	5
17	5	2	4

Fonte: Entrevista com os gestores. Elaboração dos Autores (2020)

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

Entrevista 03 - Empresa C

A entrevista nº 03 foi realizada em uma empresa (C) de 40 funcionários, fundada em 1996 em São José dos Pinhais/PR, realiza operação de transporte especializada em exportação de cargas frias, atuando principalmente com expedição de contêineres. Utiliza modal rodoviário ferroviário e marítimo. O entrevistado possui 49 anos, se formou na Universidade Tuiuti do Paraná, no ano de 1995. Os dados brutos individuais podem ser visualizados no quadro 06.

Quadro 06. Respostas da entrevista 03

Conceitos básicos - vide Quadro 01	A) Avalie a seguinte afirmação: Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa	B) Avalie a seguinte afirmação: Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração.	C) Avalie a seguinte afirmação: Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores.
	Para cada uma das questões acima dar as seguintes notas, nos conceitos correspondentes: nota 1 - Discordo totalmente; nota 2 - Discordo parcialmente; nota 3 - Não concordo e nem discordo; nota 4 - Concordo parcialmente; nota 5 - Concordo totalmente.		
1	3	3	4
2	4	2	3
3	4	1	4
4	4	3	4
5	2	2	2
6	4	2	3
7	5	3	4
8	4	2	3
9	4	2	4
10	5	4	5
11	3	1	3
12	5	4	5
13	5	1	4
14	5	1	5
15	4	2	5
16	3	1	3
17	4	2	4

Fonte: Entrevista com os gestores. Elaboração dos Autores (2020)

De acordo com o quadro, para a pergunta A, "Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos é de alguma forma útil para minha atividade administrativa.", o entrevistado

n° 03 apresentou algum grau de concordância (nota 4 ou 5) para 13 núcleos, dos 17 núcleos possíveis.

Cabe ressaltar que destes 13 núcleos concordados (utilizados no dia-a-dia), em 08 deles o entrevistado afirma não ter tido a oportunidade de refletir, reforçar ou aprender durante o tempo que esteve na universidade. Tal informação, assim como as demais entrevistas, foi obtida na pergunta B, a qual dizia: "Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração".

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

Síntese dos resultados

Para se adquirir uma visão mais clara sobre os resultados dos questionários apresentados anteriormente, optou-se por realizar um resumo do que foi obtido, através de uma síntese sobre as respostas dos administradores. Portanto, temos abaixo o quadro resumo de resultados (Quadro 7).

Na afirmativa A, dos 17 núcleos conceituais, os entrevistados concordaram de forma unanime com seis desses núcleos, dando nota máxima a eles. Igualmente, em outros seis núcleos, a maioria concordou que eles são importantes, ou seja, dos três entrevistados, dois concordaram parcialmente ou totalmente. Em um desses núcleos, pelo menos dois entrevistados atribuíram a nota 03, ou seja, não concordaram nem discordaram, evidenciando a falta de opinião sobre o assunto. Em quatro núcleos, a maioria, ou seja, pelo menos dois entrevistados discordaram que aqueles conhecimentos de geografia seriam importantes para eles.

No conjunto da afirmativa A verifica-se, portanto, que os gestores afirmam utilizar ou se apropriar de conceitos geográficos no cotidiano de trabalho, seja como base de informação, conhecimento aplicado ou simplesmente uma referência na tomada de decisões. A grande surpresa na afirmativa A é que em seis núcleos conceituais utilizados como referência e apresentados aos gestores (dentre 17 possíveis), obteve-se unanimidade na concordância dos entrevistados.

Quadro 07. Síntese dos Resultado

Conceitos básicos - vide Quadro 01	A) Avalie a seguinte afirmação: Conhecer e compreender a maioria dos conceitos básicos (descritos no quadrante) é de alguma forma útil para minha atividade administrativa	B) Avalie a seguinte afirmação: Eu tive a oportunidade de aprender e debater de forma significativa sobre estes conceitos durante a graduação em Administração.	C) Avalie a seguinte afirmação: Considero fundamental que estes conceitos sejam ensinados ou debatidos na formação dos administradores.
	Para cada uma das questões acima dar as seguintes notas, nos conceitos correspondentes: nota 1 - Discordo totalmente; nota 2 - Discordo parcialmente; nota 3 - Não concordo e nem discordo; nota 4 - Concordo parcialmente; nota 5 - Concordo totalmente.		
1	Maioria concorda	Maioria não concorda nem discorda	Maioria concorda
2	Maioria concorda	Maioria discorda	Maioria não concorda nem discorda
3	Maioria concorda	Todos concordam	Maioria concorda
4	Maioria concorda	Maioria não concorda nem discorda	Maioria concorda
5	Maioria discorda	Maioria discorda	Maioria discorda
6	Maioria concorda	Maioria discorda	Maioria não concorda nem discorda
7	Todos concordam	Maioria discorda	Maioria concorda
8	Todos concordam	Maioria concorda	Maioria concorda
9	Maioria concorda	Maioria discorda	Maioria concorda
10	Todos concordam	Maioria discorda	Todos concordam
11	Maioria não concorda nem discorda	Todos concordam	Maioria não concorda nem discorda
12	Todos concordam	Maioria concorda	Todos concordam
13	Todos concordam	Maioria discorda	Maioria concorda
14	Todos concordam	Maioria discorda	Todos concordam
15	Maioria discorda	Maioria discorda	Todos concordam
16	Maioria discorda	Maioria não concorda nem discorda	Maioria concorda
17	Maioria discorda	Maioria não concorda nem discorda	Maioria concorda

Fonte: Entrevista com os gestores. Elaboração dos Autores (2020)

Neste caso, é possível dizer que os gestores não limitam a utilização ou percepção particular somente dos elementos da Geografia que estão intimamente ligados à logística (como por exemplo, modais, fluxos, malhas viárias, custos de transporte, dentre outros), mas que também estão em contato diário com outros núcleos importantes da Geografia (que envolvem

conhecimentos diversos, tais como a economia, geopolítica, urbanização, demografia, dentre outros). Esta constatação sugere que, de fato, é necessário que o gestor tenha um “acervo de conhecimento geográfico”, holístico e sistêmico suficiente para a sua atuação profissional, sem o qual pode apresentar dificuldade na tomada de decisões, pouca compreensão diante de dados e fatos, além de desconsideração por situações que sejam determinantes, inclusive, para a manutenção ou sobrevivência do local/empreendimento/organização administrada. Para muito além da fixação de conceitos, os comentários gerais dos gestores sugerem que o conhecimento favorece o desenvolvimento da criticidade, criatividade e, quiçá, transformação.

Na afirmativa B, dos 17 núcleos conceituais, todos entrevistados discordaram com dois desses núcleos, dando nota máxima a eles. Em outros nove núcleos, a maioria discordou. Somando-se essas respostas nota-se que a maior parte dos entrevistados disseram que não tiveram acesso a esses conhecimentos durante a graduação. Em quatro desses núcleos, pelo menos dois entrevistados atribuíram a nota 03, ou seja, não concordaram nem discordaram, evidenciando a falta de opinião sobre o assunto. Em apenas dois núcleos, a maioria, ou seja, pelo menos dois entrevistados concordaram com a afirmação, demonstrando que tiveram, de alguma forma, acesso a esses conhecimentos durante a sua formação.

No conjunto da afirmativa B, já evidencia-se uma contradição na formação desses profissionais, pois os dados comparativos das afirmativas A e a B revelam que a maior parte dos núcleos conceituais - conceitos geográficos preponderantes para o exercício da profissão – são necessários, mas não foram debatidos ou discutidos, em sala de aula, de maneira satisfatória durante a graduação. Aparentemente, os gestores ainda se baseiam e se referenciam no senso comum ou em conhecimentos geográficos obtidos no ensino fundamental/médio, sem terem tido a oportunidade de discutir ou aprimorar estes temas no ensino superior. Tal situação fica evidente quando somente em dois núcleos (nº 8 e nº 12) esta aprendizagem foi reforçada pela maioria na graduação, mas ainda assim são aqueles relacionados às temáticas de localização, meios de transporte, rotas, modais, custos de transporte e afins – que acabam convergindo com a atividade fim destas empresas geridas, obviamente ligadas à funções logísticas e que possuem uma disciplina específica para este ramo na faculdade.

Na afirmativa C, dos 17 núcleos conceituais, os entrevistados deram nota máxima de concordância em quatro. Em nove núcleos pelo menos dois dos entrevistados concordaram que aquele conhecimento é necessário para a formação do administrador. Em três desses núcleos, pelo menos dois entrevistados atribuíram a nota 03, ou seja, não concordaram nem discordaram,

evidenciando a falta de opinião sobre o assunto. Somente em um desses núcleos, a maioria, ou seja, pelo menos dois entrevistados discordaram que aquele conhecimento de geografia seria desnecessário/irrelevante para eles

Desse modo, em relação aos conteúdos que deveriam ensinados durante a formação, percebe-se que os gestores admitem a importância dos elementos geográficos, ou seja, consideram que praticamente todos os conteúdos do quadro de conceitos deveriam ser ensinados a eles, em sala de aula, no ensino superior. Somente um dos núcleos, o de número 05, foi completamente negado.

Há um reconhecimento sobre a relevância e a pertinência desta ciência. Um dos gestores, por exemplo, chegou a afirmar que utiliza uma ferramenta (software) que permite agrupar dados socioeconômicos de uma área e as informações comportamentais dos clientes, disponibilizando tudo isso na forma de mapas e permitindo a análise visual do problema e embasando a tomada de decisão. Tal situação permite compreendermos que as “respostas geográficas” podem fazer toda a diferença para o sucesso de uma gestão – mas que não são debatidos a contento, sendo que por vezes, os profissionais buscam soluções ou maior conhecimento desta área por conta própria. A afirmativa, desse modo, evidencia que, segundo a opinião dos entrevistados, deveria haver uma maior aproximação entre a Geografia e a Administração.

A grande questão é como estruturar metodologicamente este “casamento” entre as áreas. Tendo em vista a enorme quantidade de assuntos ofertados pela geografia, escolher e selecionar somente aqueles temas mais relevantes e específicos nos parece ser a medida mais coerente. Dentre estes, a cartografia (que está diretamente relacionada aos núcleos 08, 09, 10 e 12, mencionados anteriormente), se apresenta como o eixo central - de acordo com os dados observados junto aos entrevistados. De unanimidade e de reconhecida importância técnica, o tema possui a missão de representar aspectos da realidade utilizando informações que são organizadas para atender as necessidades de diferentes gestores. O mapa é, ao mesmo tempo, base de trabalho e um recurso de expressão. (Ribeiro, 1987).

Ao ter maior contato com a cartografia os líderes teriam a oportunidade de “ler o mundo” com mais propriedade. Isso não ocorre na atualidade. Obter um aprendizado, através de interpretações de mapas e dados cartográficos, poderia ajudar inicialmente a preencher esta lacuna. Na prática, seria possível estabelecer um programa de ensino que envolvesse, além da teoria, estudos de caso aplicados e simulações. Por exemplo, fazer com que o graduando em

Administração encontre alternativas para problemas de layout em armazéns, garagens e centros de distribuição (utilizando plantas digitais), avalie soluções espaciais para portos, aeroportos, ferrovias e rodovias (com imagens obtidas a partir de sensoriamento remoto), compreenda comportamentos populacionais, otimize rotas e custos de transporte (através de informações obtidas via GPS), analise melhores localizações para novos empreendimentos, forme estratégias organizacionais a partir de noções ligadas à topografia e relevo, planeje a distribuição espacial de serviços prestados pelo poder público, reconheça áreas de proteção ambiental (e respeite estes locais), dentre inúmeras situações habituais vividas por um profissional administrativo.

Por sua vez, os demais tópicos apresentados como relevantes pelos gestores, poderiam ser refletidos sob a ótica de um Sistema de Informações Geográficas (SIG⁴), visto que existe a possibilidade de tais itens também serem representados mediante tabelas e gráficos. Nestes casos, por exemplo, a compreensão visual permite perceber a média de renda de determinado local, nível de inflação, distribuição de preços, fluxos, riscos inerentes a guerras (geopolítica), distribuição de recursos naturais, resultado de balanças comerciais, intenções de voto, uso de água, ampliação de energia renovável, população de vacinados, produção agrícola, organização de parques industriais, tendências climáticas, dentre outros tópicos tidos como importantes. A análise e debate sobre tais condições podem ser desenvolvidos em sala e se transformar em uma rica fonte de informações aos estudantes. É essencial que ocorra a familiarização com este tipo de linguagem para a tomada de decisões.

Importante salientar que tal aprendizado deve vir acompanhado obrigatoriamente de uma robusta introdução às categorias de análise espacial (espaço, região, lugar, paisagem e território), a fim de que se dê toda uma unidade, e principalmente, identidade geográfica ao conteúdo - pois é a partir deste ângulo que objetivamos e materializamos esta sugestão de ensino.

⁴De acordo com Sene (2018), um sistema de informações geográficas (SIG) é composto por uma rede de equipamentos (hardware) e de programas (software) que processam dados georreferenciados, isto é, situados no território, localizados por coordenadas geográficas e identificados por GPS. Entretanto, o mais importante nesse sistema são as pessoas: os técnicos que alimentam o banco de dados, processando-os e produzindo informações a partir deles, assim como os usuários finais que utilizam estas informações para a tomada de decisões. Entende-se neste trabalho que o graduando atue como usuário final desta estrutura, para fins de análise espacial, sem a obrigatoriedade de operar diretamente o sistema, visto que não é a função e nem a intenção desta graduação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado aponta que o administrador precisa, de fato, ter o domínio de um pleno acervo de “conhecimentos geográficos”, pois os utiliza constantemente no seu cotidiano de atuação, seja como referência para decisões ou como conhecimentos gerais que o balizam no ambiente de trabalho. Em consequência, de acordo com os instrumentos de pesquisa utilizados, pode-se afirmar com segurança que a hipótese do trabalho foi confirmada. O que parece, diante das respostas, é que nem tudo da Geografia seja, realmente “aproveitável” pela Administração, mas que a grande maioria dos seus elementos são, claramente, necessários e que permitiriam uma melhor compreensão do mundo contemporâneo por parte dos gestores. Este resultado induz a necessidade de criação de conteúdos de geografia aplicados à Administração, reforçando aqueles elementos unânimes ou com frequente presença.

Há portanto, uma relação possível entre as duas ciências, que embora nem sempre se apresente de forma nítida, quando observada sob a perspectiva de gestão ganha uma projeção importante (no sentido de que a Geografia atua como uma ponte para a percepção das particularidades espaciais para quem administra algo). Há relação, em consequência, com a formação curricular, pois os entrevistados confirmam que a Geografia é ignorada em ambientes formativos e acadêmicos, visto que os gestores não reconheceram momentos e oportunidades de aprendizados construtivos sobre o tema enquanto graduandos.

Sugere-se preencher esta lacuna através da implementação de conteúdos geográficos por uma disciplina, que poderia ser denominada, por exemplo, de Geografia Aplicada à Administração - capaz de sistematizar os conteúdos de geografia apontados como importantes na formação dos graduandos em administração, fazendo com que o preparo profissional seja mais completo e que estimule a compreensão dos fenômenos ocorridos no espaço.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Rhalf. O espaço geográfico: um esforço de definição. **GEOUSP - Espaço e Tempo**, São Paulo, N° 22, 2007.
- CAPEL, Horacio y URTEAGA, Luís. **La geografía en un curriculum de ciencias sociales**. Geo Crítica, Universidad de Barcelona, n° 61, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004.
- GOMES, P. C. C. **Geografia e modernidade**. Rio de Janeiro, Bertrand, 2002.

- LAVOR, Pedro Paulo de; SANTOS, Ana Rocha dos. Reflections on space and spatial scales. **Revista Mercator**, Fortaleza, V. 17, dec. 2018.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- LUCIAN, Rafael. Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line)**. São Paulo, v. 9, n. 01, 2016.
- KUNZ, S. A. da S. e CASTIONI, R. Espaço geográfico e interdisciplinaridade: natureza do conhecimento geográfico no saber escolar. **Revista Brasileira De Educação Em Geografia**, v. 6, Nº 12, UNICAMP, São Paulo, 2017
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4a.Ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MASSEY, Dorren. **Pelo Espaço: uma nova política para a espacialidade**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 2006.
- MASSEY, Dorren. A mente geográfica. **Geographia**, V.19, Nº 40. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2017.
- POLON, Luana Caroline Künast, **Espaço geográfico: breve discussão teórica acerca do conceito**. **Revista Geográfica Acadêmica**, V.10, Nº 02. Universidade Federal de Roraima, 2016.
- RIBEIRO, O. **Introdução ao estudo da geografia regional**. Lisboa: João Sá da Costa, 1987.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.
- SENE, Eustáquio de. **Geografia Geral e do Brasil**. São Paulo: Ática, 2018.
- SUERTEGARAY, Dirce Maria Antunes. Espaço geográfico uno e múltiplo. **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Universidad de Barcelona, Nº 93, 2001.

Recebido em 15 de dezembro de 2021.

Aceito em 07 de março de 2022.

Publicado em 29 de julho de 2022.