

EMPREENDEDORISMO, GESTÃO, MARKETING E INOVAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE: RESSIGNIFICAÇÕES E TENDÊNCIAS.



CARLOS BATISTA
(ORGANIZADOR)


EDITORA
SCHREIBEN

CARLOS BATISTA
(ORGANIZADOR)

**EMPREENDEDORISMO, GESTÃO,
MARKETING E INOVAÇÃO NA
CONTEMPORANEIDADE:
RESSIGNIFICAÇÕES E TENDÊNCIAS.**



EDITORA
SCHREIBEN

2022

© Dos Organizadores - 2022
Editoração e capa: Schreiben
Imagem da capa: Pixabay
Revisão: os autores

Conselho Editorial (Editora Schreiben):

Dr. Adelar Heinsfeld (UPF)
Dr. Airton Spies (EPAGRI)
Dra. Ana Carolina Martins da Silva (UERGS)
Dr. Deivid Alex dos Santos (UEL)
Dr. Douglas Orestes Franzen (UCEFF)
Dr. Eduardo Ramón Palermo López (MPR - Uruguai)
Dr. Enio Luiz Spaniol (UDESC)
Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes (UENP)
Dr. Glen Goodman (Arizona State University)
Dr. Guido Lenz (UFRGS)
Dra. Ivânia Campigotto Aquino (UPF)
Dr. João Carlos Tedesco (UPF)
Dr. José Antonio Ribeiro de Moura (FEEVALE)
Dr. José Raimundo Rodrigues (UFES)
Dr. Leandro Hahn (UNIARP)
Dr. Leandro Mayer (SED-SC)
Dr. Klebson Souza Santos (UEFS)
Dra. Marcela Mary José da Silva (UFRB)
Dra. Marciane Kessler (UFPel)
Dr. Marcos Pereira dos Santos (FAQ)
Dra. Natércia de Andrade Lopes Neta (UNEAL)
Dr. Odair Neitzel (UFFS)
Dr. Valdenildo dos Santos (UFMS)
Dr. Wanilton Dudek (UNIUV)

Esta obra é uma produção independente. A exatidão das informações, opiniões e conceitos emitidos, bem como da procedência das tabelas, quadros, mapas e fotografias é de exclusiva responsabilidade do(s) autor(es).

Editora Schreiben
Linha Cordilheira - SC-163
89896-000 Itapiranga/SC
Tel: (49) 3678 7254
editoraschreiben@gmail.com
www.editoraschreiben.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E55 Empreendedorismo, gestão, marketing e inovação na contemporaneidade: ressignificações e tendências. / Organizador: Carlos Batista. – Itapiranga : Schreiben, 2022.
177 p. ; e-book
E-book no formato PDF.
EISBN: 978-65-5440-006-0
DOI: 10.29327/567796
1. Administração de empresas. 2. Gestão de recursos humanos. 3. Gestão de negócios. I. Título. II. Batista, Carlos.

CDU 658

Bibliotecária responsável Kátia Rosi Possobon CRB10/1782

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	6
<i>Carlos Batista</i>	

APRESENTAÇÃO.....	7
<i>Carlos Batista</i>	

Capítulo 1

A REDESCOBERTA DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NA PANDEMIA: DAS AGRURAS À VOLTA AO EQUILÍBRIO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL.....	10
<i>Luís Guilherme Moraes de Assis</i>	
<i>Luiz Eduardo S. Moraes</i>	

Capítulo 2

EMPREENDEDORISMO E CULTURA EMPREENDEDORA.....	24
<i>Carine da Costa Alencar</i>	
<i>Tiago Santos Barreto Thomaz</i>	
<i>Dienner Mory Rodrigues Silva</i>	

Capítulo 3

DA ESCOLA CLÁSSICA À ERA DA INFORMAÇÃO: UM PANORAMA HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
<i>Dirce Maria da Silva</i>	
<i>Eunice Nóbrega Portela</i>	

Capítulo 4

PROGRAMA DE GQT EM VENDAS DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS: ESTUDO DE CASO COM MOTIVAÇÕES, MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS.....	53
<i>Rodrigo Guimarães Motta</i>	
<i>Leandro Pereira de Lacerda</i>	
<i>Iara Cristina de Fátima Mola</i>	
<i>Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos</i>	

Capítulo 5

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE PELA APLICAÇÃO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM - CBOK®*.....74

Eunice Nóbrega Portela

Dirce Maria da Silva

Ailjan Santos Almeida

Capítulo 6

O MARKETING DIGITAL E VENDA *ON-LINE* NA COMPOSIÇÃO DO SERVIÇO DE *DELIVERY* DE EMPRESAS VIRTUAIS84

Everlana da Cunha Aboim

Darlison da Silva Oliveira

Capítulo 7

INBOUND MARKETING: UM OLHAR SOBRE O CONSUMO DE CONTEÚDOS NAS MÍDIAS DIGITAIS.....96

Eunice Nóbrega Portela

Dirce Maria da Silva

Marcelo Araújo Lima

Capítulo 8

AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIAS DE MARKETING TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES DO *INSTAGRAM*.....109

Moisés Meireles Mascarenhas

Karoliny Diniz Carvalho

Capítulo 9

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA ESCOLA: UMA PRÁTICA POSSÍVEL E NECESSÁRIA.....123

Lilian Wecker Rother

Capítulo 10

GESTÃO PEDAGÓGICA EM UM POLO DE APOIO EAD: PERCEPÇÕES E DESAFIOS.....136

Carlos Batista

Capítulo 11

PODER E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DO
SOFRIMENTO DA MULHER NO TRABALHO DIANTE DAS
MUDANÇAS EM DECORRÊNCIA DA COVID-19.....146

Abraão Danziger de Matos

Capítulo 12

EMPREGO DOS FATORES DE TEXTUALIDADE NO GÊNERO
RELATÓRIO CONTÁBIL-FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO
SOBRE A CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL
EM MINAS GERAIS.....156

Raimundo Expedito dos Santos Sousa

POSFÁCIO.....174

Carlos Batista

SOBRE O ORGANIZADOR.....175

PREFÁCIO

Afinal, o que é empreender? É um verbo cuja amplitude perpassa a questão do fazer, do executar, é um conceito envolvido na prática essencial?

Penso que somente o empreendedor, tímido ou arrojado pode responder da sua maneira, com sua lucidez, vertentes e conteúdos.

Fácil ou não, empreender pode se tornar a divisão, a linha tênue entre o querer, o idealizar e o fazer, ou como muitos alardeiam: tirar os sonhos da gaveta e por em prática os mesmos.

Mas como o sucesso pode emoldurar essa prática? Será que só basta empreender, ter gosto e coragem e se lançar? Mais uma vez reflito que não necessariamente, se praticar é primordial, gerir (bem) o projeto é essencial, chega a ser medular. E para gerir bem se faz necessário o estudo, aliás infundável, ininterrupto que pode trazer desdobramentos fortificantes, dentre eles a inovação, oxigênio necessário e crucial aliás para que o empreender tome corpo, sem esquecer de sua propaganda, o cognominado marketing.

Tendo todos os elementos postos, de preferência em ordem crescente, mas não menos interseccionados, podemos ressignificar conceitos, reconstruí-los, atracá-los e posteriormente apontar caminhos, isto é, tendências.

O convite está feito! E com ele temos a esperança de novas concepções, as quais a origem do empreender será sempre referenciado e enaltecido. Desejo a todos leituras primorosas dos próximos capítulos, repletas de interiorizações teóricas e quem sabe novas execuções.

Sem mais, vamos empreender?

Carlos Batista

APRESENTAÇÃO

Empreender é algo natural em nossa sociedade, independente do estado temporal e situacional do indivíduo, nós podemos empreender simplesmente para conviver, sobreviver e crescer em nossas atitudes e meios, com isso praticar o empreendedorismo é autóctone, corriqueiro e até necessário em muitas ocasiões.

O empreender inevitavelmente está correlacionado a prática da inovação, da gestão e do marketing exercido inúmeras vezes em uma plenitude harmoniosa e decorrente do empreendedorismo.

Como a imagem abaixo demonstra, retratar, ressignificar e enumerar tendências é de fato ilustrar e potencializar novas formas de empreender, novos significados em meios midiáticos que alicerçam essas execuções.

Imagem 01: Empreender



Fonte: Pixabay¹, 2022.

¹ Detalhes da imagem: pexels-photo-5900133.jpg. Disponível em: <https://www.pexels.com/pt-br/foto/calculando-computando-estimando-contagem-5900133/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

No decurso dos próximos capítulos nosso objetivo foi asseverar este ato de empreender, com base na exemplificação das pesquisas de nossos ilustres autores.

Por conseguinte no capítulo 01 (um) tem-se a: **A Redescoberta do Espírito Empreendedor na Pandemia: das Agruras à volta ao Equilíbrio dos Pequenos Negócios no Brasil**, escrito por **Luís Guilherme Moraes de Assis e Luiz Eduardo S. Moraes**.

O capítulo 02 (dois) demonstra-se o **Empreendedorismo e Cultura Empreendedora**, abrilhantados por **Carine da Costa Alencar, Tiago Santos Barreto Thomaz e Dienner Mory Rodrigues Silva**.

No capítulo 03 (três) projeta-se: **Da Escola Clássica à era da Informação: um panorama histórico da Gestão de Recursos Humanos**, desenvolvido por **Dirce Maria da Silva e Eunice Nóbrega Portela**.

Com o capítulo 04 (quatro) ilustra-se o: **Programa de GQT em Vendas de Bens de Consumo não Duráveis: estudo de caso com motivações, método de Implementação e Resultados**, relatado por **Rodrigo Guimarães Motta, Leandro Pereira de Lacerda, Iara Cristina de Fátima Mola e Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos**.

Já o capítulo 05 (cinco) observa-se a: **Gestão de Processos de Negócios: estratégias para melhoria contínua da Qualidade pela Aplicação do Business Process Management – BPM - CBOK®**, desenvolvidos por **Eunice Nóbrega Portela, Dirce Maria da Silva e Ailjan Santos Almeida**.

No capítulo 06 (seis) denota-se: **O Marketing Digital e venda on-line na composição do Serviço de Delivery de Empresas Virtuais**, propostos por **Everlana da Cunha Aboim e Darlison da Silva Oliveira**.

Provindo com a segunda metade da obra aponta-se no capítulo 7 (sete): **Inbound Marketing: um olhar sobre o consumo de Conteúdos nas Mídias Digitais**, aventados por **Eunice Nóbrega Portela, Dirce Maria da Silva e Marcelo Araújo Lima**.

Em conjunto com o capítulo 08 (oito) evidencia-se: **As Redes Sociais como Estratégias de Marketing Turístico: uma análise das Potencialidades do Instagram**, redigido por **Moisés Meireles Mascarenhas e Karoliny Diniz Carvalho**.

O capítulo 09 (nove) fomenta-se por **Lilian Wecker Rother** a:

Educação Empreendedora na Escola: uma prática possível e necessária.

Advindo no capítulo 10 (dez), **Carlos Batista** aventura-se sobre a: **Gestão Pedagógica em um Polo de Apoio EAD: percepções e desafios.**

O antepenúltimo capítulo, o capítulo 11 (onze), **Abraão Danziger de Matos** valida o: **Poder e Estratégia nas Organizações: análise do sofrimento da mulher no trabalho diante de mudanças em decorrência do Covid-19.**

Por fim no capítulo 12 (doze) **Raimundo Expedito dos Santos Sousa**, explicita sobre o: **Emprego dos Fatores de Textualidade do Gênero Relatório Contábil-Financeiro: estudo de caso sobre a contabilidade governamental em Minas Gerais.**

Boa leitura a todos.

CAPÍTULO 1

A REDESCOBERTA DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NA PANDEMIA: DAS AGRURAS À VOLTA AO EQUILÍBRIO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL

Luís Guilherme Morais de Assis¹

Luiz Eduardo S. Moraes²

INTRODUÇÃO

A compreensão sobre as novas tendências e dificuldades na área dos negócios é de grande importância, não apenas aos já inseridos no meio empreendedor, mas também àqueles que desejam ingressar nesse campo. Assim sendo, vale destacar os desafios enfrentados, tais como os suscitados neste tempo de pós-pandemia, bem como suas consequências, seja para os pequenos ou grandes empresários. A análise realizada no presente artigo tem, por principal objetivo, evidenciar as visíveis agruras enfrentadas pelos empreendedores brasileiros, desencadeadas pelo atípico período pandêmico, principalmente num cenário de constante aumento do desemprego que também acompanha a alta na taxa básica de juros, a Selic (Sistema Especial de Liquidação e Custódia). Do mesmo modo, marca a atual conjuntura da população brasileira, elevações consideráveis nos preços de produtos essenciais, tais como o gás de cozinha (GLP) e o crescente valor dos combustíveis.

1 Acadêmico em Administração pela UNIVESP (Universidade Virtual do Estado de São Paulo - em andamento). Bacharel em Filosofia pela Faculdade Dehoniana (Taubaté -SP) E-mail: luisguilhermemorais30@gmail.com.

2 Professor de Língua Portuguesa da rede pública e particular de ensino. Gestor de Projetos Educacionais da rede municipal de ensino de São José dos Campos - SP; Mestre em Linguística Aplicada pela Universidade de Taubaté - UNITAU (SP). E-mail: luiz.moraes@edusjc.sp.gov.br.

Nesse ínterim, após serem devidamente pontuadas as adversidades citadas, atenção será dada como o comportamento do espírito empreendedor é capaz de “esperançar”, em meio às dificuldades, principalmente no cenário constituído pela pandemia. Ressalta-se, do mesmo modo, a capacidade da resiliência exigida, de modo especial dos empreendedores, pois essa habilidade possibilita a reconstrução dos projetos e a ultrapassagem de quaisquer novos obstáculos dentro da realidade cotidiana de seus negócios.

DESENVOLVIMENTO

1. O empreendedorismo em tempos de agruras advindas do cenário pandêmico e/ou pós-pandêmico

Por meio do uso diário das palavras, novos significados são dados a um mesmo termo e, nisso, se manifesta a dinâmica e vivacidade de uma língua. Disso, evidentemente, não foge o termo empreender, que com o passar do tempo, ganhou alguns sentidos diferentes, apesar de não serem dicotômicos. Desse modo, é necessário ressaltar a compreensão do vocábulo mencionado, a fim de tornar a reflexão cada vez mais clara e não haver dúbios entendimentos sobre a mesma palavra-chave. O verbo referido encontra-se no princípio, como ponto de convergência dos demais temas, pois a pandemia e seus desdobramentos serão a moldura da análise realizada acerca dos empreendimentos no Brasil no contexto da pandemia.

Segundo a pesquisadora Vale (2014), a palavra empreender, “[...] utilizada no sentido de alguém que controla uma empresa, teria surgido em 1770, com Abbé Galiani.” Além disso, surgem os primeiros empreendedores, segundo a mesma autora, num contexto de estabilidade e tradições que se mantinham com o passar dos anos. Assim, essas eram as características da sociedade; no mundo globalizado e hiper conectado de hoje, nada goza de tanta estabilidade, nos mais diversos âmbitos sociais. E esse é o significado próprio do termo empreendimento nos tempos em que tudo muda com rapidez, isto é, assumir riscos e antever as prováveis dificuldades de determinado investimento de tempo e recursos.

Esse caráter dos tempos atuais, fomentado pelo avanço da conexão, cada vez mais imprescindível, com o mundo digital, seja por parte das empresas ou de pessoas, em geral, pode ser observado pela evolução,

sempre mais rápida, de novas tecnologias. Seus possíveis usos podem ser explorados em prol do crescimento do empreendedorismo. De igual modo, quem não adere às inovações, providas dos mais diversos campos de pesquisa, acabam por perder oportunidades. Por conseguinte, um dos contratemplos encontrados pelos empreendedores vem a ser a agilidade numa mudança harmônica, de acordo com os novos ambientes, conforme será evidenciado.

Zene Fracasso (2008), pesquisadora da área, ao citarem Schumpeter, economista e teórico do início do século XX, refletem sobre o espaço, por excelência, do empreendedor. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de ocupação, por parte de quem empreende, de novos ambientes, suscitados pelas inovações engendradas em cada época. Além disso, é de suma importância a exploração das novidades, pois, apesar de não ser um inventor, deve ser “[...] um indivíduo capaz de introduzir a invenção na indústria e, assim, produzir inovação: a fabricação de um novo bem; a introdução de um método de produção; a abertura de um novo negócio e o ingresso em um novo mercado” Isso integra uma importante parte no êxito das ações.

Quando bem aproveitadas as possibilidades, sempre é possível quebrar as barreiras que se interpõem ao sucesso. Isso porque, juntamente com as facilidades, alcançadas por intermédio da tecnologia, também dificuldades são inauguradas. Assim, observa-se as consequências trazidas pela globalização, que é capaz de conectar a todos, independentemente do antigo obstáculo da distância física. Dentre os pontos negativos, destaca-se o potencial das grandes empresas de ofuscar e sufocar os pequenos empreendedores, devido aos métodos utilizados pelas multinacionais, capazes de ampliar seu mercado e fazer seus produtos chegarem a todas as partes, com relativa facilidade.

Como antídoto para a permanência no setor, em face de tantas ofertas, é imprescindível a exploração de novos mercados, suscitados pela progressiva disseminação e evolução das novas tecnologias. Ao principiar o empreendimento em tão inexploradas esferas, corre-se o risco de apostar num ambiente com instabilidade patente. Apesar disso, o equilíbrio se faz sempre presente no lastro das atitudes empreendedoras, pois, de acordo com o economista Knighth (1921) os termos incerteza e risco são diferentes entre si. Segundo o autor, não se deve dispensar as probabilidades

advindas do futuro ato empreendedor, além de usá-lo como meio para calcular os possíveis eventos desencadeados dessas ações. Assim sendo, o julgamento aparece como meio para o empreendedor não permanecer à mercê do acaso, mas ter papel ativo nas considerações feitas sobre as possibilidades que se apresentam.

O primeiro passo, segundo o pensamento de Knight (1921), é estabelecer ações capazes de trazer, com alguma possibilidade, o êxito. Por conseguinte, apenas é arriscado e posto à disposição de uma possível perda, aquilo que não é essencial. Isso, quando cultivado, torna-se o modelo de discernir, as potenciais perdas e ganhos, mais apropriadamente, sem haver nenhum déficit insuperável.

A instabilidade, conforme constatado, é parte inerente do empreendedorismo e faz com que seja, de fato, um jogo positivo ao setor do mercado, haja vista os impactos ofertados mutuamente entre empreendedor e o ramo citado. Segundo o economista Kirzner (1979), o lugar próprio de quem empreende é o centro do mercado, pois a habilidade de permanecer em alerta quanto às necessidades, é fundamental para que seja ampliado seu território. Desse modo, quando se fala de reciprocidade entre ambos os conceitos, percebe-se que a medida do crescimento de um acompanha a do outro e vice versa. Identificar possibilidades de rendimento e ampliar o mercado é, pois, o principal traço, de acordo com o referido autor, de quem empreende.

Foram explanados, até o presente momento, as características do empreendedor, tais como o estar em alerta, o lidar com a instabilidade e a capacidade de inaugurar novos tempos bem como produtos inovadores no mercado. A partir disso, deve-se considerar, a partir de agora, o período de crise pelo qual a humanidade passou e do qual ainda continua a colher amargos frutos, isto é, a pandemia da Covid-19. Surgindo abrupta e inesperadamente, a pandemia consolidou cenários catastróficos, tais como a morte de milhares de pessoas e a crise financeira instaurada, com o fechamento de diversas empresas e a taxa de desemprego indo a níveis alarmantes. Faz-se necessário, observar mais atentamente, a conjuntura ocasionada por essa doença, a fim de manifestar quais foram e são as dificuldades desses tempos.

Os principais meios de comunicação ressaltaram a taxa crescente de desemprego, a qual atingiu, nos piores momentos da pandemia, 14,7%,

correspondendo à assustadora marca de 14,1 milhões de desocupados. Por terem sido demitidos de seus empregos, devido ao avanço da crise econômica instaurada pela pandemia, milhões de brasileiros viram-se obrigados e incitados à criação de empresas individuais. Vale ressaltar, aqui, tantos brasileiros que ao perderem seus empregos, tornaram-se os próprios patrões, tendo em vista que tiveram oportunidade de vender produtos artesanais, entregaram marmitas, venderam verduras, legumes e frutas e doces caseiros, por exemplo. Entretanto, eram trabalhadores informais e não constaram nos índices oficiais do governo. Os dados sobre o recorde no número de MEI (Microempreendedor Individual) posteriormente, serão explorados, para retratar o espírito empreendedor em ação, apesar de tantas dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores mencionados.

Soma-se, à alta taxa de desemprego, o número dos trabalhadores em situação informal, responsáveis por se manterem na ativa e com todos os riscos multiplicados, porque respondem por si mesmos. Segundo o censo de 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a porcentagem de pessoas não registradas chegava a pouco mais de 40% da população brasileira. O prejuízo nesta área ocorre, de modo especial, pela falta de vínculo empregatício, o que facilita sua demissão, sem haver grandes danos aos empregadores, tendo em vista que o acordo feito não foi dentro das leis trabalhistas, na maioria das vezes.

Mascaro (2020), filósofo e teórico geral em direito, em uma crítica ao sistema capitalista, cujas mazelas foram evidenciadas pela disseminação da Covid-19 expressa o seguinte:

No fundamental, a dinâmica da crise evidenciada pela pandemia é do modelo de relação social, baseado na apreensão dos meios de produção pelas mãos de alguns e pela exclusão automática da maioria dos seres humanos das condições de sustentar materialmente sua existência, sustento que as classes desprovidas de capital são coagidas a obter mediante estratégias de venda de sua força de trabalho (MASCARO, 2020, p. 5)

Na esteira da reflexão de Mascaro (2020), percebe-se como algumas classes, as menos favorecidas, que coincidem com os não possuidores dos meios de produção, com a necessidade de vender sua força de trabalho a fim de garantir o mínimo de recurso à manutenção da estabilidade, foram

intensamente afetadas. A desigualdade arraigada no cerne do capitalismo, uma vez ressaltada com a pandemia, torna cada vez mais nítida a distância do utópico equilíbrio da distribuição dos bens aos trabalhadores, em geral. De acordo com o autor citado, em palestra realizada no ano de 2019 ao Sindicato dos Servidores dos Serviços Auxiliares do Poder Judiciário, a crise acaba passando despercebida pela grande massa da população, a qual só considera crise se o salário de mil reais passa a ser oitocentos, entretanto, não entendem que também é crítico sustentar uma família com o primeiro salário. A ausência do processo crítico, portanto, sempre deve ser tangenciado, com a finalidade de provocar seu acontecimento.

Aos pontos abordados, acresce-se, também, os recordes alcançados em alguns tópicos que representam, com grande clareza, a triste conjuntura pandêmica na qual se encontra ainda uma grande parcela populacional. Dentre esses recordes, cujo impacto na economia é visível, encontra-se a taxa Selic, a alta no desemprego e a redução no poder de compra da população, em geral.

No decorrer da pandemia, houve o aumento da taxa básica de juros, conhecida também como Selic, definida pelo Comitê de Política Monetária (Copom). Acompanhou-se, por exemplo, pelos principais portais de notícias do país, no mês de junho deste ano, o aumento da taxa de Selic e atingir os 13,25% ao ano, a maior desde o ano de 2016. O impacto que isso tem tanto no aumento do preço de insumos, resultando numa elevação, por consequência, no preço do produto final, quanto no desemprego, foram assuntos importantes da economia brasileira. Isso ocorre porque, quanto mais sobe a taxa Selic, que é parâmetro para os demais juros, tanto mais o poder de compra decresce, como tentativa de equilibrar a inflação no país. Se por um lado, há efeitos positivos com tal elevação, por outro, a procura de produtos, ao diminuir, com a desvalorização monetária, em face às mercadorias, resulta na queda da produção e isso afeta, diretamente, o número de desempregados.

Além disso, com a queda no poder de compra, resultado do aumento dos preços de produtos e consumos tais como alimentação, energia elétrica e combustíveis, interfere, negativamente, na situação dos brasileiros. Os dados sobre a Insegurança Alimentar (IA), levantados pelo relatório da Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança

Alimentar e Nutricional, informou a existência de “ [...] 125,2 milhões de pessoas residentes em domicílios com IA e mais de 33 milhões em situação de fome (IA grave)” Esse dado chocante retrata as condições enfrentadas por milhões de brasileiros e que se agravou, cada vez mais, com a pandemia, ao ponto de 33 milhões de pessoas não terem, segundo o Censo, acesso à alimentação.

Evidenciadas tais crises, deve-se lançar o olhar às novidades, as quais podem ser traduzidas pelos termos dificuldade ou desafio, tendo em vista o modo súbito, por assim dizer, que precisou ser adotado, por todos, algumas medidas de segurança. Isso foi efetivado com as restrições e incentivos advindos da ESPIN (Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional). Ressalta-se o artigo 3º, do segundo capítulo da medida provisória Nº 1.046, de 27 de abril de 2021, cujo tema foi o teletrabalho, trabalho remoto e à distância. Assim, novas posturas foram suscitadas dos empregadores já “estáveis” no mercado, bem como dos novos empreendedores, a partir de então. Desse modo, deve-se levar em conta, além do já citado conhecimento do mercado e de seu produto, o reconhecimento das novas formas de se chegar ao público.

Com o advento das regras da ESPIN, tornou-se claro como, conforme nos apresenta a pesquisadora Castro (2021) “Apesar de seu papel importante, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são as mais ameaçadas pela crise da COVID-19 devido a sua posição financeira relativamente vulnerável.” Baseia-se essa afirmação em alguns pontos a serem considerados, como é o caso dos recursos financeiros necessários para manter a empresa de pé em cenários de crise como o presencial e a capacidade de posicionar-se ante um mercado em brusca mudança, com novas necessidades e prioridades.

No tocante aos desdobramentos dos efeitos negativos sobre as empresas, inclui-se, segundo Castro (2021) aos elencados no parágrafo pregresso, alguns como “[...] a interrupção da cadeia de suprimentos, escassez de mão de obra, paralisação das instalações de produção, redução da demanda ou dificuldades de acesso a financiamentos.” Isso tudo dificulta muito a continuação no mercado de modo especial no que se refere às indústrias de eletrônico, moda e serviços/produtos considerados “dispensáveis”, aos quais antepõem-se o ramo alimentar, médico e de

demais recursos considerados como serviços essenciais e que tiveram seu funcionamento atingido, sim, contudo de modo um pouco mais atenuado, em comparação com os ramos nomeados de não essenciais.

Os serviços e/ou produtos cuja não essencialidade, nos tempos pandêmicos, foi afirmada pelos órgãos públicos, necessitam ainda mais do popular “jogo de cintura” ou como afirmado anteriormente, da capacidade da resiliência, a qual é, certamente é decisiva na permanência de empresas ou microempresas no mercado. Na próxima seção, haverá a explanação de como essa virtude, arraigada no espírito empreendedor, possibilitou a inovação nos novos mercados (emergentes a partir da difusão das regras para a pandemia), pois o elemento presencialidade foi, durante um longo tempo, tolhido das práticas comerciais.

2. O espírito empreendedor e a capacidade de equilíbrio em tempos de crise

Mediante ao lastimável cenário, oriundo da crise instaurada no âmbito econômico e seus desdobramentos, constatado por tantas demissões, observou-se uma centelha de esperança com a migração ao empreendimento individual, mais conhecido como MEI. É sabida a influência da queda ou aumento do PIB (Produto Interno Bruto) de um país em relação ao nível de micro e pequenas empresas existentes. Para elucidar estatisticamente o quadro, vê-se que em 2001 cerca de 21% do PIB do Brasil correspondia a essa categoria empresarial, já em 2011 a porcentagem é de 27% (SEBRAE 2011).

Considerando os dados apresentados, o aumento de MEI deve ser visto como saída possível e positiva na conjuntura criada pelos altos índices de desocupação. Todavia, aos riscos, que são inerentes em quaisquer atos do empreendedor, soma-se a incerteza da inexperiência das pessoas que nunca compuseram o cenário de engajadores de projetos como os do ramo empresarial. Acresce-se a isso duas necessidades levantadas pelos pesquisadores Tavares, Moura e Silva (2013), ou seja, “A necessidade do empreendedor conhecer o seu produto e o mercado como ninguém para estar na frente dos concorrentes.” Tal conhecimento, tanto do produto quanto do mercado, é possibilitado pelas ferramentas tecnológicas. Ampliados os espaços virtuais, principalmente, nos tempos de pandemia, como necessidade, a adaptação se fez presente nas empresas, com a finalidade de suprir

as lacunas deixadas pelo isolamento social.

Segundo a socióloga Bridi (2020), “[...] a flexibilidade dos horários de trabalho, a economia do tempo de transporte e possibilidade de usufruir mais do contato com a família”, destacam-se como pontos positivos do *home office*, implantado por diversas empresas, conforme mencionado. São alguns pontos interessantes de serem ressaltados para não se estender os malefícios da pandemia a absolutamente todos os âmbitos, pois, apesar dos muitos males, viu-se pontos positivos desses tempos tão difíceis.

O trabalho esgotante acabou, por vezes, nas empresas lideradas por pessoas capazes de entender o ser humano e colocar como valor maior o bem-estar da equipe, sendo flexibilizado. A rotina frenética deu lugar, para muitos, a momentos amenos, onde o ambiente familiar pôde reinar e fazer gerar bons frutos às empresas. Ambientes de trabalho nos quais há demasiada pressão e cobranças extremadas e falta de consideração pelos esforços cotidianos de cada pessoa, tornam-se menos motivadores e por consequência, menos produtivos.

Ainda sobre o ambiente de trabalho adequado, Centofanti (2022), num artigo publicado na revista *Você RH*, em abril de 2022, lançou como matéria de capa, os questionamentos sobre como a influência da felicidade e do bem-estar estão relacionados aos níveis de produção em uma empresa. Os primeiros dados citados mostram que, segundo “Harvard Business Review revelou que colaboradores satisfeitos são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores.” A satisfação não advém, simplesmente, de acordo com o desenvolvimento do texto, da alta remuneração pelo trabalho. Aliás, de acordo com a mesma matéria, segundo pesquisa desenvolvida pelo *Employment and Employability Institute*, em face dos 90,6% dos entrevistados que consideram felicidade a oportunidades de desenvolvimento, apenas 59,4% consideram salário e benefícios como meio para atingir a felicidade.

Se esse bem-estar é passível de exploração das empresas, nos duros tempos pandêmicos, precisou ser ainda mais cogitado. Manter o nível de produção, em casa, sem perder em qualidade e, quiçá, aumentar a produtividade, foi um dos desafios enfrentados por quem esteve na linha de frente, isto é, os empreendedores. Lançar novas metas e trazer à tona abordagens diferenciadas, foram as necessidades postas a tantos, a fim de promover,

com efetividade, a motivação suficiente dos trabalhadores.

Apesar da in experiência mencionada anteriormente, há de se ressaltar a força de vontade dos novos empreendedores para restabelecer a esperança num cenário negativo como o presenciado nesse período. Não obstante, o despreparo no quesito experiência na área empreendedora, deve-se dar notoriedade a aspectos capazes de supri-lo, por ora, tais como as capacidades de resiliência e de inovação.

Diante de mudanças abruptas, os dois caminhos abertos à frente são apenas a adaptabilidade, capaz de gerar sucesso e ajudar no contorno das crises ou o fim da existência dessas empresas. Sobre a viabilidade de bem aproveitar os riscos gestados pela atual conjuntura, o economista Pedroso (2020), afirma que

[...] as pessoas e as organizações mudam quando suas percepções dos benefícios para mudar compensam os esforços e riscos associados à mudança. No caso da pandemia, o benefício pode ser incomensurável. A depender do contexto organizacional, a pandemia pode trazer importantes consequências aos negócios de uma organização, ou até mesmo colocar em risco sua sobrevivência. (PEDROSO, 2020, s.p)

Atento à análise desenvolvida por Pedroso (2020), pode-se observar como os tempos de crise, quando bem aproveitados pela criatividade e embebidos na esperança de um amanhã melhor, servem para impulsionar e fazer crescer os que, firmes, por eles passaram. Isso não é simplesmente uma positividade tóxica, por assim dizer, mas a exploração de novos espaços possibilitados pelas mudanças patentes presenciadas com o advento das novidades.

Para os pesquisadores Parolin, Vasconcellos e Bordignon (2006), “A inovação é crucial para as empresas, para os stakeholders e para um país que pretenda adotar políticas de estratégia competitiva em nível global.” Isso porque se se permanece sempre no mesmo ambiente sem nenhuma mudança substancial, não se alcança a inovação, que por sua vez está no lastro do êxito empreendedor. Logo, a atribuição de valores, por intermédio da ação que visa alcançar novos patamares e configurações, é peça chave para a manutenção da dinâmica própria da vida empresarial.

Assim sendo, apesar de todas as adversidades enfrentadas em

tempos difíceis, viu-se, no Brasil, como o movimento empreendedor foi o suspiro de alívio em meio às turbulências sufocantes da pandemia, com a criação, conforme visto acima, de novas vagas de emprego e aumento do PIB. Ater-se às dificuldades provindas de tempos como esses é, realmente, fundamental para engendrar análises com vistas à sua superação. Todavia, destacar tão somente os pontos negativos, que humanitariamente foram tantos, é ignorar as novas possibilidades originadas a partir do amálgama constituído por crise e resiliência.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

No decorrer deste estudo, observou-se como a pandemia e seus desdobramentos afetaram negativamente os setores econômico e social no Brasil. Por meio de dados, constatou-se a imensa lacuna criada pelo enfrentamento da crise, principalmente, por conta da elevação na taxa de desemprego e das regras da ESPIN, que inibiram diversas formas de contato social e reduziram à virtualidade o desenvolvimento dos ramos da economia considerados não-essenciais.

Apesar de tantos pontos negativos elencados, observou-se como o espírito empreendedor, capaz de adaptar-se às dificuldades de cada tempo, conseguiu extrair elementos positivos de um cenário catastrófico. Somente por meio da virtude da resiliência e da inovação, conforme destacado, é que se pode falar em superação. Assim sendo, quando quem empreende revoluciona a atividade por meio da adaptação, vê-se novos resultados a surgirem no horizonte, tais como a redução de custos e maior eficiência no desenvolvimento dos serviços realizados.

Como contribuição deixada por esta breve análise, elenca-se tanto a reunião de informações relevantes à área em questão, quanto ao destaque de algumas das características centrais da personalidade do empreendedor, isto é, a adaptação em momentos de mudanças substanciais e a capacidade de prevalecer, apesar dos riscos inerentes às suas ações. Destacadas tais qualidades, evidenciou-se o papel central do empreendedor nas agruras de tempos pandêmicos, pois se não fosse por essa figura icônica, a taxa de desemprego estaria ainda mais elevada e o colapso econômico dificilmente inexistiria.

Apesar de tantas dificuldades enfrentadas pelas empresas na pandemia e no pós-pandemia, muitas delas ressurgiram mais fortes e aptas a desenvolverem suas atividades de modo produtivo, por meio da extração de novos benefícios advindos do difícil contexto indicado.

Em suma, o fator mais importante para a restauração da normalidade (entendida como a baixa nos preços dos insumos, produtos e serviços necessários à manutenção da vida e a diminuição da taxa de desemprego) pode ser colocado, de acordo com os resultados deste estudo, o modo como o foram aproveitadas as possibilidades trazidas pelos dissabores experimentados pelos empreendedores brasileiros.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Medida provisória nº 1.046, de 26 de abril de 2021*. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez.

BRIDI, Maria Aparecida et al. *O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

CASTRO, Gustman de, Beatriz Leite et al. *Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global*. Estudos Gerenciais, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v37n158/0123-5923-eg-37-158-49.pdf>>. Acesso em: 23 de junho de 2022.

CENTOFANTI, Marcela. *O peso da felicidade no trabalho*. In *Você RH*. Ed. Abril, nº79, abril, 2022.

DEW, Nicholas et al. *Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices*. Journal of business venturing, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009. Disponível em: <<https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/05/Effectual-versus-predictive-logics-copy.pdf>>. Acesso em: 9 de junho de 2022.

KIRZNER, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

KNIGHT, F. *Risk, uncertainty and profit*. London: Houghton Mifflin, 1921. (Segunda Edição, 1933).

MASCARO, Alysson Leandro. *Crise e pandemia*. 1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

PAROLIN, S.R.H., VASCONCELLOS, E. e BORDIGNON, J.A. *Barreiras e Facilitadores à Inovação: O Caso Nutrimental S/A*. Revista de Economia Mackenzie, - Volume 4, 2006.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. *Estratégia de inovação em tempos de pandemia*. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/estrategia-de-inovacao-em-tempos-de-pandemia/>>. Acesso em 28 de junho de 2022.

TAVARES, C. E.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. *Confrontando atitudes empreendedoras em empreendedores por oportunidade e por necessidade*. Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, v. 7, n 1, p. 16-29, jan./jun. 2013.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. *Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração*. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, p. 874-891, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/s8SRpzv4FFtYZWfCqLn7kyn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 de junho de 2022.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. *Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p. 135-150, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/QcdCh4sfDP4FHR-38qhwPdkH/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 de junho de 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. *Desemprego mantém recorde de 14,7% no trimestre encerrado em abril*. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>>. Acesso em: 14 de junho de 2022.

II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da COVID-19 no Brasil [livro eletrônico]: II VIGISAN: relatório final/Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar – PENSSAN. São Paulo, SP: Fundação Friedrich Ebert : Rede PENSSAN, 2022. (PDF).

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE*. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20for%C3%A7a%20do%20MEI&text=As%20microempresas%20corres>>

pondem%20a%2017,2020%2C%20579%2C5%20mil.>. Acesso em: 15 de junho de 2022.

V CONTAJ - CRISE NO CAPITALISMO (ALYSSON MASCARO). SINTAJ Sindicato. **YouTube**. 6 de maio de 2019. 2h04min55s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=J1mSQLPij70>>. Acesso em: 23 de junho de 2022.

CAPÍTULO 2

EMPREENDEDORISMO E CULTURA EMPREENDEDORA

Carine da Costa Alencar¹

Tiago Santos Barreto Thomaz²

Diennner Mory Rodrigues Silva³

INTRODUÇÃO

Ao longo da história autores como Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, Karl Marx e John Stuart Mill analisaram aspectos sobre os capitalistas e os homens de negócios que tinham a função de acumular riqueza, reinvestir capital e com isso expandir a economia. No decorrer do tempo esse conceito evoluiu para o que se chama atualmente de empreendedor, denominação utilizada pela primeira vez por Joseph Alois Schumpeter.

Hoje, existem autores que acreditam que uma sociedade composta por pessoas capacitadas e empreendedoras é capaz de produzir mais riquezas e melhor distribuí-las socialmente. E, a condição necessária para que isso aconteça é o fomento de uma cultura empreendedora. A presença de cidadãos capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios contribui muito para que haja desenvolvimento econômico, social e tecnológico de um país.

-
- 1 Técnica-Administrativa em Educação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Mestranda em Ciências da Educação/Administração Educacional. E-mail: carinedacostaalencar@gmail.com.
 - 2 Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da área de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. Mestrando em Ciências da Educação/Administração Educacional. E-mail: tiagoduninthomaz@gmail.com.
 - 3 Técnica-Administrativa em Educação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Mestranda em Ciências da Educação/Administração Educacional. E-mail: diennner.silva@ifb.edu.br.

Este trabalho procura conceituar e contextualizar os termos empreendedorismo e cultura empreendedora e sua importância para o desenvolvimento nacional, social, econômico e tecnológico. Tem como ponto de partida a problemática: “o empreendedorismo ajuda no desenvolvimento de uma sociedade?”. Com o intuito de facilitar a compreensão do tema, a pesquisa foi dividida em três esferas: o empreendedorismo nas comunidades, nas organizações e no indivíduo.

Histórico do empreendedorismo

Até o fim da década de 70, o Estado e as grandes empresas foram os maiores suportes econômicos da sociedade. Contudo, nos anos 80, fatores como o crescente endividamento dos governos nacionais, o aumento da concorrência dos mercados, o incremento da globalização e a utilização de novas tecnologias nos processos produtivos transformaram este cenário. Delineou-se uma nova organização social que abriu brechas para o aumento gradual da importância das micro e pequenas empresas (MPEs) para as economias nacionais, regidas no Brasil pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Foram elas, então, as principais encarregadas de absorver a mão-de-obra excedente no mercado de trabalho, transformando-se nas principais organizações empreendedoras da atualidade.

Neste contexto, as grandes empresas passaram a produzir mais com menos empregados e os governos buscaram diminuir os seus déficits através de cortes e redimensionamentos de seus quadros de pessoal. A partir daí, as principais geradoras de empregos passaram a ser as MPEs, que não mais se restringiram ao mercado local ou regional, mas começaram a concorrer no mercado internacional. Mostrando-se de fundamental importância para o giro das economias nacionais, capazes de gerar empregos, renda e riquezas.

Cabe aqui mencionar algumas definições acerca do tema. O termo “empreendedor”, ou seja, aquele que empreende, deriva da tradução livre da palavra *entreprendre*, proveniente do francês. Mais tarde adaptada ao inglês como *entrepreneur*, que hoje é empregado amplamente em todo o mundo. Portanto, “empreendedorismo” seria um neologismo, ou seja, a adaptação do vocábulo para o sentido que hoje se entende como empreendimento ou prática de empreender, bem como o resultado dessa prática.

É utilizado também para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação e suas práticas diárias. A palavra empreendedor define as atividades geradoras de riqueza e desenvolvimento tecnológico, econômico e social por meio da inovação, fundamentalmente.

O empreendedorismo é um campo de estudos emergente, em fase de criação e, por isso, ainda não possui uma teoria tão consolidada a respeito, existindo duas correntes antagônicas principais de pensamento e estudos sobre a formação empreendedora. A primeira, mais limitada, que acredita que as características empreendedoras são natas e, portanto, apenas uma minoria das pessoas estaria destinada a empreender, ou seja, aquelas com o dom natural do empreendedorismo, como uma espécie de gene. A segunda, adotada neste trabalho, é a de que se pode aprender a empreender. Assim sendo, portanto, necessário o ensino e a disseminação dessas características até que elas se tornem uma cultura. Pois, acredita-se que ao se disseminar a cultura do empreendedorismo estará se criando um novo comportamento individual, organizacional e, conseqüentemente, social.

Drucker considera o surgimento de uma economia empreendedora durante as últimas décadas como sendo o acontecimento mais significativo e promissor ocorrido na história econômico-social recente. Porém, enquanto muitas das discussões tratam o empreendedorismo como algo misterioso, uma dádiva, um talento, uma inspiração ou um lampejo de genialidade, ele mostra a inovação e o empreendedorismo como tarefas de propósito deliberado que podem ser organizadas e sistematizadas. De fato, ele trata da inovação e do empreendedorismo como parte integrante do trabalho do executivo, não sendo nem uma arte nem uma ciência, mas sim uma prática que demanda conhecimento. O conhecimento na execução do empreendimento é um meio para um fim.

Dolabela defende que uma comunidade composta por pessoas empreendedoras é capaz de produzir mais riquezas e melhor distribuí-las socialmente. A condição necessária para que isso se dê é a implementação e o fomento da cultura empreendedora. A busca desse fim é o primeiro e maior passo para a persecução de um objetivo maior, que seria a instituição de um comportamento em que se tenha como prioridade valores como a geração e distribuição de riquezas, independência, inovação, criatividade,

originalidade, autossustentação, cooperação, liberdade e desenvolvimento econômico, técnico-científico e social.

Na visão de Dolabela, o empreendedorismo é um fenômeno cultural que pode ser alcançado por meio do ensino desta prática. Menciona ele que “o crescimento econômico sustentável é consequência do grau de empreendedorismo de uma comunidade [...], cujas raízes estão sobretudo em valores culturais” (p. 24) e ainda que o “pré-requisito para a atividade empreendedora em um país seria a existência de um conjunto de valores sociais e culturais” que encorajassem a criação de novos negócios (p.28). Para tanto, seria necessário formar e capacitar pessoas transformando-as em atores do cenário de mudanças da economia nacional, ou seja, pessoas capazes de se inserir no mercado de trabalho dando respostas às demandas sociais, mobilizadas em projetos inovadores.

Condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento, em seu sentido mais amplo, precisam de empreendedores que aproveitem as oportunidades para melhorar processos e inventar negócios. E, que através de sua liderança, contribuam para o início e para a coordenação do processo de avanços econômicos, sociais e tecnológicos, cujas raízes estão, sobretudo, em valores para os indivíduos, para a comunidade e, até mesmo, para um país. Sendo o empreendedor a principal matéria-prima do desenvolvimento econômico.

Vale lembrar que, o ensino do empreendedorismo tem uma longa tradição em centros de ensino da Europa e América do Norte onde se investe há décadas em um processo formal de aprendizagem sobre o tema. Surgido pela necessidade de um profissional com capacidade de criar, inovar, liderar, de pensar e de agir por conta própria enfrentando as mudanças de maneira crítica e original, com visão de futuro e sintonizado com a evolução tecnológica e a rapidez na disseminação de conhecimentos.

Deve-se considerar as práticas empreendedoras como a capacidade de gerar, introduzir e difundir inovações que passaram a ser determinante para a competitividade das empresas e das nações em um mundo cada vez mais globalizado. Com mecanismos de gestão modernos, ágeis, dinâmicos, eficazes, estimulantes da mudança, que busquem soluções compatíveis com as necessidades locais e regionais, bem como com o interesse nacional, para problemas diversos e situações complexas. Reconhece a importância de recursos humanos qualificados para responder de forma

adequada às demandas da atual sociedade do conhecimento. Imperativa para a competitividade sustentada de uma cultura de inovação, e do papel renovado e expandido das empresas. Com a incorporação da pesquisa e desenvolvimento na produção de bens e serviços inovadores, fonte do crescimento da produtividade do trabalho e da riqueza *per capita* das sociedades avançadas de nosso tempo, no qual o conhecimento é o propulsor de conquistas culturais, sociais e econômicas. Dessa forma, transformando-se em uma verdadeira alavanca da criação de uma sociedade rica e equitativa.

O empreendedorismo nas comunidades

A tempos se possui modelos de apoio a projetos de desenvolvimento econômico regional coerente. Porém, nem sempre se leva em consideração um aspecto fundamental que seria os sistemas de valores e de conhecimentos de uma comunidade, que podem facilitar ou atrapancar as soluções técnicas propostas para um dado problema, onde se deve priorizar justamente o respeito mútuo. Segundo Dolabela, no empreendedorismo, o saber isolado não é o suficiente. Os conhecimentos técnicos representam apenas uma pequena parte da solução global, a vontade e o empenho pessoal, ou de equipe, a parte restante.

Na visão de Peter Drucker, o comportamento empreendedor está vinculado ao cultural, ao psicológico, bem como ao tecnológico. As causas desse comportamento, possivelmente estejam nas mudanças de valores, de percepções, de atitudes, bem como nas mudanças nas instituições sociais e na educação. Sendo a inovação o instrumento específico do espírito empreendedor, e fundamental à produção de riquezas.

Observa-se que a necessidade de se criar empresas inovadoras emite um sinal de alerta para líderes, tanto políticos quanto empresariais, ao redor do globo para que o tema seja melhor trabalhado e desenvolvido. Segundo Dolabela, a implementação de fatores importantes de aceleração do desenvolvimento, bem como um ambiente favorável ao empreendedorismo, a vontade local de implementação de uma rede de negócios, instituições de apoio, facilidades para obtenção de financiamentos, dentre outros, são aspectos fundamentais para se alcançar tal objetivo.

No ponto de vista de Dolabela, é no nível local, ou seja, no

meio-ambiente imediato das empresas nascentes, no meio com o qual se relacionam de forma dependente, onde elas surgem e se fortalecem, captam seus recursos humanos, matérias-primas, maquinário e formam suas primeiras redes de relacionamentos, que irá receber os recursos de toda ordem e, não menos importante, os valores empreendedores que criaram condições favoráveis ao surgimento de ideias e projetos.

O processo de implementação da cultura empreendedora dentro de uma comunidade não deve ser mecânico e sim orgânico, ou seja, não ser imposto, sim estimulado. Existe a necessidade de um diálogo entre os atores locais, buscando a sensibilização, mobilização e participação de todos criando uma sinergia que caminhe positivamente para o desenvolvimento. Sendo este um fenômeno humano, torna-se impossível desconsiderar, portanto, os comportamentos individuais dos integrantes da comunidade.

Estudiosos consideram que o empreendedor potencial sofre a influência em sua formação desde a família, passando pela escola e por experiências profissionais, existindo contextos onde a tendência ao empreendedorismo é maior do que em outros, o que possibilita inferir que a cultura e os valores sociais e comunitários são fundamentais para a formação do empreendedor e, conseqüentemente, do empreendedorismo e da disseminação da cultura empreendedora.

Saindo do âmbito local para o nacional, percebe-se que não é possível aplicar modelos empreendedores pré-concebidos às comunidades locais, presumindo que todos os atores do sistema produtivo tenham as mesmas características e que toda a população pertença a sistemas de valores e costumes semelhantes e uniformes. Neste caso, a solução mais adequada seria particularizar cada comunidade, adaptando um modelo bem sucedido de desenvolvimento econômico por meio de programas empreendedores ou criando um novo, específico para cada situação. Uma vez que, essa esfera é muito peculiar, desde as suas instituições e empresas, até a liderança de seus grupos e associações comunitárias, que reproduzem a imagem do todo.

Embora Peter Drucker afirme que não é verdade que ser grande seja um obstáculo ao espírito empreendedor e à inovação, uma economia baseada apenas nas grandes corporações e nos governos, naturalmente forma apenas empregados. O modelo, dirigido à criação de ‘meros empregados’, porém, encontrou seu limite diante das profundas alterações nas

relações de trabalho e de produção. A sociedade, tendo seu eixo deslocado para as MPEs, se vê, atualmente, induzida a formar empregadores, ou seja, pessoas com outra postura diante do trabalho e com uma nova visão de mundo: empreendedoras.

A formação de empregados é mencionada por Dolabela como a ‘síndrome do empregado’. Para ele:

A “síndrome do empregado”, marco do século XX e deste, que contagia a nossa sociedade e as nossas escolas? É uma coleção de sintomas que poderíamos chamar também de “síndrome da dependência”. O portador depende de alguém que crie um trabalho para ele. É um profissional que, mesmo tendo domínio de uma tecnologia, não está preparado para inovar. Ele geralmente diz ao seu chefe (quase sempre necessita de supervisão): “Pode pedir o que quiser, porque eu domino a tecnologia.” Todavia, sem o know-why, despreparado para interpretar o mercado e identificar oportunidades, ele talvez ainda não tenha compreendido que mais importante do que saber fazer é criar o que fazer, é conhecer a cadeia produtiva, os meandros do negócio. Sem a capacidade de interpretar o mercado e conhecer o setor em que pretende atuar, não poderá identificar e aproveitar oportunidades. O portador da síndrome não entende que mais importante do que saber operar um processo ou um sistema é saber transformar conhecimento em produto ou serviço.[...] Em síntese, saber transformar conhecimento em riqueza (p.13).

Não se pode esquecer, também, do aspecto ético do tema para a sociedade. Na concepção de Dolabela:

A formação de empreendedores nas escolas enseja uma oportunidade única de abordar os conteúdos éticos que envolvem a atividade econômica e profissional. Por sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores, como qualquer cidadão, sejam guiados por princípios e valores éticos. É importante que eles saibam que os danos causados pelas práticas irregulares vão além dos ganhos ilícitos de alguns: na verdade, inibem o crescimento tecnológico, tornam inútil a inovação e despreparam o país para a competitividade internacional (p.34).

O empreendedorismo nas organizações

O senso comum engana-se quando pressupõe que o espírito empresarial e a inovação são naturais, criativos e espontâneos. Ao contrário,

ele é fruto de muito trabalho. Pode ser alcançado por todos, ou seja, por qualquer organização que se esforce conscientemente nesse sentido. Para Drucker (2016, p. 341), “as empresas empreendedoras tratam o espírito empresarial como um dever. São disciplinadas em relação a ele, trabalham por ele e o praticam”.

Na visão de Drucker, o tamanho da empresa não é um fator que impeça a presença do espírito de inovação; são as próprias práticas operacionais já existentes, e especialmente as operações bem-sucedidas, que o retardam. Para o autor “é mais fácil uma grande companhia, ou mesmo uma de médio porte, superar esse obstáculo do que uma pequena (...). Entre as empresas empreendedoras há grande número de empresas de porte gigantesco” (p. 342). Operar qualquer negócio exige esforço e atenção incessantes e constantes, seja uma fábrica, uma nova tecnologia, uma linha de produtos modernos, um sistema de distribuição, etc.

Contrapondo-se a essa ideia, Dolabela percebe as MPEs como o centro da nova forma de produção do nosso mundo moderno e globalizado. Sob o seu ponto de vista,

a nova organização da produção no mundo coloca as micro e pequenas empresas em seu centro. Elas são responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB, de exportação. [...] A pequena empresa surge em função da existência de nichos mercadológicos, ou seja, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. Por isto, seu nascimento está intimamente ligado à criatividade: o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem (p.28).

O termo empreendedorismo como um novo modelo de gestão, aplicável às organizações, ocorre no período de transição para um novo estágio da nossa civilização, ensejando mudanças estruturais em todos os seus setores relevantes como economia, política, cultura, educação entre outros.

Deve-se ressaltar que, atualmente, se demanda mais investimentos empresariais em pesquisa e desenvolvimento para a inovação de práticas e tecnologias. Para tanto, estas empresas devem estar aptas a desenvolver estratégias de cooperação com organismos interinstitucionais e multidisciplinares, visando principalmente à formação de recursos humanos aptos a trabalharem com essas novas necessidades, provocando novos rumos nas

relações entre setores produtivos e educacionais. Ambos se tornam, então, fundamentais para a criação e implementação da cultura empreendedora nas comunidades locais. Organizações e universidades, ou Centros de estudos e pesquisas, começam a ampliar esforços conjuntos para produzir melhores resultados.

Frente aos paradigmas de flexibilização das organizações e das conexões em redes, em um cenário competitivo mundial, em que a maioria dos problemas ultrapassa os limites das organizações, a comunicação e a cooperação acabam sendo estratégias da gestão empreendedora. Tendo, a informação, papel crucial neste contexto.

O inesgotável e amplo processo de mudança, pelo qual se tem passado desde os anos de 1970, traz consigo o surgimento de duas novas categorias de análise na economia e na gestão empresarial: o conceito de economia empreendedora - processo de reordenamento das relações entre agentes econômicos da sociedade industrial, ou seja, a ênfase na ação coletiva em oposição à ação individual - e o de organização empreendedora.

Drucker acredita que se o espírito empresarial e a inovação não estiverem se acumulando na organização, é porque algum motivo os está sufocando. Quando se verifica que apenas uma minoria das empresas bem-sucedidas existentes tem espírito empresarial e são inovadoras, a conclusão a que se chega é que, evidentemente, as empresas em funcionamento apagam o espírito empreendedor.

Schumpeter elaborou um importante conceito para o empreendedorismo, definindo o termo 'destruição criadora'. Onde, a destruição criadora seria um termo básico para se entender o capitalismo, significando o desenvolvimento de novos métodos de produção, novos bens de consumo, novos mercados, novos setores, dentre outras alternativas. A essência do empreendedorismo, está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. Sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

A transição do consumo e do conhecimento que vem ocorrendo na sociedade contemporânea deve ser analisada na perspectiva da ciência e da tecnologia como uma força produtiva direta e determinante de um novo padrão de acumulação de capital na economia capitalista. Para Dolabela,

as empresas de base tecnológica surgem como uma das principais forças econômicas. Pesquisadores, professores e alunos apresentam alto potencial para a criação de novos empreendimentos baseados no conhecimento. É preciso dar-lhes o estímulo adequado criando um cenário onde o empreendedorismo possa se desenvolver gerando novas formas de produzir riquezas.

Por fim, Dos Santos propõe o conceito de ‘Revolução técnico-científica’ com o propósito de delimitar uma versão estrutural desse processo de mudança à luz da dinâmica de crescimento da economia capitalista cujas características básicas seriam: a automação baseada na informatização, complexos produtivos de caráter internacional/transnacional, sistemas produtivos baseados na pesquisa e desenvolvimento, aparecimento de novos setores da economia, mudanças estruturais no mercado de trabalho, valorização da individualidade, tudo isso trazendo à tona o necessário espírito empreendedor dos empresários nacionais ajudando o desenvolvimento econômico e tecnológico de seus países.

O empreendedorismo no indivíduo

Segundo Dolabela, ainda não é possível afirmar cientificamente que se possa ensinar pessoas a empreender, mas se percebe que é possível aprender. E um dos pré-requisitos para a aprendizagem seria a disposição a “estabelecer vínculos com o mercado, com empresas e empreendedores, com o ambiente onde os conhecimentos são transformados em riqueza” (p. 19).

Max Weber, em ‘A ética protestante e o ‘espírito’ do capitalismo’, defende a ligação entre as ideias religiosas fundamentais do protestantismo e a conduta econômica cotidiana. Ele avança a tese de que a ética e as ideias puritanas influenciaram o desenvolvimento do capitalismo mostrando como as forças religiosas influenciavam, de forma decisiva, a formação do caráter nacional e vinculava o conteúdo doutrinário do protestantismo com a economia capitalista tendo em vista a racionalidade, para a qual concorreu a noção de trabalho como vocação, demonstrando haver afinidade entre ambos. Como pontos relevantes que comprovam essa afinidade, tem que certos tipos de Protestantismo favoreciam o comportamento econômico racional e que a vida terrena recebeu um significado espiritual e moral positivo. O Calvinismo trouxe a ideia de que as habilidades humanas deveriam

ser percebidas como dádiva divina e por isso incentivadas. Assim, a geração de riquezas tornou-se algo bastante positivo dentro das sociedades protestantes, deixando de lado a conotação pecaminosa desta prática herdada do catolicismo, estimulando o desenvolvimento econômico nas mesmas.

Weber, em uma abordagem comportamentalista, identificou o sistema de valores fundamentais para o empreendedor, que é visto não só como inovador, mas também como o líder capaz de exercer uma fonte de autoridade formal. Sendo os empreendedores individuais além de inovadores, criativos, que imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão com um número significativo de alternativas para a forma como irão organizar e fazer as coisas para transformar suas visões em realidade. Um indivíduo que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões que objetivam a inovação.

O profissional empreendedor deve ter como características básicas o comprometimento com a inovação e estar preparado para ela e, acima de tudo, deve ter iniciativa e a coragem de assumir riscos, não ter medo de transformar seus sonhos em realidade, ter habilidade para conduzir situações e utilizar recursos, ser autossuficiente e automotivado, persistente, otimista, com um comportamento criativo, inovador, flexível, de liderança, que provoque mudanças de forma normativa e saudável, e que saiba identificar e aproveitar as oportunidades, pesquisador, estar sempre preocupado com a melhoria de produtos/serviços. E, ainda, ser alguém com forte consciência social, ou seja, gerador de vantagens e crescimento para sua comunidade.

Identificar e aproveitar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor, e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios. O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de pesquisar, na constante procura de novos caminhos, seja no trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão. É curioso e está sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento.

Para Fillion, o meio social, ou seja, a família, a escola, os amigos com os quais a pessoa convive, contribuem para a formação do seu autoconceito, um dos fatores fundamentais do processo visionário. A visão que tem de si próprio é um dos fatores centrais para desenvolver características

de empreendedor, pois a liderança, a dedicação ao trabalho, a percepção que se tem do contexto, a leitura que se faz da realidade, as relações que se estabelecem não só estão vinculadas a auto imagem, como, também, são fatores que contribuem para a formação do empreendedor.

Empreender com sucesso implica em ser capaz de desenvolver um potencial de aprendizado e criatividade, unido à capacidade de colocá-lo em prática com uma rapidez maior que a de mudanças do mercado, tomando o cuidado para não superestimar os produto ou serviço, acreditando que os outros elementos que conduzem ao sucesso do empreendimento são secundários ou irrelevantes, tendo um pensamento contaminado pelo sentimento de identificação e propriedade. Não basta que exista a motivação para empreender. É necessário que o empreendedor esteja preparado para isso. Que conheça formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber colocar a sorte a seu favor. Aqui, portanto, entra toda a educação necessária à formação da cultura empreendedora em nível individual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que o empreendedorismo é um dos fatores que impactam na prosperidade social, pois representa um meio de gerar emprego, riqueza e inovações em função das oportunidades e necessidades. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar social.

Sendo assim, é importante estimular a produção de conhecimento sobre a relação entre as políticas econômicas e a atividade empreendedora, em termos locais, regionais e nacionais. É importante, também, avançar na compreensão da forma como a atividade empreendedora traduz em impactos e resultados na configuração das economias locais e regionais onde ela é apoiada e desenvolvida.

Assim, confirma-se o potencial do fomento da cultura empreendedora, sobretudo em momentos críticos, tais como o atual cenário pandêmico de Covid-19, que impôs diversas medidas restritivas e impeditivas.

Corroborar-se com a percepção de que o empreendedorismo é um tema urgente para as comunidades que almejam superar suas inércias econômicas, sociais e, até mesmo tecnológicas, vislumbrando novos horizontes de desenvolvimentos em todos os níveis em que esta prática possa atuar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos Roberto Vieira. **A história do pensamento econômico – uma abordagem introdutória**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1995.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 07 jul. 2022.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DOS SANTOS, Theotonio. **Revolução científico-técnica e acumulação de capital**. Petrópolis: Vozes, 1987.

EXAME. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2011.

FILION, Louis Jacques. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.3, p.63-71, jul./set, 1991.

SIMARA Maria de Souza Silveira Greco; *et al.* **Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil 2020**. Curitiba: IBQP, 2021.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

WEBER, Max. **A ética protestante e o ‘espírito’ do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

II EGEPE [s.n.]. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa, nov 2001, Londrina (PR). **Anais**. Brasília: Eda Lucas (UNB).

CAPÍTULO 3

DA ESCOLA CLÁSSICA À ERA DA INFORMAÇÃO: UM PANORAMA HISTÓRICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dirce Maria da Silva¹

Eunice Nóbrega Portela²

1 INTRODUÇÃO

As etapas da evolução da área de Recursos Humanos, responsável, dentre outras atividades, pelo suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoal na empresa, não podem ser definidas por datas exatas. As mudanças foram acontecendo de forma, ora mais paulatinamente, ora de forma mais acelerada, com sistemas diferentes coexistindo em momentos e contextos diversificados.

A partir da década de 1990, sobretudo, as transformações voltadas a esse setor foram caracterizadas por processos mais centrados em recursos informacionais, que gerou sistemas complexos, contingentes e não mais lineares.

-
- 1 Mestre em Direitos Humanos, Cidadania e Estudos sobre a Violência, na linha de pesquisa em Estado, Políticas Públicas e Cidadania. Bacharel em Administração. Pós-Graduada em nível de Especialização em Gestão Pública e Negócios; Recursos Humanos; Docência do Ensino Superior; Língua Inglesa; Educação a Distância; Psicopedagogia Clínica e Institucional. Graduada em Letras Português/Inglês e suas respectivas Literaturas. Graduada em Pedagogia - Séries Iniciais/Supervisão e Orientação Escolar. Docente da Educação Básica e Universitária. Pesquisadora. E-mail: profdircesalome@gmail.com.
 - 2 Doutora em Educação com ênfase em Psicologia Social pela Universidade de Brasília. Mestre em Educação. Pós-Graduada em Administração Escolar, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Neuropsicologia Clínica. Especialista em Orientação Educacional. Graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília. Pós-Doutorado Profissional em Psicanálise. Escritora, Pesquisadora, Palestrante, Consultora Educacional e Empresarial, Docente Universitária; Psicanalista Clínica. E-mail: eunicenp65@gmail.com.

A área passou então a ser percebida como detentora de elementos determinantes da vantagem competitiva no mercado. Constatou-se que a partir daí o clima organizacional interferiria ainda mais nos resultados, passando os gestores a buscar novas estratégias de valorização das interações interpessoais no seio das organizações, no sentido de melhorar o desenvolvimento dos grupos, com vistas ao cumprimento de metas e resultados.

Por conseguinte, o presente estudo tem por objetivo apresentar um panorama histórico da gestão de recursos humanos na perspectiva evolutiva, da escola clássica à era da informação.

Considerando o tema e objetivo propostos, o procedimento metodológico tomado foi a revisão bibliográfica, de abordagem descritiva e qualitativa da evolução dos cenários de desenvolvimento da Administração, envidando análise das mudanças, por meio de um recorte longitudinal de eventos mais significativos e determinantes para a área de Recursos Humanos. A análise de fatos e situações através do estudo de levantamento de dados é bastante difundida no campo das Ciências Sociais, em conjunto à técnica da análise de conteúdo (MARTINS, 1997; GAZDA E QUANDT, 2010; BARDIN, 2011).

2 O DESENVOLVIMENTO DAS ABORDAGENS CLÁSSICA, HUMANISTA E COMPORTAMENTAL DA ÁREA DE RH

O racionalismo, corrente filosófica que tem como objetivo teorizar o modo de conhecer dos seres humanos, cujos principais representantes são Descartes, Spinoza e Leibniz, operou impactos em todos os setores sociais e teve seu apogeu com a Revolução Francesa, em 1789, momento em que a razão é alçada à mais elevada posição. Mas o sistema racionalista impôs-se de forma mais veemente no campo do trabalho.

A Revolução Industrial teve início³ por volta de 1730, na Inglaterra, com a introdução da máquina a vapor na indústria. Criada por Thomas Newcomen (1663-1729), inventor britânico e aperfeiçoada por seu contemporâneo, o engenheiro James Watt (1736-1819), ela passou a substituir o esforço humano nas fábricas. Até então o processo produtivo era artesanal

3 Estudiosos a dividem mais comumente em: 1780-1860 (1ª Revolução Industrial; ou do carvão e do ferro); e entre 1860-1914 (2ª Revolução Industrial, ou do aço, eletricidade e petróleo). (MUNIZ, 2001).

e fragmentado, com cada operário sendo responsável por uma única etapa do processo da produção (SMITH, 1997, 2006; MUNIZ, 2001; CHIAVENATO, 1989, 2001).

Nas primeiras décadas da era industrial o contingente de trabalhadores era formado pelo proletariado⁴. Estabeleceu-se a partir daquele contexto, por parte do operariado, a busca por melhores condições de trabalho e remuneração, formando-se então as *trade unions*, ou seja, os primeiros sindicatos de que se tem notícia.

Segundo Marras (2016), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro mecânico americano, expoente da *Abordagem Científica* na Administração, em conjunto com Jules Henri Fayol (1841-1925), engenheiro de minas francês, criador da *Abordagem de Gestão Administrativa*, iniciaram o desenvolvimento da Administração Clássica da forma que conhecemos hoje.

Chiavenato (2001) esclarece que as doutrinas de Taylor e Fayol coincidiam em diversos aspectos. Mas o norte-americano se preocupava mais com a eficiência no chão da fábrica, enquanto o francês estava mais voltado à estrutura geral da empresa e à administração como um todo. Fayol foi o responsável pelo primeiro organograma empresarial composto pelas seis funções básicas: administrativa; técnica; comercial; financeira; de segurança e contábil.

Marras (2016) explica que a doutrina de Taylor, oriunda das consequências geradas pela Revolução Industrial, apoiava-se nos princípios de: “determinação da melhor maneira de fazer uma tarefa; em proporcionar treinamento e ferramentas adequadas ao trabalhador; e, em remunerar com salários maiores os trabalhadores que cumprissem expectativas de produção”.

O perfil empresarial forjado pela Escola Clássica iniciada por Taylor e Fayol mantinha as características apresentadas em Marras (2016), como:

Organizações formais com relações administrativas voltadas para a identificação de interesses; sistema voltado basicamente para incentivos monetários; concepção da natureza humana voltada para

4 O vocábulo *proletário* já existia na Roma Antiga. Designava o trabalhador sem bens, que não tinha outra riqueza a não ser sua prole, daí o nome. O termo está ligado à obra de Karl Marx, modernamente, que o utiliza em oposição à burguesia, esta última, a detentora dos bens de produção (CHIAVENATO, 1995).

o *Homo economicus* e resultados voltados para objetivos máximos (MARRAS, 2016, p. 7).

A função de chefe de pessoal nasceu nesse período e sob tal influência. A doutrina *taylorista* foi intensificada pelo aperfeiçoamento das técnicas de montagem de Henry Ford (1863-1947), utilizada até hoje em diversos setores, cujo processo produtivo seja dividido em estações de trabalho, em que o produto vai recebendo as peças ou acabamentos necessários (CHIAVENATO, 2001, p. 57-59).

O primeiro departamento pessoal do mundo foi criado em 1890 pela norte-americana NCR, fabricante de caixas registradoras. Nesse contexto iniciaram-se as funções dos departamentos que selecionavam, treinavam e controlavam os trabalhadores, segundo os métodos *tayloristas*.

Mas as alterações de natureza social ou psicológica nas fábricas, já existiam. Marras (2016) esclarece que problemas como absenteísmo, greves, alta rotatividade, fadiga, depressão, alcoolismo, já faziam parte do cotidiano das linhas de montagem. Para entender tais problemas, pesquisas começaram a ser feitas com o apoio da Psicologia e da Sociologia, que também viviam momentos de expansão na época.

Uma das pesquisas tornou-se um marco na Administração de Recursos Humanos. À época, o *National Research Council*, órgão de pesquisa da *General Electric* foi encarregado de investigar a relação entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos trabalhadores. Tais estudos ficaram conhecidos como *experimentos de Howthorne*, designação utilizada em alusão ao nome do bairro, em Chicago, EUA, no qual a fábrica onde a experiência acontecia estava situada.

Chiavenato (2009) informa que a experiência durou de 1927 a 1932. Essa foi a primeira pesquisa a testar condições ambientais de trabalho, iluminação e temperatura; condições de tempo, jornada de trabalho e condições sociais, problemas de relacionamentos e *status* na área trabalhista. A experiência teve o mérito de ter aberto caminho para a introdução de estudos psicológicos nas empresas, o que fez emergir a chamada Psicologia Industrial e Organizacional (Psicologia I/O), subcampo da Psicologia Social (CHIAVENATO, 2009, p. 336).

Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano radicado nos Estados Unidos, auxiliou na interpretação dos resultados da pesquisa

de Hawthorne, desenvolvendo o que conhecemos hoje como Teoria das Relações Humanas ou *abordagem humanista*. Segundo Chiavenato (2009), sua teoria opunha-se à *abordagem clássica* francesa sistematizada por Henri Fayol em 1908.

Nesse sentido, a passagem para a *abordagem humanista* deu-se por críticas ao pouco relevo dado pela *abordagem clássica* às relações sociais no ambiente de trabalho, aos fatores motivacionais, ao comportamento e aspectos emocionais dos trabalhadores.

A mudança foi determinada pela passagem do *homo economicus*, da *abordagem clássica*, para o *homo social*, *humanizado*, de entendimento mais associado à visão da motivação por recompensas. Segundo essa concepção, as pessoas trabalham e se esforçam para conviver com seus semelhantes em grupos, pois, “o homem é um ser gregário e daí a ênfase nas recompensas como forma de motivação, para a satisfação das necessidades básicas e sociais, mas também pela busca de reconhecimento e estima” (CHIAVENATO, 2009, p. 67-68).

Vê-se, nesse sentido, que a partir do experimento de Hawthorne, passou-se a dar mais importância aos estudos sobre motivação, satisfação e liderança nas organizações. Conforme Chiavenato (2009), as dinâmicas de grupo de Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, (criador da “Teoria de Campo”), determinou a *abordagem comportamental* da Administração. Os comportamentalistas (*behavioristas*) baseavam-se na obra de Abraham Harold Maslow (1908-1970), psicólogo norte americano, criador da pirâmide da hierarquia das necessidades humanas.

Mais pragmática e moderada que a *abordagem humanista*, a *comportamental* teve melhor acolhida no mundo corporativo, mas convivendo ainda, de forma concomitante, com a *abordagem clássica*. Conforme Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), em “O Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo”, entre os anos 1950 e 1960, “a área de Recursos Humanos, antes dedicada quase que totalmente a tarefas burocráticas, passa a concentrar seu foco em treinamento e desenvolvimento, na tentativa de formar gestores mais atentos ao lado humano das empresas (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2002, p. 71).

Jean Pierre Marras (2016) informa que em pesquisa realizada em 1969 entre 302 empresas norte-americanas, em 80% das organizações os

administradores reconheciam a importância do acompanhamento psicológico para a melhoria da produtividade e rentabilidade dos negócios. A substituição gradual da denominação *departamento de pessoal* por *departamento de recursos humanos* passa a refletir melhor os novos momentos.

3 SOBRE A ABORDAGEM NEOCLÁSSICA, A EVOLUÇÃO DO RH NO BRASIL E A ERA DO CONHECIMENTO

3.1 Abordagem Neoclássica

A *Era Neoclássica* teve início entre as décadas de 1950-1960, após o término da Segunda Guerra Mundial e durou de 1950 a 1990. O seu surgimento deu-se pela busca de uma estruturação que acompanhasse as mudanças que estavam acontecendo no mercado e no mundo. O velho modelo burocrático não conseguia mais atender às demandas e necessidades que estavam emergindo (CHIAVENATO, 2009, p. 10-11).

Os autores *neoclássicos* não formam uma escola bem definida, não têm preocupação em formar um paradigma, mas sim, um movimento heterogêneo que compartilha pontos em comum. As características dessa abordagem podem ser resumidas do seguinte modo:

- Ênfase na prática da administração: autores que desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável;
- Reafirmação relativa dos postulados clássicos: oposição, de certa forma, ao comportamentalismo, priorizando aspectos econômicos e mais concretos, aproximando-se um pouco mais da teoria clássica, valorizando aspectos como, prever, organizar, comandar, coordenar, controlar, conforme Henri Fayol.
- Ênfase nos princípios gerais da administração: os neoclássicos propõem princípios administrativos de validade universal para qualquer organização, seja comercial, industrial, religiosa, política ou militar, que devem saber planejar, organizar e controlar o trabalho de seus subordinados;
- Ênfase nos objetivos e resultados: o foco muda do “como” produzir para o “por que” e “para que” produzir; e,
- Ecletismo: a neoclássica aproveita as melhores ideias de cada uma das abordagens anteriores (CHIAVENATO, 2006, p. 27).

Nesse sentido, o pragmatismo da *abordagem neoclássica* reduziu as práticas de aspectos psicológicos ou sociais de RH. Essa tendência, aliada

ao *downsizing*, isto é, a redução de processos e custos, a partir dos anos 1980, reduziu, por consequência, também a área de Recursos Humanos nas organizações.

Entretanto, a ênfase *neoclássica* passou a buscar mais valor estratégico em capital humano. Dessa forma, a partir da década de 1990, a área de RH precisou acompanhar o desenvolvimento complexo e competitivo da economia globalizada, que passou a exigir inovação constante, mais eficiência e alto desempenho por parte dos colaboradores (CHIAVENATO, 2009, p. 36).

Nesse sentido, o RH passou a assumir papel mais descentralizado, como uma espécie de consultor para o restante da organização. Com isso, no campo acadêmico surgiram novas denominações que foram agregadas ao conceito inicial, como, *gestão estratégica de recursos humanos*; *gestão do capital intelectual*; *gestão do capital humano*; *gestão de talentos*, ou ainda, *gestão de pessoas*.

Para efeito de uma síntese de entendimento do que vimos até o momento sobre as abordagens administrativas, no Quadro 1 a seguir, elenca-se um resumo das quatro abordagens à Administração e Recursos Humanos.

Quadro 1 - Abordagens – Características e Tratamento Dispensado ao RH

Abordagem	Época	Características	Como trata os recursos humanos
Clássica	Década de 1910 até a década de 1940.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho; - Valoriza o organograma, a estrutura formal da empresa; - Estimula a ordem, a disciplina e a hierarquia; - Organiza a empresa por funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não leva em conta a historicidade pessoal nem o estado emocional do funcionário; - Ignora os arranjos informais estabelecidos no ambiente de trabalho (“as panelinhas”), pois acredita que a organização formal é a única que importa; - o departamento pessoal limita-se a selecionar e controlar os funcionários segundo os métodos científicos do <i>taylorismo</i>.
Humanística	Década de 1930 a 1940	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções; - Peca pelo simplismo e ingenuidade, pois acredita que o mero bem-estar dos funcionários elevará a produtividade.

Comportamental	D é c a d a s de 1950 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupa-se com temas psicológicos e sociais; motivação, satisfação, liderança, tomada de decisões e/ou resolução de conflitos; - Propõe técnicas de aplicação prática, embasadas nas teorias comportamentalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O departamento pessoal deixa de se restringir a tarefas de recrutamento, seleção e demissão e passa a focar em treinamento e desenvolvimento; - A denominação departamento pessoal é substituída por <i>recursos humanos</i>.
Neoclássica	Da década de 1950 até os dias a t u a i s , com des- dobramen- tos e atua- lizações	<ul style="list-style-type: none"> - Resgata e atualiza conceitos da teoria clássica; - Ênfase em objetivos e resultados; - Aproveita as melhores propostas das outras abordagens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que a administração de RH deve gerar valor à organização; - As práticas de RH passam a ser vinculadas a metas definidas e mensuráveis.

Fonte: Elaboração da autora. Adaptado de Marras, 2016.

Corroborando com o pensamento de Idalberto Chiavenato, nome de referência nos estudos sobre Recursos Humanos no Brasil, cada uma das diferentes concepções apresentadas conta apenas uma parte da história e mostra apenas um pedaço do todo.

No que diz respeito ao comportamento humano nas organizações, Chiavenato (2009), reafirma a importância de não se perder de vista o ser humano. Ele ressalta que, “deve-se ver as pessoas como recursos, portadoras de habilidades, competências e capacidade de trabalho, mas que trazem histórias particulares e objetivos diferentes”, pois isso é determinante para a compreensão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2009, p. 75).

Por conseguinte, Chiavenato elenca as concepções de homem segundo cada teoria organizacional no Quadro 2 abaixo, adicionando a *Teoria ou abordagem da Contingência* e o conceito de *homem complexo*:

Quadro 2 – Concepções do Homem segundo a Teoria das Organizações

Concepção	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração Científica	Recompensas salariais e financeiras.
Homem Social	Relações Humanas	Recompensas Sociais e simbólicas.
Homem Organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais.
Homem Administrativo	Comportamental	Processo decisório e busca de soluções satisfactores.
Homem Complexo	Contingência	Microssistemas individuais e complexos.

Fonte: Elaboração da autora. Adaptado de Chiavenato, 2009.

A *abordagem contingencial*, que teve início na década de 1970, é conhecida pela obra “Diferenciação e Integração em Organizações Complexas”, de 1986, de Paul Roger Lawrence (1922-2011), sociólogo, e Jay William Lorsch (1932), teórico organizacional, ambos americanos. E também pelo trabalho de psicólogo austríaco naturalizado americano Edgar Henry Schein (1928) e sua obra “Cultura Organizacional e Liderança” (2009), em que ele mostra como transformar o conceito abstrato de cultura em uma ferramenta prática para o entendimento da dinâmica das organizações e da mudança (CHIAVENATO, 2009, p. 68-69).

Quanto ao conceito de *homem complexo*, Chiavenato esclarece que “é um microssistema, individual e complexo, pois cada pessoa é um mundo à parte, uma realidade distinta das demais”. Considerando-se tal conceito, nada mais é absoluto ou perfeito; tudo é relativo e contingente.

3.2 Evolução do RH no Brasil

No cenário brasileiro começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos nas empresas na década de 1960 Segundo Gil (2001), como consequência do impulso industrial, empresas começaram a crescer, aumentando suas produções e o número de empregados, levando também ao aumento de conflitos, evidenciando-se a necessidade e importância de um setor que cuidasse especificamente das relações humanas.

A evolução histórica do RH em nosso país pode ser explicada, de forma resumida, por quatro períodos e suas respectivas características,

descritos a seguir:

1 Do final do século XIX até a Primeira Guerra Mundial: economia agrícola; organização do trabalho ainda próxima do escravismo; assim como na América do Norte de então, desconsideração dos recursos humanos;

2 Período entre as duas guerras mundiais: crise do café com a crise mundial de 1929; êxodo de capital do campo para a cidade; industrialização do eixo Rio-São Paulo; relações paternalistas de trabalho; promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1º de maio de 1943;

3 Da Segunda Guerra Mundial aos anos 1980: instalação de multinacionais no país; expansão empresarial; paradigma norte-americano de modelo de gestão taylorista-fordista. Departamentos pessoais se limitam a cumprir a legislação trabalhista; RH informal e incipiente. O FGTS é criado em 1966; baixos salários; alta rotatividade; treinamento e desenvolvimento apenas em níveis gerenciais. Empresas desatualizadas quanto aos métodos administrativos; modelo taylorista de recursos humanos com pouca relevância.

4 De 1990 até hoje: abertura de mercado; fusões e aquisições; redução de custos, melhora da qualidade dos serviços; maior ênfase no papel estratégico dos recursos humanos e na importância de práticas como treinamento e desenvolvimento (TONELLI, LACOMBE E CALDAS, 2003, p. 4-16).

Nesse sentido, como forma de melhor ilustrar o desenvolvimento da área em solo brasileiro, apresenta-se também a perspectiva de Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose e sua pesquisa intitulada “A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil”, defendida em 1997 na PUC-SP. No referido estudo ela mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Fases Evolutivas da Gestão de Pessoal

Contábil	Legal	Tecnicista	Administrativa	Estratégica
Antes de 1930	De 1930 a 1950	De 1950 a 1965	De 1965 a 1985	De 1985 a atual
Características	Características	Características	Características	Características
Pré-histórica; preocupação exclusivamente com os custos.	Fase já com chefe de pessoal; cumprimento das leis trabalhistas impostas pela CLT (1943).	Modelo americano de gerência; indústria automobilística; recrutamento, seleção; treinamento; cargos; salários; higiene; segurança do trabalho; benefícios.	Sindicalista; “novo sindicalismo”; o gerente de relações industriais passou a ser chamado de gerente de recursos humanos.	Primeiros programas de planejamento estratégico; o cargo de GRH foi alçado à posição de diretoria no nível estratégico nas organizações.

Fonte: Elaboração da autora. Adaptado de Tose, 1997.

Mas, no Brasil, de um modo geral, a área de Recursos Humanos ainda apresenta estrutura de departamentos pessoais, apenas. Conforme Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), em estudo desenvolvido pelo SENAC-SP em 1995, dentre cem empresas da Grande São Paulo, a maioria com menos de 500 funcionários, constatou-se em 61% delas a manutenção de estrutura do tipo departamento pessoal (DP), para execução de tarefas rotineiras e cumprimento da legislação trabalhista. Em apenas 39% delas existia estrutura de RH, responsável por funções mais complexas.

3.3 A Era da Informação e do Conhecimento

Sabe-se que a introdução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) nas empresas, mudou e reordenou todos os setores das organizações, inclusive o de recursos humanos. A *Era do Conhecimento* teve início na década de 1970. Em 1975, Bill Gates fundou a Microsoft. Steve Jobs e Steve Wozniak criaram a Apple em 1976. Em 1981, a IBM lançou o primeiro computador pessoal.

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), austríaco, considerado o “pai da Administração ou Gestão modernas”, com nome associado à *abordagem neoclássica*, é considerado por Chiavenato (2009, p.11), como o emissário

dessa nova era. Em 1959, Drucker modelou o termo *trabalhador do conhecimento* e em texto de 1995 ele descreveu as características necessárias ao novo tipo de trabalhador, dispostas no Quadro a seguir.

Quadro 4 – Características do Trabalhador do Conhecimento

A) capacidade de aprendizado contínuo
B) precisa de educação formal
C) ser altamente especializado
D) ser uma espécie de consultor ou prestador de serviços

Fonte: Elaboração da autora. Adaptado de Marras, 2016.

Para Drucker, o termo *empregado* na sociedade do conhecimento tem um significado diferente do que tinha antes. Na sociedade industrial, o empregado não detinha o meio de produção e precisava mais da organização do que a organização precisava dele. Na sociedade do conhecimento ocorre o oposto, o empregado *detém* o meio de produção, que é o conhecimento. Conforme Drucker;

Na sociedade do conhecimento as organizações precisam do trabalhador muito mais do que ele precisa delas. Cabe à organização negociar seus empregos de modo a conseguir trabalhadores em quantidades adequadas e de qualidade superior. Há um crescente relacionamento de interdependência em que o trabalhador precisa aprender quais são as necessidades da organização e a organização também deve aprender quais são as necessidades, exigências e expectativas do trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 2002, p. 51-52).

Esse pensamento de Drucker resume o atual espírito da administração de Recursos Humanos, pois as pesquisas sobre a atuação da área de RH indicam, cada vez mais, a necessidade de se avançar no seu processo de transformação, abandonando antigas posturas estritamente operacionais para assumir mais responsabilidades no contexto organizacional (MASCARENHAS E VASCONCELOS, 2004, p. 25).

Nessa perspectiva, para Drucker (2011) não é somente a ciência e a tecnologia que criam conhecimentos, tornando obsoletos os antigos. A inovação social é tão importante quanto a científica. As mudanças têm feito diferença na medida em que a sociedade vai se modificando e as

organizações vão se moldando a cada novo tempo, criando novas ideias.

Drucker (2011) afirma que cada organização deve se dedicar à criação do novo. Em termos específicos, sua direção tem que adotar três práticas sistemáticas. A primeira é o aperfeiçoamento contínuo de tudo o que a organização faz, isto é, aquilo que os japoneses chamam de “*kaizen*”, ou seja, auto aperfeiçoamento constante.

Em segundo lugar, cada organização tem que aprender a explorar seus conhecimentos, ou seja, desenvolver a próxima geração de aplicações, a partir de seus próprios sucessos. E finalmente, a organização tem de aprender a inovar, a possuir alto grau de descentralização e por isso precisa estar estruturada de forma a tomar decisões rapidamente.

Hoje as organizações podem empregar pela *internet*. Pode-se também gerenciar dados de pessoas, gerir a contabilização da folha de pagamento, fazer a seleção de currículos e reduzir o ciclo da contratação de novos candidatos. Conforme Mascarenhas e Vasconcelos (2004), as novas tecnologias Web permitem que se disponibilize acesso e administração direta a informações e serviços da área de RH, a partir de um pacote de conhecimento customizado e de acordo com os objetivos organizacionais. E ainda,

A Tecnologia da Informação passou a ser considerada pelos administradores como uma ferramenta para a realização de operações de maneira mais rápida e mais barata, e por possibilitar atividades diversas e complexas, permitindo maior vantagem competitiva, passando a ser cada vez mais valorizada (MASCARENHAS E VASCONCELOS, 2004, p. 49).

A implementação da TI na gestão de pessoas abrange o acesso à informação sobre todos os serviços prestados pelas áreas de Recursos Humanos, tais como publicação de informações, pesquisas a banco de dados, transações simples e transações complexas, processos eletrônicos para contratação de pessoal, dentre vários outros serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica esclareceu que as mudanças decorreram em função da modernização das indústrias e das formas de trabalho, como também em função da Tecnologias da Informação, que continua a

requerer reorganização estratégica dos recursos humanos nas empresas e organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Na fase da *industrialização clássica* ou *administração científica*, os objetivos principais das pesquisas eram proporcionar às atividades administrativas fundamentação científica, para que não houvesse mais improvisação. O advento da industrialização *Neoclássica* deu origem à busca por nova estruturação que passou a acompanhar a dinâmica das mudanças informacionais.

A *Era da informação* no mercado de serviço ultrapassou o mercado industrial, por meio de modelos orgânicos, ágeis e flexíveis, introduzindo características diferenciadas e exigindo constantes adaptações para acompanhar a velocidade das necessidades mercadológicas.

Muitas empresas enfrentam o problema de líderes despreparados que conduzem equipes de forma arbitrária, estimulam aspectos negativos em detrimento dos positivos, gerando conflitos desnecessários e ocasionando o não cumprimento de metas e objetivos, pelo desenvolvimento de competição interna ao invés de trabalho em conjunto.

Edmund Burk, filósofo irlandês, afirma que “um povo que não conhece a sua História está fadado a repeti-la”. Isso demonstra a importância da compreensão dos processos evolutivos referentes à Gestão de Recursos Humanos em diferentes contextos, bem como da reflexão crítica e consciente das mudanças ocorridas no campo do Comportamento Humano e das novas realidades corporativas.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Empresas; uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron/Pearson, 1995, p. 93.

CHIAVENATTO, Idalberto. **TGA**. vol. 1. 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 13ª reimpressão.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de

Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 498 p.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Iniciação de recursos humanos**. 4. ed. rev. atual. Barueri, SP: Manole, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Um século de transformações sociais: a emergência da sociedade do conhecimento**. *In*: O melhor de Peter Drucker: a sociedade. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002, p. 43-58.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GAZDA, Emmanuel; QUANDT, Carlos Olavo. **Colaboração interinstitucional em pesquisa no Brasil: tendências em artigos na área de gestão da inovação**. RAE-eletrônica. v. 9, n. 2, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração**. Revista de Administração. v. 32, n. 3, p. p. 5-12, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH**. André Ofenhejm Mascarenhas, Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. **Teoria geral da administração: noções básicas**. / Adir Jaime de Oliveira Muniz, Hermínio Augusto Faria. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PEARSON, Academia. **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. (1776). Tradução de Maria Teresa Lemos de Lima. Curitiba: Juruá, 2006.

TONELLI, Maria Jose; LACOMBE, Beatriz; CALDAS, Miguel Pinto. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. *In*: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). Manual de gestão de pessoas e

equipes: estratégias e tendências. v. 1. São Paulo: Gente, 2002.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação de Mestrado em Administração.**

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: PUC-SP, 1997.

CAPÍTULO 4

PROGRAMA DE GQT EM VENDAS DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS: ESTUDO DE CASO COM MOTIVAÇÕES, MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS¹

Rodrigo Guimarães Motta²

Leandro Pereira de Lacerda³

Iara Cristina de Fátima Mola⁴

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos⁵

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário pelo qual as empresas da indústria de bens de consumo não duráveis passam no Brasil enfrenta uma série de desafios, de modo que a venda dos seus produtos tem se tornado mais difícil no século XXI. No conjunto dos fatores mais recentes, destacam-se ao menos três:

-
- 1 Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação. Referência: MOTTA, Rodrigo Guimarães; LACERDA, Leandro Pereira de; MOLA, Iara Cristina de Fátima; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Programa de GQT em vendas de bens de consumo não duráveis: estudo de caso com motivações, método de implementação e resultados. **Pensamento & Realidade**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 59-72, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p59-72>.
 - 2 Doutor e mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: rodrigo.motta@rgmotta.com.br.
 - 3 Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). E-mail: leandrolacerda@gmail.com.
 - 4 Doutoranda em Letras pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestra em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: iaramola@garimpatextos.com.br.
 - 5 Pós-doutora pela McGill University, doutora em Controladoria e Contabilidade e mestra em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: admneusa@puccsp.br.

(i) as dificuldades na comunicação com os novos consumidores devido às suas mudanças de hábito e perfil (CALLIARI; MOTTA, 2012; GODOI; LAS CASAS; MOTTA, 2015; PULIZZI, 2014); (ii) a mudança no formato e na competitividade dos canais de distribuição, que tornou esses canais mais fortes e mais exigentes em relação às empresas (MOTTA; SILVA, 2006); e (iii) as turbulências econômicas enfrentadas no País (BACHA, 2017; BOLLE, 2016; SALTO; ALMEIDA, 2016). É nesse contexto adverso que essas empresas buscam, entre outras demandas, soluções capazes de lhes assegurar maior receita e/ou maior rentabilidade, viabilizando sua permanência no mercado.

Desde a década de 1980 até os dias atuais, existe um consenso disseminado entre as empresas de que a gestão da qualidade total (doravante “GQT”) oferece uma contribuição para que sejam obtidos melhores resultados, assim como o de que a empresa que a implementa obtém uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (BRAH; LEE; RAO, 2002; JOINER, 2007; POWELL, 1995). Contudo, embora o tema da GQT já tenha sido bastante explorado em artigos e livros desde a década de 1990, o que se verifica é que esse material trata ou da implementação da GQT em toda a organização ou, mais especificamente, da sua implementação na área de produção. Quanto aos programas de GQT independentes e desenvolvidos exclusivamente para vendas – e, ainda mais precisamente, para as vendas de empresas da indústria de bens de consumo não duráveis –, estando ou não subordinados a um programa mais abrangente, até aqui não haviam sido encontradas publicações a respeito, nem nacionais, nem internacionais.

A ressalva de que, até pouco tempo, ainda não fora localizado qualquer estudo que se debruçasse sobre a implementação de um programa de GQT especificamente em vendas tem explicação no fato de que somente em 2018 viria a ser publicado um primeiro artigo a esse respeito (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018), como parte de um projeto de pesquisa mais abrangente, no qual o presente artigo também está contemplado. Em síntese, trata-se de um estudo que foi originalmente idealizado mais completo e mais complexo, no qual, a fim de que se pudesse investigar a implementação do programa de GQT em vendas na indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, foram combinadas três abordagens metodológicas da pesquisa qualitativa: a fenomenologia, o estudo de caso e o grupo focal.

No que concerne ao estudo de caso particularmente, a metodologia adotada compreendeu três estudos de caso distintos (EC1, EC2 e EC3, este último correspondendo a esta proposta), cada qual viabilizado com uma empresa a partir dos critérios que são esclarecidos na seção metodológica – pouco mais adiante. Todos eles, porém, orientados por um mesmo objetivo em comum, integrados a esse projeto mais amplo.

Assim, quando se registra que ainda não haviam sido encontrados estudos que discorressem acerca da GQT na área de vendas exclusivamente, excetua-se desse registro uma primeira publicação (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018) disponibilizada desde 2018, à qual este estudo dá continuidade, agora como etapa final dessa iniciativa.

Nesse contexto, portanto, é que este artigo tem por objetivo compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma empresa da indústria brasileira de bens de consumo não duráveis, partindo de três objetivos específicos: (1) investigar o que motiva essa empresa a implementar um programa de GQT em vendas; (2) distinguir qual o método de implementação do programa; e (3) avaliar quais os resultados obtidos após a implementação do programa no que se refere às metas, aos processos-chave e à percepção dos colaboradores nele inseridos.

Trata-se, então, de um estudo que busca preencher uma lacuna acadêmica não só no que concerne à aplicação da GQT no Brasil em uma área ainda não explorada, como também no que se refere ao desenvolvimento das estruturas e dos processos comerciais das empresas da indústria de bens de consumo brasileiras – o que pode ser relevante para os acadêmicos de administração e negócios que estudam ou a GQT ou as estruturas de vendas, assim como para executivos que liderem áreas comerciais e que estejam interessados em aumentar a competitividade de suas empresas com a utilização de programas de GQT.

O estudo se encontra estruturado da seguinte forma: como arcabouço teórico, são apresentados, em linhas gerais, o conceito e a evolução da GQT ao longo dos séculos XX e XXI, bem como a importância da GQT aplicada à área de vendas. Na seção metodológica, são descritos o percurso e os critérios adotados para o estudo de caso. Os resultados e a discussão dos resultados são apresentados adiante nessa mesma seção, na seguinte ordem: (i) as motivações para a implementação do programa de

GQT em vendas e o método adotado para tanto; (ii) os impactos obtidos com o programa em relação aos resultados; e (iii) os resultados obtidos em relação à percepção da equipe de colaboradores. Por fim, o trabalho é encerrado com as conclusões dos resultados apreendidos no seu conjunto, seguidas das referências aqui utilizadas.

2 A EVOLUÇÃO DA GQT, SUA IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS

Autores como Besterfield *et al.* (2003) e Juran (1995) associam a GQT ao processo de industrialização iniciado com a Segunda Revolução Industrial no século XIX, que ampliou a capacidade industrial de muitos países, com destaque para os Estados Unidos e a Europa.

A alocação de recursos e o desenvolvimento de novas teorias – como a administração científica de Taylor (1965), pioneira no estudo dos tempos e movimentos, o controle mais rigoroso do processo produtivo elaborado por Fayol (1965) e as maneiras de manter os trabalhadores dóceis e motivados, como aquelas elaboradas pela escola das relações humanas de Mayo (1933) – foram fatores impulsionadores dessa expansão, que também encontrou milhões de consumidores nesses países e em outros países importadores, dispostos a adquirir os produtos industrializados. Nas décadas seguintes, as empresas passaram a ser desafiadas a entregar produtos com qualidade superior e padronizada, de forma a atender às expectativas do consumidor sempre que ele os adquirisse (MOTTA; CORÁ, 2017).

A busca por produtos com padrões e qualidade reconhecidos pelos consumidores, de modo que estes se disponham a adquiri-los de forma continuada, figura no cerne da qualidade total. Sob esse propósito é que esforços individuais sempre foram realizados para se obter um efetivo controle da qualidade.

Após a Primeira Guerra Mundial, diversos profissionais se dedicaram a esse tema. O pioneiro foi Walter A. Shewhart, que desenvolveu o controle de qualidade dos produtos manufaturados embasado em dados estatísticos e cujo livro *Economic control of quality of manufactured product* (1931) deu início à literatura sobre a qualidade total. Os estudos de Shewhart tiveram sequência a partir de dois pesquisadores americanos, que vieram a se tornar referências mundiais no CQT (controle da

qualidade total): W. Eduard Deming (1982) e Joseph M. Juran (1995).

Esses autores não só construíram a cultura da qualidade nas próprias empresas em que trabalhavam, como também a construíram (por meio de cursos, palestras e seminários) na indústria americana. Sua ênfase sempre foi na área da produção, uma vez que, mediante um programa de controle de qualidade, objetivavam assegurar que os processos fabris ofereceriam produtos padronizados, com a mesma qualidade e com a mínima perda ou variação possível, satisfazendo os consumidores e aumentando a rentabilidade da indústria.

Para alguns, esse programa de CQT à época já configuraria a própria essência do que mais tarde se conheceria como sendo a GQT. No entanto, a implementação da GQT propriamente dita – para a qual Deming e Juran viriam a desempenhar um papel relevante – ocorreria, de fato, após o final da Segunda Guerra Mundial em um país que se tornaria referência na área: o Japão (CORREA, 2017; MOTTA; CORÁ, 2017).

Conforme descrito por Ishikawa (1985), ao ocuparem o Japão, os americanos se depararam com produtos e serviços de qualidade muito inferior àqueles que estavam acostumados a adquirir nos Estados Unidos. Assim, como parte do esforço de reconstrução do Japão, foram investidos tempo e recursos para implementar não o CQT, mas a GQT na indústria japonesa. Deming e Juran foram convidados a visitar o Japão e apresentaram seu raciocínio a acadêmicos, administradores e engenheiros japoneses (CORREA, 2017). A partir desses conceitos, o Japão veio a desenvolver seu próprio modelo de GQT, que agregava ao modelo americano, entre outras distinções, a GQT em toda a empresa (e não apenas na área de produção), a necessidade da educação e do treinamento contínuos para criar a cultura da qualidade total e a disciplina de se realizarem auditorias constantes para assegurar que os processos e os padrões estavam sendo cumpridos.

Em síntese, pode-se dizer, nesse momento, que a GQT superou as barreiras conceituais de ser essencialmente um programa de CQT para ser um programa de gestão e que superou ainda as barreiras departamentais, sendo um modelo de gestão válido a ser considerado por todas as áreas da empresa. Nas décadas seguintes, o sucesso das indústrias americanas e japonesas em seus próprios mercados e como potências exportadoras motivou indústrias em todo o mundo a implementar, entre outras propostas,

a GQT em seus negócios (MOTTA; CORÁ, 2017).

No Brasil, a GQT chega incentivada tanto pela burocracia estatal, que buscava tornar as organizações brasileiras mais eficientes para competirem no mercado global, quanto por meio de indústrias multinacionais, que importavam o conceito de suas matrizes, e de indústrias nacionais, que realizavam visitas técnicas a outros mercados, como os Estados Unidos e o Japão (COLTRO, 1996; CORREA, 2017; FALCONI, 2014a, 2014b).

Organizações da sociedade civil foram constituídas para promover o desenvolvimento da GQT, sendo que, além de oferecer cursos, a mais conhecida delas – a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que completou 30 anos em outubro de 2021 – instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que reconhece as empresas mais comprometidas com a implementação da GQT (FERNANDES, 2011).

Joiner (2007) considera que, tanto por parte de acadêmicos quanto por parte de empresários e executivos, é ampla a aceitação dos conceitos da GQT, sendo que essa aceitação se deve, sobretudo, aos resultados atingidos pelas empresas após a implementação de programas de GQT, assim como à obtenção de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não utilizam a GQT. Ainda que Day (1994) tenha observado que, em sua origem, os programas de GQT atuavam junto aos processos produtivos e que, na atualidade, a GQT ainda é muito utilizada junto aos times que trabalham nas fábricas, ela é hoje relevante não só para essa, mas para outras áreas das empresas, tal como a de vendas.

De modo geral, o que se verifica é que a área de vendas, responsável pela comercialização dos produtos para os varejistas, passou a ser pressionada para viabilizar o crescimento da receita e a rentabilidade dos negócios. Para tanto, uma alternativa foi a elaboração de programas de GQT em vendas (MOTTA; CORÁ, 2017), o que se verifica por dois motivos. Primeiro, porque o departamento responsável pela geração de receita em curto e médio prazos é precisamente o de vendas, que negocia todos os dias com os clientes. Segundo, porque, conquanto sempre tenha havido uma associação do vendedor brasileiro como sendo mais um artista do que um técnico (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008), os programas de GQT em vendas rompem com esse paradigma, estabelecendo metas de desempenho objetivas para os vendedores da empresa que implementa o programa.

Mais ainda: para assegurar que as vendas sejam efetuadas com a máxima qualidade possível – com a qualidade total –, os gerentes, vendedores e demais participantes dos processos de vendas passam a ser avaliados também pelo eficiente cumprimento dos processos-chave (MOTTA; CORÁ, 2017). Tarefas como visitar todos os clientes da sua carteira, respeitar o orçamento disponível para realizar as vendas do mês, assegurar que os produtos sejam armazenados de forma a preservar sua qualidade antes da aquisição do consumidor final, comercializar os produtos a ótimos preços para o consumidor e efetuar um planejamento de trabalho com a melhor relação custo-benefício são exemplos de processos que passaram a ser avaliados dentro dos programas de GQT em vendas da indústria de bens de consumo não duráveis.

Assim, no que diz respeito à forma de se trabalhar, essa foi uma grande mudança pela qual as empresas brasileiras passaram, sendo que, com o tempo, visando a assegurar a implementação efetiva desse tipo de programa, a remuneração das equipes começou a ser atrelada ao seu desempenho dentro dele. Quanto a esse desempenho, ainda que esses programas tenham um objetivo bem definido e que tenham sido elaborados a partir de pesquisas e modernas técnicas de qualidade e gestão, eles recebem uma “roupagem” motivacional, com denominações e ícones inspiradores, no propósito de que seja aumentada a sua adesão por parte dos vendedores, motivando-os a desenvolverem um trabalho que se caracterize por uma qualidade cada vez maior (MOTTA; CORÁ, 2017).

A fim de compreendê-los com mais profundidade, dada a relevância que os programas de GQT em vendas adquiriram nos últimos anos, são retratados a seguir os procedimentos para que esse entendimento pudesse ser viabilizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso – outro modelo de estudo qualitativo – permite que seja estudado um caso em um contexto atual e real. Para Creswell (2014), algo que torna o estudo de caso uma alternativa relevante é que ele permite que seja obtida uma compreensão em profundidade do fenômeno que está sendo estudado.

Conforme já foi assinalado na introdução deste artigo, este tem origem em um projeto mais amplo, que envolveu a pesquisa junto a três grandes empresas da indústria de bens de consumo não duráveis. O primeiro estudo de caso (MOTTA; LACERDA; SANTOS, 2018) contemplou uma multinacional cujo faturamento era de menos de cem milhões de reais no Brasil e de mais de 1 bilhão de dólares no mundo. O segundo, uma empresa nacional cujo faturamento era superior a 1 bilhão de reais. Neste, uma empresa também nacional cujo faturamento anual, à época em que foi empreendido este estudo, era superior a 150 milhões de reais, doravante denominada “E3”.

Para essa compreensão em profundidade, a seleção das empresas que compõem os três estudos de caso partiu de dois principais critérios: primeiro, o de que todas elas apresentassem mais de um produto líder em seu portfólio; segundo, o de que elas contassem com um programa de GQT em vendas implementado especificamente para essa área.

A E3 é líder em uma categoria de alimentos e, nela, o programa de GQT em vendas foi implementado no início de 2018. Do seu total de colaboradores, 34 atuavam na área comercial, distribuídos nos seguintes cargos: gerentes de vendas (3), supervisores de vendas (3), promotores-líderes (6) e vendedores (22).

Para a implementação do programa de GQT em vendas, a E3 contratou uma consultoria externa, da qual foram disponibilizados três consultores com experiência pregressa no desenvolvimento e na implementação desse tipo de programa. Dada a sua contribuição a fim de que fosse possível obter as informações necessárias ao melhor entendimento do programa em questão, esses consultores também foram considerados participantes desta pesquisa e colaboradores da E3, perfazendo um total de 37 profissionais entrevistados neste estudo. Suas considerações, todavia, não são aqui observadas na seção dedicada à análise – que se deteve nas avaliações dos colaboradores internos da E3, componentes da sua equipe comercial –, mas ao final do trabalho, junto às conclusões que o estudo possibilitou.

Antes da realização das entrevistas, de acordo com orientação encontrada na literatura (COOPER; SCHINDLER, 2016; CRESWELL; PLANO CLARK, 2013; YIN, 2010), foi explicado a cada participante que o seu anonimato seria preservado, a fim de se garantir que não ocorressem

respostas enviesadas. Para o presente artigo foram priorizadas as respostas fechadas, visando, em primeiro lugar, à quantificação de alguns dados. Já para o enriquecimento dessas respostas que permitiram a quantificação pretendida, foram também acrescentados os comentários que os participantes foram convidados a registrar naquilo que dizia respeito a essas perguntas, se assim desejassem fazê-lo.

Todos os dados foram armazenados eletronicamente, sendo que os depoimentos dados pelos colaboradores da E3 foram reproduzidos fiel e livremente.

3.1 Análise dos dados e interpretação dos resultados

3.1.1 Sobre as motivações e o método de implementação do programa

O interesse pelo qual se deu a implementação do programa de GQT em vendas na E3 dividiu-se em duas metas: aumento de receita e melhoria da rentabilidade, todas elas sempre com foco em iniciativas de melhoria na área comercial. A motivação principal, no entanto, consistiu no aumento da rentabilidade – o aumento de receita se caracterizava como meta secundária.

A respeito dos processos-chave estabelecidos para que essas metas fossem atingidas, eles constam no Quadro 1, identificados e sinteticamente explicitados, conforme as informações destacadas do Manual do Usuário que a E3 distribuiu entre os próprios colaboradores.

Quadro 1 – Os oito processos-chave do programa de GQT em vendas da E3.

Processo- chave	Em que consistia? (Resumo)
1. Planejamento	Tratava-se de planejar quando cada um dos clientes seria visitado, quanto se buscava vender em cada um dos clientes e qual recurso seria destinado a cada negociação.
2. Visitas	Consistia na realização de visitas às lojas dos varejistas atendidos direta ou indiretamente pela E3.
3. Positivização	Tratava-se de vender para o cliente dentro do mês; 33,33% dos pontos seriam obtidos se pelo menos 75% da carteira de clientes do profissional de vendas fossem positivados com a categoria-foco 1; outros 33,33%, se pelo menos 75% fossem positivados com a categoria-foco 2; os outros 33,33%, se pelo menos 75% da carteira fossem positivados com a categoria-foco 3.

4. Presença em loja	Consistia em disponibilizar os produtos da E3 nas gôndolas dos pontos de vendas. Os pontos desse processo seriam obtidos se o índice de presença geral da E3 fosse igual ou superior a 75% no relatório enviado pelos promotores líderes.
5. Treinamento	Era necessário realizar o treinamento para a equipe de vendas e <i>merchandising</i> .
6. Reunião	Voltava-se à organização da reunião mensal com a equipe de vendedores e promotores líderes sob sua gestão.
7. Faseamento	Tratava-se de antecipar as vendas aos clientes para antes do dia 20 do mês.
8. Orçamento	Destinava-se a cumprir o orçamento de investimentos de vendas/ <i>trade marketing</i> sob sua gestão.

Fonte: Os autores a partir do manual interno distribuído pela E3.

O cumprimento das metas e dos processos-chave deveria acontecer mensalmente, sendo por meio do cumprimento de ambos que a premiação do programa se efetivava. Dentro do programa, o atingimento das metas dava direito a que o colaborador obtivesse até 75 pontos; o dos processos-chave permitia que ele recebesse até 25 pontos, num total, portanto, de 100 pontos. Ao somar os pontos por metas e processos, os colaboradores alcançariam uma pontuação total que se converteria, na prática, em uma categoria de remuneração variável mensal. No todo, foram definidas três categorias de remuneração variável, as quais se aplicavam conforme o cargo ocupado pelo colaborador.

No mais, visando à motivação da própria equipe comercial, o tema escolhido para o programa foram as artes marciais. Assim, todo o material de apresentação e treinamento foi construído a partir de metáforas a respeito das artes marciais. O manual do usuário, especificamente, contemplou alguns princípios filosóficos do judô e o que foi apresentado como “diferencial do guerreiro” – “cair sete vezes, levantar-se oito”.

No que se refere aos princípios mencionados, ele se resumiram a três: (i) “suavidade, ou seja, o melhor uso da energia”, no qual se incentivavam nos colaboradores as perguntas “Como posso fazer essa atividade de forma diferente?” e “Em quais aspectos ela pode ser melhorada?”; (ii) “*seiryoku zenyo* – máxima eficiência com o mínimo de esforço”, em que se reiterava a máxima de que “o segredo está em fazer certo as coisas que são importantes, ou seja, ter o foco adequado dentro dos objetivos que

se deseja”; e (iii) “*jita kyoei* – prosperidade e benefícios mútuos”, no qual se defendia que empresa/colaborador e clientes tinham um mesmo objetivo em comum: disponibilizar produtos valiosos para os consumidores, de modo que, à medida que o colaborador cumprisse o seu trabalho com qualidade desde o início, todos sairiam ganhando.

Para estimular o envolvimento dos profissionais da área, a abordagem dada pela E3 e pelo próprio manual distribuído internamente consistiu no caminho para que os colaboradores conquistassem “a faixa preta” em vendas, sendo que tal caminho se constituía por meio da concretização dos próprios processos-chave já especificados no Quadro 1, baseando-se no princípio geral da meritocracia. Traduzindo, mediante a performance das equipes de vendas e *merchandising* mensurada pelo programa, definir-se-ia qual a remuneração variável que cada integrante deveria receber. E, a cada 75 pontos conquistados, o colaborador mudaria de faixa.

No mais, ainda como parte desse fomento à adesão dos colaboradores em relação à implementação do programa e ao alcance das metas por meio do cumprimento dos processos-chave, a E3 estabeleceu nove pontos, os quais nomeou como “Código do Programa Qualidade Faixa Preta” e que se encontram reproduzidos no Quadro 2.

Quadro 2 – Nove pontos do código do programa de GQT em vendas da E3.

Ponto 1: Toda a área comercial participava do programa;
Ponto 2: Todos tinham como meta obter a faixa preta em vendas;
Ponto 3: A atitude do faixa-preta era focada, disciplinada e resiliente;
Ponto 4: A promoção de faixa era função do cumprimento das metas e dos processos;
Ponto 5: Os mais graduados eram responsáveis pelo treinamento das suas equipes;
Ponto 6: A execução de todos os colaboradores era controlada e auditada;
Ponto 7: Era necessário reagir ao mercado e atacar as oportunidades;
Ponto 8: Quem mudava de faixa era recompensado financeiramente;
Ponto 9: No médio prazo, a equipe seria exclusivamente de faixas-pretas.

Fonte: Os autores a partir do código criado e disponibilizado pela E3.

Dos nove aspectos assinalados no Quadro 2, interessa aqui destacar o quinto ponto, em particular, uma vez que o treinamento também consta entre os processos-chave contemplados no Quadro 1 e que, conforme estes

pesquisadores puderam observar, os treinamentos e as reuniões foram iniciativas nas quais houve um grande investimento por parte da E3 – prova dessa preocupação foi o próprio manual oferecido a todos os colaboradores, assegurando não apenas a uniformização da informação, como também o seu acesso por parte de todos os envolvidos.

Esse investimento, por sua vez, possibilitou o que muitos dos colaboradores entrevistados sinalizaram como sendo uma melhoria não apenas para a sua atuação profissional, como também para a sua vida pessoal.

Nesse sentido, por exemplo, um dos entrevistados considerou: *“Me tornei uma pessoa mais disciplinada, principalmente na vida pessoal. O programa ensina que, se fizermos tudo de etapa em etapa, chegaremos a um resultado positivo, assim como na vida pessoal”*.

Outro participante, por sua vez, declarou: *“O Programa, para mim, teve uma enorme importância pelo fato de melhorar a minha performance em cada cliente e de também me permitir levar o que aprendi com ele para outros lugares. Parabéns; o programa é ótimo e funcional!”*, ratificando o sucesso dessa iniciativa.

3.1.2 Resultados do programa de GQT em vendas: atingimento de metas e cumprimento de processos-chave

Como fonte de informação para avaliar o impacto do programa de GQT em vendas na E3, efetuou-se uma consulta junto à diretoria. Esta, por sua vez, apoiou-se na apresentação dos resultados da empresa para prestar as informações necessárias quanto ao atingimento das metas e do cumprimento dos processos-chave.

De acordo com essas informações, nas quais não constaram os números explicitados, soube-se que, no intervalo de um ano desde a implementação do programa, alcançou-se a melhoria da rentabilidade. Já o crescimento em relação à receita não foi apontado nesse intervalo. Porém, ele acabaria se dando ao longo do segundo ano após a implementação do programa, cujos resultados não foram considerados por se ter em vista o recorte proposto para este estudo.

3.1.3 A pesquisa com os colaboradores da E3 sobre os impactos do programa nos resultados

Na pesquisa aplicada aos colaboradores que participaram do programa, perguntou-se: (i) se o programa tinha impacto sobre os processos-chave indicados; (ii) se esse impacto era relevante para a melhoria do referido processo; (iii) se os processos-chave continuariam a melhorar no futuro por meio do programa; e (iv) qual a avaliação dos colaboradores acerca dos treinamentos ministrados para fixar os conceitos do programa. Além das questões fechadas, as questões abertas tiveram como objetivo entender mais detalhadamente a percepção dos colaboradores em relação ao programa.

A respeito da primeira pergunta, na avaliação dos colaboradores, todos os processos-chave pesquisados foram impactados pelo programa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Impacto do programa no cumprimento dos processos-chave, segundo os colaboradores.

Item avaliado	Obteve impacto positivo – %	Obteve impacto negativo – %
1. Planejamento	100	–
2. Visitas	96,5	3,5
3. Positivização	100	–
4. Presença em loja	79	21
5. Treinamento	100	–
6. Reunião	86,5	13,5
7. Faseamento	85	15
8. Orçamento	83,5	16,5

Fonte: Os autores.

Conforme também é possível observar nesse quadro, a unanimidade (100%) quanto ao impacto positivo do programa se deu em relação a três dos oito processos: o de planejamento, o de positivização e o de treinamento. Em quarto lugar, com 96,5% do total, esteve o processo de visitas, sendo que as três posições daí seguintes receberam acima de 80% de avaliação considerada positiva pela equipe comercial (reunião [86,5%], faseamento [85%] e orçamento [83,5%]), de modo que o menor percentual ficou por

conta da presença em loja – ainda assim, 79%.

No que se refere ao processo de planejamento, por exemplo, um dos vendedores analisou: “*O programa é um excelente indicativo para o controle e planejamento em cada cliente. Muito importante para sair com o plano desde o início do mês com foco total*”.

Também em relação a esse mesmo processo-chave, outro afirmou: “*Ajudou bastante no planejamento do dia de trabalho e na melhoria em lojas com os pontos extras*”, acrescentando aqui justamente o último processo-chave mais impactado pelo programa, na opinião dos participantes – a presença em loja.

Um terceiro reforçou essa mesma impressão, enfatizando também o planejamento: “*É um programa que nos auxilia a ter foco e a planejar para ter uma excelência na execução*”.

Em relação à segunda pergunta, os colaboradores foram questionados sobre qual seria, na sua avaliação, o grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave, sendo que 1 corresponderia a pouco importante e, 5, a muito importante. Nesse quesito, constatou-se que a equipe reconhece a contribuição do programa para a melhoria de todos os processos-chave, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Avaliação do grau de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave.

Processo-chave avaliado da E3	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
1. Planejamento	3,5	–	3,5	13	80
2. Visitas	3,5	3,5	10	21	62
3. Positivização	–	3	13	27	57
4. Presença em loja	11	6	6	27	50
5. Treinamento	3	3	18	7	69
6. Reunião	–	7	13	30	50
7. Faseamento	–	7	20	28	45
8. Orçamento	4	6	13	20	57

Fonte: Os autores.

Conforme é possível observar no Quadro 4, o grau máximo de importância do programa para a melhoria de cada processo-chave foi

atribuído por ao menos 50% dos entrevistados, à única exceção do processo de faseamento, para o qual 45% deles atribuíram nota 5. Aqui, tal como se verificou em relação ao impacto do programa no cumprimento dos processos-chave, a maior parte dos colaboradores (80% deles) considerou que o planejamento foi o mais beneficiado pela implementação do programa. Em segundo lugar, destacou-se o treinamento, com 69% da avaliação; em terceiro, com 62%, visitas.

Quanto à pouca importância do programa de GQT em vendas para a melhoria dos processos, o máximo que se obteve foram 11% dos participantes, segundo os quais ele não teria sido decisivo para o processo-chave da presença em loja. No geral, porém, para pelo menos 73% dos profissionais, o programa contribuiu ou contribuiu muito para o aperfeiçoamento de cada processo.

Ainda acerca do grau de importância do lançamento do programa para a melhoria de cada processo-chave, um dos entrevistados concluiu: *“Muito importante cada integrante conhecer cada cliente e identificar os pontos positivos e negativos. O programa serve para isso, e as reuniões no início do mês são de extrema importância”*, observando-se aqui, novamente, a menção indireta ao planejamento.

A terceira pergunta endereçada aos participantes consistiu em saber se, na sua estimativa, os processos-chave continuariam a progredir no próximo ano. As respostas obtidas por processo-chave encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5 – Percentual dos colaboradores que acreditam que o processo-chave continuará a melhorar com o programa.

Processo-chave avaliado da E3	Não acreditam – %	Acreditam – %
1. Planejamento	6	94
2. Visitas	6	94
3. Positivização	3	97
4. Presença em loja	10	90
5. Treinamento	10	90
6. Reunião	10	90
7. Faseamento	6	94
8. Orçamento	6	94

Fonte: Os autores.

Em relação à expectativa de que cada processo continuaria sendo aperfeiçoado por meio do programa, chamou atenção o fato de que, no mínimo, 90% da equipe comercial tenha declarado acreditar nessa evolução para todos os processos-chave. Assim, estabelecendo-se uma relação entre os dados do Quadro 5 com os do Quadro 4, nota-se, por exemplo, que, embora 11% dos entrevistados tenham considerado que o programa não foi importante para a melhoria da presença em loja, 90% deles estimaram que esse processo poderia continuar sendo melhorado a partir do próprio programa.

Sobre essa terceira questão, pontualmente, um dos comentários sintetiza o que foi a devolutiva da maioria a esse respeito: “*O programa é uma excelente ferramenta, que precisa continuar, pois só tem a nos ajudar com relação a disciplina, planejamento e execução*”.

Finalmente, perguntou-se aos colaboradores o que tinham achado dos treinamentos ministrados ao longo do ano para reforçar os conceitos do programa. Os treinamentos foram divididos em manuais, palestras, treinamentos práticos e treinamentos de um dia ou mais no escritório. Numa escala em que 1 também era considerado pouco importante e, 5, muito importante, constatou-se que todas as iniciativas foram avaliadas como importantes ou muito importantes para o sucesso do programa, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Grau de importância dado pelos colaboradores à capacitação segundo as formas de treinamento oferecidas.

Treinamento	Contribuição – %				
	1	2	3	4	5
Capacitação – treinamentos	7	4	14	7	68
Capacitação – manuais	9	4	9	34	44
Capacitação – reuniões	4	–	13	13	70

Fonte: Os autores.

Para se ter dimensão da importância ou da máxima importância atribuída pelos colaboradores às três formas de capacitação oferecidas pela E3, constata-se que, somando as colunas 4 e 5, 75% avaliaram os treinamentos como sendo importantes ou muito importantes; 78% sinalizaram o mesmo em relação aos manuais disponibilizados; e 83% consideraram o

mesmo no que se refere às reuniões realizadas.

Dos depoimentos dados pelos entrevistados, o processo-chave treinamento esteve entre os mais bem comentados. Nas palavras de um deles, *“Com o programa podemos ter treinamentos mensais para agregar conhecimentos e discutir os focos para o mês vigente, o que nos ensina a termos visão estratégica, nos permite ter ‘olho de dono’, nos mostrando o tamanho da importância de cada um, o que nos torna cada vez mais responsáveis”*.

Outro ainda, assinalando a importância do treinamento e, concomitantemente, o seu interesse pela continuidade do processo, resumiu: *“Quero que continuem os treinamentos para melhorar a cada dia minha performance”*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu de um consenso disseminado entre as empresas de que a GQT contribuiu para a obtenção de melhores resultados e de que se caracteriza como uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Por meio dele, e em se considerando os desafios atravessados no Brasil pelas empresas da indústria de bens de consumo não duráveis, buscou-se compreender a implementação do programa de GQT em vendas em uma dessas empresas (a E3), sendo esta uma investigação de um projeto maior, no qual dois outros estudos de caso já foram concluídos. Tal como as outras duas empresas, a E3 também dispunha de produto líder no segmento da alimentação e do programa de GQT em vendas implementado de forma independente.

No que diz respeito às motivações pelas quais se deu a implementação do programa na E3, verificou-se que, embora tenham sido estabelecidas duas metas, a principal delas consistia no aumento da rentabilidade – a outra, secundária, voltava-se ao crescimento da receita. Para alcançá-la(s), o método de implementação do programa foi dividido em oito processos-chave: 1) Planejamento; 2) Visitas; 3) Positivização; 4) Presença em loja; 5) Treinamento; 6) Reunião; 7) Faseamento; e 8) Orçamento, todos eles contemplados pormenorizadamente no “Manual do Usuário” distribuído pela E3 aos colaboradores da sua equipe comercial.

Como incentivo para que os 34 profissionais dessa área aderissem ao programa de GQT em vendas, verificou-se também que, para além

desse manual, a apresentação do programa se deu a partir de uma articulação entre a imagem do colaborador e a de um guerreiro das artes marciais (mais especificamente, do judô), de modo que os objetivos alcançados representassem a conquista de uma nova faixa em direção à sua conquista final – a faixa preta. No mais, não bastasse o estímulo fomentado por essa aproximação entre princípios e valores do campo do esporte e a atuação no trabalho, o método de implementação também contemplou uma remuneração extra àquela já oferecida em caráter fixo: de acordo com a quantidade de pontos alcançados em relação ao atingimento das metas e dos processos-chave, o colaborador dispunha de uma remuneração extra, estabelecida tanto de acordo com a sua faixa de pontuação quanto de acordo com o seu cargo.

No que tange aos resultados da E3 referentes à sua meta principal, soube-se que, ao final do primeiro ano de implementação do programa, a melhoria da rentabilidade foi concretizada. O aumento da receita, por sua vez, não se efetivou ainda nesse primeiro ano, mas ao longo do segundo, conforme se veio a saber posteriormente.

No que diz respeito à avaliação dos colaboradores quanto ao impacto dos resultados desencadeados pela implementação do programa, o estudo permitiu concluir quatro aspectos principais: (i) o de que, para eles, não houve qualquer processo-chave que não tivesse sido aperfeiçoado pelo programa; (ii) o de que, para pelo menos 73% dos colaboradores, o programa contribuiu ou contribuiu muito para a melhoria de cada processo-chave; (iii) o de que, para 90% deles, cada processo-chave poderia continuar sendo melhorado a partir do programa; e (iv) o de que, para pelo menos 75%, as capacitações oferecidas (treinamentos, manuais e reuniões) foram importantes ou muito importantes.

Importa ainda acrescentar que, na perspectiva dos consultores externos contratados pela E3, responsáveis pela implementação do seu programa de GQT em vendas, três fatores teriam contribuído para o sucesso desse programa: (i) o alinhamento de metas e processos que ele conferiu a todas as atividades realizadas pela equipe de vendas; (ii) o reconhecimento financeiro estendido a todos os colaboradores, que passaram a usufruir a oportunidade de conquistar uma remuneração extra consoante o seu desempenho, bem como o reconhecimento icônico que passaram a obter

mediante a conquista das faixas; e (iii) a motivação, associada não apenas a esse reconhecimento geral, mas ainda advinda dos treinamentos desenvolvidos para o programa e dos materiais por ele produzidos.

Para a continuidade dos estudos acerca da GQT aplicada à área de vendas, acredita-se que um estudo comparativo, a partir dos resultados dos estudos de caso viabilizados individualmente, possa reunir informações ainda mais relevantes, permitindo, por exemplo, um levantamento acerca de quais as motivações mais recorrentes para que as empresas encontrem no programa uma potencial solução para o enfrentamento dos desafios e o atingimento das metas estabelecidas, assim como um levantamento a respeito de quais são os processos-chave comuns a todas elas, bem como de quais os resultados alcançados e a avaliação dos colaboradores tomados num conjunto ainda mais consistente.

De todo modo, visto que hoje a maior parte da literatura da GQT ainda está voltada para a área de produção, e embora muitas pesquisas acerca do tema ainda possam e devam ser empreendidas – sobretudo em meio a um cenário de constantes mudanças que envolvem e atravessam a área comercial –, ao final deste trabalho espera-se que a identificação dos aspectos aqui pontuados no conjunto das análises realizadas não só apresente um reforço à teoria sobre a qual se fundamentou esta pesquisa, como ainda ofereça uma visão estruturada acerca de como melhor efetuar a implementação do programa de GQT em vendas na empresa.

REFERÊNCIAS

BACHA, E. **A crise fiscal e monetária brasileira**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2017.

BESTERFIELD, D. H. *et al.* **Total quality management**. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Education, 2003.

BOLLE, M. B. de. **Como matar a borboleta azul**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

BRAH, S. A.; LEE, S. L.; RAO, B. M. Relationship between TQM and performance of Singapore companies. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bingley, v. 19, n. 4, p. 356-379, 2002.

CALLIARI, M.; MOTTA, A. G. **Código Y** – decifrando a geração que

está mudando o Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

COLTRO, A. A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 106-107, 1º sem. 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Bookman, 2016.

CORREA, C. **O que importa é o resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** – escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. Tradução: Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

DEMING, W. E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge (Massachusetts): Massachusetts Institute of Technology, 1982.

FALCONI, V. **Qualidade total**: padronização de empresas. Nova Lima: Falconi Editora, 2014a.

FALCONI, V. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: Falconi Editora, 2014b.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1965.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial, 2011.

GODOI, A.; LAS CASAS, A.; MOTTA, A. G. A utilização do Facebook como ferramenta de marketing para construir relacionamento com o consumidor – um estudo de *fan pages* no Brasil. **Business and Management Review**, London, v. 5 n. 1, p. 97-112, June 2015.

ISHIKAWA, K. **What's total quality control?** The Japanese way. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1985.

JOINER, T. A. Total quality management and performance – the role of organization support and co-worker support. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bingley, v. 24, n. 6, p. 617-627, 2007.

JURAN, J. M. **A history of managing for quality**: the evolution, trends

and future directions of managing for quality. Milwaukee: ASQC, 1995.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017. p. 1-15.

MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; SANTOS, N. M. B. F. Estudo de caso com as motivações, o método de implementação e o impacto do programa de gestão da qualidade total em vendas em uma indústria brasileira de bens de consumo não duráveis. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 208-226, jan./dez. 2018.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. São Paulo: Campus, 2008.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 16, p. 15-37, 1995.

PULIZZI, J. **Epic content marketing** – how to tell a different story, break through clutter, and win more customers by marketing less. New York: McGraw Hill, 2014.

SALTO, F.; ALMEIDA, M. **Finanças públicas**. Rio de Janeiro: Record, 2016.

SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1965.

YIN, R. K. **Case study research**: design and method. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2010.

CAPÍTULO 5

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE PELA APLICAÇÃO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*¹ – *BPM - CBOK*®.

*Eunice Nóbrega Portela*²

*Dirce Maria da Silva*³

*Ailjan Santos Almeida*⁴

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo discorrer sobre a importância da

-
- 1 O presente texto foi anteriormente publicado na Revista *Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, v. 3, n. 6, p. 121-130, nov. 2021. *ISSN: 2675-0236*. A opção, desta feita, como um capítulo de livro, tem por objetivo ampliar o alcance do objeto pesquisado.
 - 2 Doutora em Educação com ênfase em Psicologia Social pela Universidade de Brasília. Mestre em Educação. Pós-Graduada em Administração Escolar, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Neuropsicologia Clínica. Especialista em Orientação Educacional. Graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília. Pós-Doutorado Profissional em Psicanálise. Escritora, Pesquisadora, Palestrante, Consultora Educacional e Empresarial, Docente Universitária; Psicanalista Clínica. E-mail: eunicenp65@gmail.com.
 - 3 Mestre em Direitos Humanos, Cidadania e Estudos sobre a Violência, na linha de pesquisa em Estado, Políticas Públicas e Cidadania. Bacharel em Administração. Pós-Graduada em nível de Especialização em Gestão Pública e Negócios; Docência do Ensino Superior; Língua Inglesa; Educação a Distância; Psicopedagogia Clínica e Institucional. Graduada em Letras Português/Inglês e suas respectivas Literaturas. Graduada em Pedagogia - Séries Iniciais/Supervisão e Orientação Escolar. Professora da Educação Básica e do Ensino Superior. Escritora. Pesquisadora. E-mail: dircem54@gmail.com.
 - 4 *Master Business Administration* (MBA) em Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM. Especialização em Fotogrametria e Sensoriamento Remoto. Graduado em Administração Pública. Graduado em Gestão Pública. E-mail: ailjanalmeida@yahoo.com.br.

Gestão de Processos de Negócios nas organizações e estratégias para melhoria contínua de produtos e serviços, segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento (*BPM CBOOK®*), abordando fundamentos da Gestão de Processos de negócios e sua importância para as organizações, além de temas referentes ao gerenciamento, modelagem, organização, tecnologia e boas práticas de gestão.

O Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios apareceu nos anos 2000, no momento em que a tecnologia da informação revelou ser parte integrante da visão de Gestão de Processos, apresentando uma abordagem com vários conceitos, a partir de uma série de procedimentos e práticas. Ele pode ser considerado como parte essencial de uma organização que envolve elementos de melhoria contínua das decisões, por meio de uma visão estratégica e tecnológica da informação.

Essa ferramenta proporciona às organizações ordenar e organizar suas diretrizes com foco na coordenação de seus departamentos, de acordo com o planejamento estratégico institucional, buscando a satisfação do cliente e a redução de custos, sem perder de vista as novas demandas do mercado, que se mostra cada vez mais competitivo.

Por conseguinte, o presente capítulo busca discorrer sobre a importância da Gestão de Processos de Negócios nas organizações e estratégias para melhoria contínua de produtos e serviços com a utilização do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (*Business Process Management - BPM CBOOK®*). Trata-se de um exploratório e descritivo, de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa da área investigada (GIL, 1999).

Espera-se que este trabalho possa trazer informações que orientem agentes envolvidos no gerenciamento de processos de negócios, sobretudo aqueles atores que estejam designados para cargos de chefia ou para a função de gestor, além de promover conhecimento, habilidades e atitudes como forma de competência necessária para a condução da tarefa de gestão no âmbito público ou privado.

2 COMPREENDENDO OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Os processos gerenciais podem ser considerados sob diferentes

óticas. O Gerenciamento de Processos de Negócio, também conhecido como *Business Process Management (BPM)*, é tema que vem despertando maior interesse de administradores e gestores, por ser capaz de otimizar resultados nas organizações e gerar valor.

Segundo Gonçalves (2000), todo negócio importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por elas sem um processo organizacional pré-estabelecido, como também, não faz sentido existir um processo organizacional que não ofereça um produto ou serviço. Assim, uma sequência de atividades deve seguir um cronograma pré-estabelecido, de forma simples e nítida.

Nesse mesmo sentido, o autor esclarece que qualquer atividade que receba um insumo e entregue, na saída, um produto ou serviço com valor agregado a um cliente, pode ser considerada um processo, que pode ser, desde a compra de uma matéria-prima até a entrega de um produto ou serviço ao consumidor.

Davenport (1998) esclarece que processo é o ordenamento específico das atividades de trabalho no período e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas, obviamente identificadas, ou seja, com uma base para a ação. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos *inputs*, resultando em um produto para um cliente.

Hammer e Champy (1994), entendem o processo como um grupo de tarefas realizadas por meio de uma sequência lógica, com a finalidade de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo característico de clientes. Em outras palavras, processo é o agrupamento de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico ao final do qual são gerados produtos ou serviços com valor agregado.

A Gestão por Processo para o Guia BPM CBOK (2009), pode ser entendida como a Gestão de Processos de Negócio ou *BPM – Business Process Modeling*, abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização; envolvendo ainda, com ajuda da tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, conduzindo a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Para Sordi (2008), a Gestão de Processos e Gestão por Processos, não obstante sejam escritas de formas parecidas, possuem significados diferentes. A Gestão por Processos é conhecida como prática da análise, modelagem e implementação dos processos de negócios, mudando a estrutura da organização, desconsiderando as hierarquias e organograma.

Já a Gestão de Processos possui um escopo mais simples, pois sua aplicação não envolve grandes mudanças em estruturas, somente na maneira de execução das tarefas.

A Associação Internacional de Gestão de Processos de Negócios, mais comumente conhecida como *Association of Business Process Management* (ABPM), define o *Business Process Management* (BPM), ou Gestão de Processo de Negócios, como uma disciplina gerencial, com foco em Gestão Organizacional de Processos, em busca de melhoria contínua (ABPM, 2009).

Segundo Harmon (2005), *BPM* é uma disciplina com olhar na melhoria de desempenho organizacional, por intermédio do gerenciamento dos processos de negócio da organização.

O *Business Process Management* (BPM), conforme Oliveira (2006), consiste em uma experiência centralizada em processos para a melhoria do desempenho organizacional, com arranjos de metodologias de Tecnologias de Informação, processos e regência, desejando atingir eficiência, agilidade e compreensão nos negócios.

Cruz (2013) faz referência à importância do *Business Process Model and Notation* (BPMN), ou Modelo e Notação de Processos de Negócio, uma notação gráfica que descreve a lógica de passos de um processo de negócios. Esta notação tem sido especialmente desenhada para coordenar a sequência de processos e mensagens que flui entre os participantes e suas diferentes atividades.

Valle e Oliveira (2009) afirmam que a notação *BPMN* possui vários elementos, mas que os básicos são apenas cinco: atividade, evento, *gateway* (conectores lógicos de decisão), artefatos e conectores de ligação, sendo possível, apenas com esses, ilustrar boa parte dos processos, fazendo com que os resultados do *BPMN* sejam simples e robustos.

O mapeamento de processos constitui-se numa ferramenta gerencial analítica essencial de comunicação para os gestores e organizações

que têm a intenção de promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos (VILELLA, 2000).

Harrington (1993) aponta que o mapeamento dos processos de forma metodizada pode colaborar para um melhor entendimento, performance interna e relacionamentos dentro da corporação, visando maior comprometimento dos participantes do processo na entrega do produto ou serviço.

Isso se dá porque, conforme Hamel (2007), “todo processo existe no contexto de processos interdependentes. Nenhum processo pode ser redesenhado sem um entendimento claro dos processos aos quais está conectado e do sistema organizacional do qual faz parte”.

3 GRANDES ÁREAS DE CONHECIMENTO, SEGUNDO O *BPM CBOOK*®

O Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*) é uma conduta disciplinada para detectar, desenhar, desempenhar, documentar, mensurar, avaliar, controlar e melhorar processos de negócios, que podem ser automatizados ou não, de modo a atingir resultados plausíveis com metas estratégicas da organização (*BPM CBOOK*, 2009).

Sob essa égide, o *BPM CBOOK*® difunde nove grandes áreas de conhecimento: Gerenciamento de Processos, Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho, Transformação de Processos, Organização de gerenciamento de processos, Desenho de Processos e o Gerenciamento de processos corporativos.

O Gerenciamento de Processos de Negócios trata de princípios fundamentais de *BPM*, tais como “processo ponta a ponta”, “valor a cliente” e “a natureza de esforço viável”. A *BPM* é um conjunto de práticas baseadas em conhecimentos e princípios de Gestão de Processos agregado à tecnologia, e, por esse motivo, requer compromisso contínuo da instituição. O Gerenciamento de Processos de Negócio é um conceito visto sob diversas óticas por autores diferentes, conforme elencados a seguir.

Para Inazawa (2009), o gerenciamento de processos de negócio proporciona o ajustamento da organização com seus objetivos estratégicos e metas, ocasionando maior competitividade no mercado e valorando a integração dos seus processos, sob a visão de processos ponta a ponta. No entanto, processos movimentando-se isoladamente ou apreciados

erroneamente podem não corresponder às necessidades da organização e acabar oferecendo resultados que se desviam de seus objetivos estratégicos.

A Modelagem de Processos compreende o conjunto analítico de habilidades e métodos que qualificam pessoas a compreender, transmitir, medir e gerenciar os elementos primários do processo de negócio. Abrange a modelagem de processos e a avaliação das condições ambientais que habilitam e delimitam o processo.

Fagundes (2003), mencionou que dentro da modelagem de processos de negócios há vários tipos de padrões, modelo de atividades, objetivos, processos e fluxo de atividades.

A Análise de Processos envolve a percepção dos processos de negócios, englobando a eficiência e efetividade deles. Introduz estruturas com objetivo de proporcionar o entendimento dos processos institucionais atuais no enquadramento das metas desejadas. Nesse contexto, Baldam *et al.* (2006), relatam que determinadas metodologias e modelos são normalmente aplicados na análise de processos para facilitar o entendimento, não só dos processos, mas também dos transtornos, assim como de seus efeitos na organização.

O Desenho de Processos circunda a criação de critérios para processos de negócios dentro da conjunção dos objetivos de negócio e do desempenho dos processos. Porter (1985) aponta que para viabilizar benefícios, em termos de performance, é necessário desenhar os processos, ou ainda, promover o reagrupamento das atividades que aglutinam valores aos mesmos.

Já o Gerenciamento de Desempenho de processos abarca as definições de performance-chave, fiscalização e controle das ações, incluindo mecanismos de medição, modelagem, treinamento e assessoramento à decisão. Paim *et al.* (2009) relatam que a implementação da medição de desempenho auxilia na intercomunicação estratégica, identificando fraquezas e oportunidades, além de permitir a compreensão dos processos.

A Transformação de Processos envolve a modificação dos mesmos, de modo disciplinado e idealizado, a fim de afiançar que eles continuem subsidiando os objetivos do negócio. Para Kronmeyer Filho e Kliemann Neto (2005), deve-se compreender a perspectiva estratégica da organização, bem como incentivar conduta estruturada ao gestor, no que diz

respeito ao papel e à importância de seus processos, para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A Organização de gerenciamento de processos de negócios versa sobre as atuações, responsabilidades e sistemas de reporte financeiro para apoiar as organizações dirigidas ao processo. Essa área tem impacto direto sobre o controle de custos, despesas, produtividade e margens, e é fundamental para alinhar as diferentes áreas da organização.

Nesse sentido, Manfreda *et. al.* (2015) ressaltam que as amostras e descrições dos processos são peças relevantes para a memória organizacional, inclusive, podendo ser utilizadas na capacitação de novos colaboradores, promovendo e facilitando a transferência de conhecimento e responsabilidades.

O Gerenciamento de Processos Corporativos é gerido pela indispensabilidade de maximizar resultados conforme estratégias de negócio estabelecidas e objetivos funcionais embasados nessas estratégias. De acordo com Jeston e Nelis (2006), a gestão corporativa de processos pode estabelecer um relevante instrumento organizacional que permite a orientação das estratégias voltadas aos anseios dos clientes.

As Tecnologias de Gerenciamento de Processos de *BPM* exercitam e sustentam a disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócios, possibilitando uma rápida tomada de decisão, bem como o reposicionamento dos processos. É considerada como uma importante ferramenta de Gestão, no sentido de se certificar de que os processos estão sendo verdadeiramente cumpridos como modelados.

As tecnologias de *BPM*, segundo Baldam *et al.* (2006), compreendem diretamente inúmeras tecnologias, possibilitando sua execução integrada e o alcance de melhores resultados, inclusive agregando sistemas de fornecedores.

4. CONCLUSÃO

A assimilação dos conceitos de *BPM* permite entender a dimensão que a exploração dessa ferramenta oferece a qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois ela se coaduna à dinamicidade que o gerenciamento de processos de negócios aplicado à rotina das organizações necessita,

no sentido de promover orientações e práticas voltadas ao mercado-alvo.

Por meio das definições apresentadas é possível inferir que o gerenciamento de processos de negócios, se aplicado institucionalmente, com uso correto da ferramenta *BPM* na rotina da organização, pode se tornar um importante instrumento de gestão, capaz de viabilizar respostas extremamente positivas, com melhoria nos resultados, redução dos custos e satisfação dos clientes.

Observa-se que a modelagem de processos utilizando a metodologia *BPM* permitirá que a execução das tarefas em cada processo ocorra com maior rapidez, tornando os processos mais efetivos dentro das organizações, pois essa ferramenta é uma notação gráfica que descreve a lógica dos passos de um processo de negócios

O foco administrativo aplicado por uma Organização deve estar constantemente voltado para a busca e a otimização da melhoria da cadeia de processos, cujo desenvolvimento deve procurar atender às necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado, a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto, pois, no enfoque contemporâneo, as estruturas são vistas como instrumentos gerenciais que se modificam de acordo com as dimensões internas e as condições ambientais.

Os conceitos revelaram que boas práticas na Gestão de Processos podem otimizar o fluxo de comunicação interna e maximizar a satisfação dos clientes. Contudo, não se trata de uma tarefa fácil, haja vista os desafios constantes da redução de custos e da plena satisfação dos clientes, em um cenário mercadológico cada vez mais competitivo, ou em um ambiente público, que possui uma alta demanda por serviços de qualidade, com mais eficiência e menos burocracia.

5. REFERÊNCIAS

ABPMP et al. (Org.). Association of Business Process Management Professionals. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento CBOOK. 3. ed. Chicago: *ABPMP*, 2009. 326 p. Disponível em: <https://www.abpmp.org>. Acesso em: 18/07/2022.

BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM – Business**

Process Management. 2ª Edição. Editora Érica, 2006.

BPM CBOOK. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Disponível em: https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOOK, 2009. Acesso em: 18/07/2022.

BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP CBOOK V3.0, 2014.

CRUZ, Fábio. *Paper BPMN.pdf*, Disponível em: <http://fabiocruz.com.br/introducao-a-modelagem-de-processos-com-bpmn/>, 2013. Acesso em: 18/07/2022.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**, 1998.

FAGUNDES, Vinicius Bossle. **Automação de processos em recursos humanos utilizando workflow**. TCC (Graduação) - Curso de Ciências da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. 54 f.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV. São Paulo, vol. 40, N° 1, pp. 6-19, 2000.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: Haper Business, 1994.

HARMON, Paul. *Service orientated architectures and BPM*. *Business Process Trends*, 22 Feb. 2005.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

INAZAWA, Rafael Rayato. **A Aplicação de BPM para automação de processos de negócio nas organizações: Estudo de Caso - Projeto NEW_RCMS**. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia em Informática, Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009; 111 f.

JESTON, John.; NELIS; Johan. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Burlington: Elsevier, 2006.

KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Estratégia, projetos e processos: uma gestão orquestrada**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Anais, Porto Alegre, 2005.

MANFREDA, Anton; BUH, Brina; INDIHAR ŠTEMBERGER, Mojca. ***Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector.*** *Baltic Journal of Management*, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015.

OLIVEIRA, Saulo Barbara de. **A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio.** XIII SIMPEP, Anais, Bauru – SP, 6 a 9 nov. 2006.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor, CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender.** Bookman, Porto Alegre. 2009.

PORTER, Michael E. ***Competitive advantage: creating and sustaining - superior performance.*** *The Free Press*, 1985.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

UNICAMP. **Gestão de processos.** UNICAMP_170903.pdf. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/271760968/Gestao-Processos-UNICAMP-170903>, 2003. Acesso: 18/07/2022.

VALLE, Rogério e OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Orgs.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Dissertação (Mestrado). Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. 182 f.

CAPÍTULO 6

O MARKETING DIGITAL E VENDA *ON-LINE* NA COMPOSIÇÃO DO SERVIÇO DE *DELIVERY* DE EMPRESAS VIRTUAIS

*Everlana da Cunha Aboim*¹

*Darlison da Silva Oliveira*²

INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta um discurso sobre o serviço de *delivery* na composição da venda *on-line* discorrendo sobre a atuação de empresas no ramo alimentício que se desenvolveram de forma ampla por intermédio do marketing digital, observando seu impacto no serviço de *delivery* e na composição da venda *on-line*.

A era digital tem proporcionado o aproveitamento de diversas tendências, com isso o marketing digital vem se destacando, permitindo acesso a novas estratégias a serem adotadas. Descobrir onde o cliente está e fazer com que ele se sinta atraído pela empresa talvez tenha se tornado uma atividade mais acessível neste novo tempo, entretanto, mantê-lo satisfeito, é também, uma das tarefas mais desafiadoras a serem estabelecidas.

Desta forma, no intuito de compreender este universo e identificar medidas úteis ao auxílio da gestão surge então a necessidade de investigar sobre o assunto, que se guia pelas seguintes problemáticas: Como o *delivery* pode ser beneficiado com a ação do marketing digital? Em consonância a

1 Everlana da Cunha Aboim, Bacharel em Administração (Faculdade do Tapajós – FAT), Empreendedora no ramo alimentício (Lan&Gi Fit Gourmet). e-mail: lanna.c.aboim@gmail.com.

2 Darlison da Silva Oliveira, Bacharel em Administração (Faculdade do Tapajós – FAT), pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas (Faculdade Educacional da Lapa - FAEL), Coordenador do Curso Técnico em Administração (Escola de Ensino Técnico do Estado do Pará - EETEP), e-mail: admardarlisonoliveira@gmail.com.

esta pergunta tem-se a seguinte questão: qual a importância do *delivery* na composição da venda *on-line*?

Nestes moldes, o objetivo principal deste estudo é identificar como o *delivery* pode ser impactado pela ação do marketing digital em fomento ao processo de venda *on-line* a fim de torna-lo eficiente nas práticas diárias das organizações. Para consecução deste objetivo central, têm-se os seguintes objetivos específicos: revisar as literaturas que abordam o marketing digital e sua ascensão no mercado tecnológico, compreender a ação do marketing digital em somatória as vendas *on-line* e analisar o serviço de *delivery* como etapa do processo de vendas *on-line*.

Em torno destes fatores, justifica-se este estudo pela necessidade de analisar a atuação do serviço de *delivery* como pratica crescente em várias regiões do país, bem como, compreender os impactos ocasionados no serviço em virtude da ampliação no âmbito das vendas *on-line* e a elevação das mídias digitais.

Este estudo pauta-se em uma base de levantamento bibliográfico em artigos científicos, revistas da internet e livros dentro do contexto a partir do qual se estruturou uma discussão bibliográfica, caracterizado da seguinte forma: O primeiro ponto aborda os princípios conceituais de marketing e a sua convergência ao mundo tecnológico, o segundo ponto trata do marketing digital no apoio a venda *on-line* e sua forma de atuação, o terceiro ponto analisa o *delivery* como etapa consecutiva da venda *on-line*, ressaltando os itens que propiciam o seu melhoramento, o quarto ponto vem abordar os procedimentos metodológicos adotados neste processo, precedendo assim as considerações finais e as referências bibliográficas.

Para ressaltar os pontos significativos deste estudo, utilizaram-se como principais referências autores com relevância nesta temática como: Kotler (2003) Chiavenato (2008) e Magaldi (2018).

A ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E AS VERTENTES TECNOLÓGICAS

Ao elucidar as compreensões acerca do marketing é possível relacionar os escritos de Kotler (2003) que alcança o entendimento do marketing como o processo administrativo atrelado ao social, pelo qual os mais diversos grupos obtêm o que necessitam e desejam, para fins de criação,

oferta e troca de produtos.

Para Casas (2005) o marketing compreende todas as vertentes que levam à associação do caráter vinculativo para as demandas de troca de bens e serviços. Para que haja esta relação é necessário que existam pessoas interessadas, pois, a partir deste pressuposto, torna-se possível compreender a forma ou a razão pela qual os consumidores realizam suas compras, uma vez que as necessidades dos clientes devem ser o ponto de partida para a elaboração de um produto ou serviço, já que o ideal é descobrir junto ao cliente qual é esta necessidade

Em virtude a ascensão digital, Limeira (2010) define marketing digital ou *e-marketing* como um conjunto de ações de marketing propiciadas em canais eletrônicos, por intermédio da internet, em que o cliente filtra o tipo de informação recebida. O marketing digital tem sido um grande aliado das empresas, onde a internet é utilizada como uma ferramenta de diálogo entre organizações e consumidores. Esta é uma forma das empresas se fazerem presentes nos negócios focando a utilização das mídias sociais para estabelecer um contato direto e transparente com os clientes, com o intuito de conhecer e se aproximar do seu público-alvo, mantendo-se a frente das concorrentes, tornando assim um diferencial competitivo.

Em complemento Kotler, Hermawan e Iwan (2017) afirmam que a globalização cria um campo de jogo nivelado. A competitividade entre as empresas acaba não sendo mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada. As empresas menores mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com igualdade com empresas mais antigas e globais.

Rez (2016, p. 24) em seu discurso acrescenta que “o uso de dispositivos móveis, como *smartphones e tablets*, está formando uma nova revolução tecnológica, que tem influenciado fortemente o hábito das pessoas de todo o mundo”.

Desta forma, em alusão a estas palavras, compreende-se que um dos fenômenos fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade é o crescimento e expansão da tecnologia, assim, (MAGALDI, 2018, p. 32) atribui que “o mundo corporativo sempre recebeu essa influência de forma decisiva desde as máquinas a vapor na Revolução industrial”.

Para Cavallini (2008) O rompimento do padrão atual, impulsionado

por uma tecnologia que se desvincula dos preceitos tradicionais, pode causar uma mudança de posições no mercado, em que o líder perde seu posto para empresas mais flexivas, que conseguem fazer melhor uso da tecnologia.

Através deste discurso é possível compreender que o mundo está cada vez mais apto a esse fenômeno chamado internet, esse instrumento tecnológico que remete a avanços inimagináveis outrora. O investimento em tecnologias também permite as organizações que possam adotar estratégias mais amplas e objetivas obtendo assim resultados mais positivos e assim se tornando empresas catalizadoras de desejos ou anseios de seus consumidores.

O MARKETING DIGITAL NA COMPOSIÇÃO DA VENDA ON-LINE

Na visão de Brown (2001), como ponto de partida, uma organização deve perceber que seu relacionamento com seus clientes deve evoluir assim como um namoro. A fidelidade mútua e a confiança devem ser conquistadas gradual e seletivamente. A empresa que constrói um relacionamento duradouro, conquista a aproximação dos clientes.

Para Hipolito (2004) a relação das empresas para com seus consumidores está em constante movimento devido busca intensa em atender as necessidades destes clientes, fato este que só pode ser atendido ao ponto que a organização compreende dois termos essenciais conhecidos como: necessidade e desejo.

Com as mudanças nas relações de consumo, o *home-office* tem se tornado uma tendência mercadológica muito comum atualmente, ainda mais potencializada nesse período pandêmico. Uma forma de manter um vínculo ou relacionamento mais próximo com os clientes. O *home-office* tem se tornado uma forma mais simples de produção e redução dos espaços organizacionais, ganhando muito mais adeptos desde 2016, conforme pesquisa da Agência Brasil (2020).

Contudo, as organizações que adotam o trabalho remoto ou o *home-office*, evidenciam vários pontos positivos e negativos deste tipo de flexibilidade dentro de suas organizações. Para Mello (1999), trabalhar em casa requer um elevado grau de organização e ajustes significativos no campo pessoal para o tempo. Trabalhar em casa pode remeter a ideia de ser mais fácil, porém, é necessário saber planejar o seu negócio e monitorar

continuamente o seu grau de envolvimento, ou seja, trabalhar em casa não precisa remeter a imagem de coisa desorganizada, é justamente o oposto, o *home-office* alcançou *status* de trabalho, com várias equipes executando suas funções mesmo estando em casa.

Queiroga (2020) Salienta que o trabalho só poderá ser definido ou redefinido se conseguir delimitar em algum nível o tempo ou o espaço de trabalho. Trabalhar em casa de forma alguma dará certo se não houver organização e planejamento. É necessário criar uma rotina delimitando tempo e espaço para que flua de maneira ordeira e eficaz

Neste preceito, Kotler, Hermawan e Iwan (2017) pressupõe que ao longo do caminho, empresas e marcas deverão intensificar a criatividade e melhorar a interação com os clientes, visto que hoje essa aproximação é cada vez mais real e para o ponto de vista do cliente, o autor alcança com este pressuposto três níveis básicos: satisfação, experiência e engajamento.

O cliente sempre esteve no centro das atenções das empresas, e em tempos onde as redes sociais impulsionam o mercado de consumo é imprescindível trabalhar para se alcançar o sucesso com a satisfação dos mesmos. É preciso fazer com que a experiência de consumo converta-se em engajamento, ou seja, compreender que os clientes se tornaram componentes ainda mais essenciais, determinantes e necessários no ambiente virtual para a etapa da venda.

Neste esclarecimento animador, Rez (2006) caracteriza o consumidor brasileiro como um ser bem adaptado a essas novas tendências de mercado, nem mesmo alguns momentos difíceis para o mercado conseguiram abalar as vendas no mercado virtual no país. As vendas *on-line* tem obtido bons resultados, se tornando celeiro de oportunidades para empreendedores oferecerem seus produtos e serviços.

O SERVIÇO DE *DELIVERY* EM CONSONÂNCIA A VENDA *ON-LINE*

É imprescindível que as organizações conheçam o perfil de seus clientes, a partir do instante em que ele tem seu perfil traçado, pode-se enfim, usar as estratégias corretas para alcança-los. O cliente está em mudanças constantes, o que agora o fascina amanhã pode não despertar interesse algum. Por isso, é preciso possuir um sistema qualificado ou

elaborar um banco de dados, com informações para conhece-lo melhor, se pôr no lugar dele e entender o motivo pelo qual está ali buscando o empreendimento, pois a decisão de levar ou não o produto ou serviço, por parte deste, implica em um conflito emocional.

Chiavento (2008) afirma que é extremamente importante que se conheça o consumidor, saber por que ele busca a empresa, entender suas características, compreender o que faz dele seu público alvo, todos esses quesitos analisados e compreendidos com calma, farão com que o gestor esteja imergindo neste contexto avaliando e se reavaliando continuamente.

Em complemento a esta proposta, entende-se que as plataformas digitais surgem como facilitadoras no fechamento de vendas, devem focar em melhorias relacionadas a agilidade e acessibilidade ao produto ou serviço, nesse caso o *delivery*. Atualmente os clientes contam com diversas plataformas digitais com esse intuito de vendas e entrega de comida, aplicativos que atraem os usuários por meio da comunicação em um canal de atendimento, onde os usuários possam ser ouvidos, melhorando assim estes processos de vendas. Conforme Cruz *et. al.* (2020) muito em breve espera-se que o nível de satisfação dos clientes em relação a qualidade do aplicativo se eleve, os fidelizando, aumentando a taxa de retenção na plataforma.

Para tal compreensão, (CINTRA, 2010, p. 8) nos permite entender que “as estratégias de marketing digital têm se mostrado eficazes em muitos negócios, tanto para aqueles totalmente *on-line*, como para os que se utilizam de múltiplas plataformas de atendimento, cruzando o varejo físico com a loja virtual.”

Um dos maiores desafios nas empresas é conseguir transformar um consumidor em cliente fiel, fidelizar ele a marca ou ao produto implica diretamente na satisfação. É preciso que as empresas atendam os desejos dos clientes, independentes do tamanho que sejam, além de manter uma comunicação direta com os estes, assim facilitando assim o alcance de resultados satisfatórios.

Em consonância a estas palavras, Rez (2016, p. 296) vem definir o conceito dos indicadores utilizados para análise de dados, “as informações e métricas utilizadas no marketing digital são os *KPI'S - Key Performance Indicators*, ou Indicadores-chave de performance, em português”. O autor também ressalta que os Indicadores de Performance ajudam a entender

como funciona este processo e ajuda a identificar o que precisa melhorar.

Para quem utiliza as plataformas virtuais ou redes sociais os *KPI'S* se tornam ferramentas fundamentais para uma obtenção de resultados satisfatórios e melhoramento de estratégias. O objetivo dos *KPI's* é medir o que está sendo executado, da forma que é executado, traduzindo em dados reais o desempenho de um determinado processo, a exemplo o alcance de visualizações da publicação.

Neste contexto, Araújo (2018) vem relacionar algumas métricas para este melhoramento, as quais aponta: a visibilidade que é à capacidade de alcance do conteúdo exposto; a influência a medida que tem o objetivo de indicar quanto um “perfil” tem influência sobre o público ou determinados usuários; o engajamento, que é o indicador que mede o quanto o conteúdo gerado obtém de entrosamento e interação do público; a conversão apontada pelas visitas no *website* em determinado período, revelando o quanto o conteúdo é atrativo em relação aos demais.

A vida em tempos de internet tem proporcionado novos hábitos para a população, hábitos esses que estão transformando a forma como as pessoas consomem, o serviço de *delivery* é incontestavelmente uma das maiores provas disso. Para Cintra (2010) as ferramentas tecnológicas, por meio do marketing, têm alcançado cada vez mais o público específico, as pessoas tem dedicado cada vez menos tempo preparando refeições em casa ou até mesmo em restaurantes, consequentemente disparando cada vez mais o crescimento desse tipo de consumo.

A partir deste pressuposto, e a crescente demanda deste mercado Alves (2017) frisa que este crescimento não demonstra somente benefícios, a ideia central do *delivery* com uma prestação de serviço rápida e pratica, quando mal planejada traz consigo em alguns casos a falta de organização ou sintonia na execução, o que pode proporcionar transtornos e dores de cabeça, tanto para os clientes como para as empresas. A dificuldade de encontrar endereços, o exagero na demanda de entregas ou erros nos pedidos tem como consequência o atraso na entrega, que por sua vez tem como resultado a insatisfação do cliente final.

Quirino (2016) afirma que as falhas no processo podem surgir desde o início da produção, em contraponto, consumidores do serviço *delivery* tem se tornado cada vez mais exigentes. Essa exigência por um bom

serviço não se restringe apenas ao produto final, mas também ao serviço ofertado. Portanto, é necessário que as empresas desenvolvam uma boa estratégia para que continue cativando o consumidor, e claro, para que tudo saia bem no final.

Não há como prosperar ou evoluir quando não se existe estratégias, planejamento e organização. Os clientes criam expectativas ao fazerem os pedidos e para que as empresas consigam alcançar o desempenho que o cliente espera existem alguns estágios fundamentais. Elaborar um trajeto, escolher bem as embalagens, e até a forma como empilhar para a entrega. Essas escolhas influenciam diretamente na satisfação ou não dos clientes, ninguém gosta de receber uma comida desorganizada. Quando o produto não chega da forma esperada além de ser ruim para a imagem da empresa também gera prejuízo no final das contas. Realizar um bom atendimento pós vendas é uma estratégia bem eficaz ainda se falando de vendas *online* utilizando meios simples de fácil acesso tanto para o empreendedor quanto para o cliente. É muito mais difícil reconquistar um cliente perdido do que conquistar novos clientes.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Sabe-se que para o conhecimento ser científico primeiramente deve ser delimitado, segundo que os métodos de pesquisa sejam adequados ao estudo, como afirma Figueiredo (2010, p.76) “o assunto que se deseja investigar precisa ser bem caracterizado e ser resultado de investigação sistemática da realidade”. Segundo o autor, o método se refere aos procedimentos que serão utilizados para o planejamento e execução do processo de pesquisa.

Sendo assim, inicialmente delimitou-se esse estudo que aborda o *delivery* como beneficiário do marketing digital e elemento na composição da venda, com o objetivo de descobrir como o *delivery* poderia ser impactado pela ação do marketing digital em fomento ao processo de venda *on-line*. Para tal proposta planejou-se um método que pudesse auxiliar o trabalho de pesquisa que envolve num primeiro momento uma revisão bibliográfica sobre autores que discutem sobre o conceito de marketing digital, a venda *on-line* e a ação do *delivery* na finalização da venda. O autor Severino (2007,

p.70) afirma que a documentação bibliográfica “constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinado assunto, dentro de uma área do saber”.

Após a elaboração deste percurso, adotou-se a construção de uma discussão bibliográfica constituída após as reflexões acerca das falas e referencias levantadas nesse estudo. Por meio desta etapa, possibilitou-se estruturar uma base argumentativa que demonstrasse a identificação do mercado no momento atual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia atual nos apresenta um cenário onde as tecnologias se tornaram a base para as novas tendências mercadologias, no sentido de ampliar ainda mais o contato entre consumido e empresa. O marketing digital se tornou uma ferramenta fundamental para o fechamento da venda atraindo ainda pessoas ou clientes para sua marca ou empresa. Assim, o estudo buscou por meio de livros e artigos embasamento para discorrer acerca da ação do marketing digital em fomento ao processo de venda *on-line* a fim de compreendê-lo e favorecer o melhoramento nas práticas diárias das organizações.

Ao longo dos tópicos abordou-se vários pontos que favorecem o desenvolvimento do empreendedor no âmbito virtual hoje. Explanou-se o conceito de marketing digital, elucidando pontos importantes como o desenvolvimento do relacionamento com o cliente; explanou-se sobre o trabalho em casa e sua prática crescente; se estabeleceu a ideia a respeito das plataformas para auxílio a venda *on-line* bem como ao desenvolvimento do *delivery*; elucidou-se as noções em torno dos indicadores e métricas de desempenho *on-line*, além de se instituir o crescimento das práticas de *delivery* e as barreiras no processo de adequação.

Em consonância a estes pontos, desenvolveu-se essa discussão bibliográfica, a fim de elucidar e responder as questões que nortearam o desenvolvimento deste estudo, pautado pelas seguintes questões: Como o *delivery* pode ser beneficiado com a ação do marketing digital? Em consonância a esta, apresentou-se outra questão: qual a importância do *delivery* na composição da venda *on-line*?

Seguindo as considerações, após a compreensão argumentativa, é possível estabelecer que o *delivery* pode ser beneficiado com a ação do marketing digital quando a organização aproveita de forma eficaz e eficiente as ferramentas tecnológicas em favorecimento das vendas *on-line*, bem como fazendo uso dos indicadores de forma apropriada, mantendo um relacionamento de proximidade com os clientes, estabelecendo um princípio sistêmico e de qualidade entre os elos marketing digital, *venda on-line e delivery*, já que um depende do outro para coexistir.

Neste sentido, o *delivery* assume um papel de suma importância para a venda *on-line*, sendo este o contato mais físico entre a empresa e o consumidor, tendo em vista o *motoboy* como representante da organização em sua prestação de serviço, devendo esta ação ser pensada e planejada para qualquer eventualidade, não deixando de considerar a qualificação do profissional para esta atuação.

Ao perpassar desta consideração, compreende-se este tema como um assunto de grande favorecimento para a área da Administração pois aproveita os princípios técnicos para alcançar maiores compreensões acerca dos moldes organizacionais modernos.

A finalização deste estudo, não implica em sua conclusão, mas abre espaço para que muitos outros estudos possam guiar-se por esta base, podendo ainda avaliar com mais profundidade a etapa do *delivery* e suas implicações.

REFERÊNCIAS

ABOIM, Everlana da Cunha. **MARKETING DIGITAL**: o serviço de delivery na composição da venda *on-line* um estudo em empresas virtuais no município de Itaituba-Pará. Orientador: Darlison da Silva Oliveira. 54 f. TCC (Graduação) – Curso de Bacharel em Administração, Faculdade do Tapajós, Itaituba-Pará. 2020.

AGÊNCIA BRASIL. **Empresas adotam home-office por conta do coronavírus**. Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/empresas-adotam-home-office-por-conta-do-coronavirus>>. Acesso em: 19 de jun. de 2022.

ALVES, Camila Schüsler. **Projeto De Embalagem Para Tele Entrega Da Empresa Boka's III**. 2017, 135 f. (Monografia apresentada ao Curso

de Bacharel em Desing da Universidade do Sul de Santa Catarina, para obtenção do grau de Desing). Disponível em:< <https://riuni.unisul.br/handle/12345/4278>>. Acesso em: 26 de jun. de 2022.

ARAÚJO, Ronaldo Ferreira. Marketing científico digital e métricas de mídias sociais: indicadores-chave de desempenho de periódicos no Facebook. **Informação e Desenvolvimento**, João Pessoa, v.28, n.1, p. 7-22, jan./abr. 2018. Disponível em:< <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/22063>>. Acesso em: 19 de jul. de 2022.

BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAVALLINI, Ricardo. **O marketing depois de amanhã**: explorando novas tecnologias para revolucionar a comunicação / 2. Ed, São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não-administradores**: a gestão de negócio ao alcance de todos – São Paulo: 2008.

CASAS, Pedro Las. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CINTRA, Flavia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. Disponível em:< <http://publicacoes.unifran.br>>. Acesso em: 22 de jun. de 2022.

CRUZ, Breno de Paula *et. al.* Fake On-line reviews em restaurantes: intenção de boicote ou intenção de buycott de telespectadores do programa Pesadelo na Cozinha. **Revista Brasileira de Gastronomia**. Florianópolis, v. 3, 2020, p. 1-11. Disponível em:<<http://rbg.sc.senac.br/index.php/gastronomia/article/view/73>>. Acesso em: 17 de jun. de 2022.

FIGUEIREDO, Antonio Macena de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da relação científica à apresentação do texto final. 3 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

HIPÓLITO, Arthur José. **Competindo pelo cliente**. Blumenau, SC: Eko, 2004.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

___; HERMAWAN, Kartajay; IWAN, Setiawan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**, Rio de Janeiro,2017.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

MAGALDI, Sandro. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework)** : O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999. Disponível em:< <http://www.sobratt.org.br/index.php/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>>. Acesso em: 22 de jun. de 2022

QUEIROGA, Fabiana (Org.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19**: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: Artmed, 2020. Disponível em: <https://www.sbpot.org.br/publicacoes>>. Acesso em: 13 de jul. de 2022.

QUIRINO, Lucas dos Santos. **Rede de Telemarketing**: Nível de satisfação dos clientes com os serviços de entrega a delivery. 2016, 67 f. (Monografia apresentada ao Curso de Bacharel em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, para obtenção do grau de Administrador). Disponível em:< <https://repositorio.ifpb.edu.br/xmlui/handle/177683/615>>. Acesso em: 26 de jun. de 2022.

REZ, Rafael. Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI. **DVS Editora**, São Paulo, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

CAPÍTULO 7

***INBOUND MARKETING:* UM OLHAR SOBRE O CONSUMO DE CONTEÚDOS NAS MÍDIAS DIGITAIS¹**

Eunice Nóbrega Portela²

Dirce Maria da Silva³

Marcelo Araújo Lima⁴

INTRODUÇÃO

A produção de conteúdos digitais, temática amplamente abordada na área de *marketing* de conteúdo, tem sido assunto bastante discutido nos perfis profissionais e empresariais do *LinkedIn* e em grupos de pessoas que se

-
- 1 O presente texto foi anteriormente publicado Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, v. 12, n. 42, p. 71-83, jun. 2021. ISSN: 2178-2008. A opção pela publicação como capítulo de livro visa ampliar o alcance de leitura da pesquisa.
 - 2 Doutora em Educação com ênfase em Psicologia Social pela Universidade de Brasília. Mestre em Educação. Pós-Graduada em Administração Escolar, Psicopedagogia Clínica e Institucional e Neuropsicologia Clínica. Especialista em Orientação Educacional. Graduada em Pedagogia pela Universidade de Brasília. Pós-Doutorado Profissional em Psicanálise. Escritora, Pesquisadora, Palestrante, Consultora Educacional e Empresarial, Docente Universitária; Psicanalista Clínica. E-mail: eunicenp65@gmail.com.
 - 3 Mestre em Direitos Humanos, Cidadania e Estudos sobre a Violência, na linha de pesquisa em Estado, Políticas Públicas e Cidadania. Bacharel em Administração. Pós-Graduada em nível de Especialização em Gestão Pública e Negócios; Docência do Ensino Superior; Língua Inglesa; Educação a Distância; Psicopedagogia Clínica e Institucional. Graduada em Letras Português/Inglês e suas respectivas Literaturas. Graduada em Pedagogia - Séries Iniciais/Supervisão e Orientação Escolar. Professora da Educação Básica e do Ensino Superior. Escritora. Pesquisadora. E-mail: dircem54@gmail.com.
 - 4 Pós-Graduado em *Master Business Administration* (MBA) em Marketing. Bacharel em Comunicação Social/Publicidade e Propaganda. Pesquisador. E-mail: marcelo21.araujo@gmail.com.

conectam por interesses comuns em redes sociais como *Facebook* e *Instagram*.

Define-se marketing de conteúdo como o conjunto de ações que tem como objetivo a produção e divulgação de conteúdo útil e relevante na Internet, para atrair a atenção dos internautas e conquistar o consumidor *online* (TORRES, 2010).

Na concepção de Kotler (2011), o conceito é compreendido como “a estratégia de produção destinada a um público-alvo, com objetivo de auxiliar, de forma persuasiva, no processo de compra, mas que seja capaz de atrair esse consumidor de maneira natural e espontânea”.

A produção de conteúdos digitais é considerada o combustível do *Inbound Marketing* ou marketing de conversão. Esse tem sido o desafio dos profissionais de marketing digital, sobretudo na produção de conteúdo específico para esse fim (KOTLER, 2011).

De acordo com o Content Marketing Institute, a produção de conteúdo é uma composição de assuntos relevantes para o público, com a intenção de atrair e conquistar determinado segmento e fazer com que essa relação se torne rentável (FERREIRA, 2016).

Nessa perspectiva, esta pesquisa traz uma abordagem sobre *inbound marketing*, lançando o olhar sobre o consumo de conteúdos nas mídias digitais, visando identificar quais produtos são mais consumidos; se essa produção se converte em interações e quais são elas, e ainda, se agregam valor ao consumidor.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo classifica-se como exploratório e descritivo, por serem relativamente novas as pesquisas sobre o tema voltadas ao segmento das redes sociais e por descrever características específicas que envolvem o fenômeno investigado. Os dados foram coletados por meio de questionários analisados na abordagem qualitativa e quantitativa (RUIZ, 2006; MARCONI & LAKATOS, 2010; RICHARDSON, 2017).

A delimitação do objeto de pesquisa sobre o *inbound marketing* na perspectiva do consumo de conteúdos nas mídias digitais em forma de vídeo, áudio e texto se deu em função da multiplicidade de produção e associação desses recursos estratégicos nos meios digitais de comunicação.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário disponibilizado em meio digital no *Google Forms*, uma das ferramentas mais utilizadas pelos pesquisadores em Ciências Sociais na atualidade (TRIVIÑOS, 1987; LÜDKE & ANDRÉ, 1986).

Conforme Gil (2009), esse instrumento é uma técnica de investigação com questões que têm o propósito de obter informações e gerar dados necessários para o alcance do estudo do objeto proposto. Após a validação interna do instrumento, testado em uma amostra do público-alvo, conferiu-se que o mesmo estava adequado, procedendo-se, então, à formatação no padrão da plataforma utilizada.

O questionário era composto por cinco questões distribuídas da seguinte forma: quatro perguntas de múltipla escolha, de resposta única, utilizando a escala binária de respostas “sim” ou “não”, e uma questão de múltipla escolha, com possibilidade de várias respostas. As escalas estatísticas descritivas utilizadas foram a de percentagem e variância, e a análise na abordagem quantitativa e qualitativa, com o tempo de resposta calculado em menos de dois minutos (GUNTHER, 1999; GIL, 2009).

A pesquisa qualitativa tem como característica principal a compreensão, com base em dados qualificáveis da realidade de determinados fenômenos. A partir da percepção dos diversos atores sociais, a pesquisa qualitativa utilizou da quantificação das informações, e esse tratamento, por meio de **técnicas estatísticas**, passou a garantir o estabelecimento de conclusões mais seguras e confiáveis (GIL, 1999; RICHARDSON, 1999; CERVO & BERVIAN, 2002; Ruiz, 2006). O formulário com as questões foi disponibilizado por meio de um *link* de acesso enviado pelo *WhatsApp* e *Instagram*.

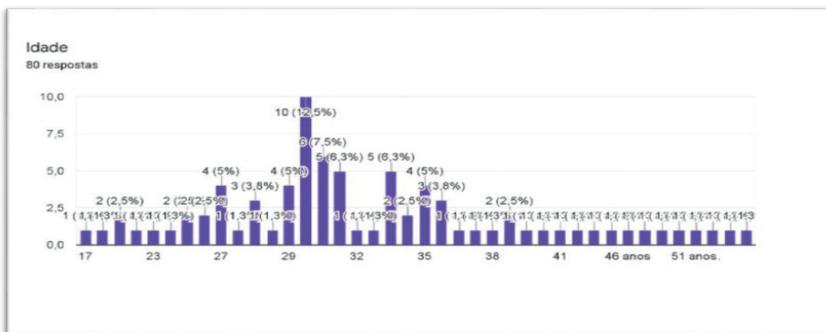
SUJEITOS DA PESQUISA

Participaram da pesquisa 80 internautas, escolhidos de forma aleatória. Amostra aleatória simples é a considera que cada pessoa da população tem uma determinada chance de ser selecionada, de modo que cada membro tenha a mesma chance de ser incluído na amostra (ROESCH, 1999; GIL, 2009, VERGARA, 2010).

Por conseguinte, considerou-se que qualquer pessoa que estivesse *online* e fizesse parte da rede de contatos do pesquisador, poderia ter igual

acesso ao convite, para participar da pesquisa por meio do *link* disponibilizado no *Instagram* e no *Facebook*, ferramentas que deram acesso ao questionário a ser respondido e reenviado para a mesma plataforma do *Google*. O questionário continha uma pergunta voltada para caracterizar o perfil do internauta em faixa etária, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 1. Faixa etária



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2021.

Os participantes da pesquisa tinham entre 17 e 56 anos, sendo que 12,5% correspondiam à idade de 30 anos; 7,5% possuíam 31 anos; 6,3% estavam na faixa de 32 e 33 anos, cada; 5% com idade de 35 anos; assim como os participantes com idade de 27 e 29 anos, que apresentaram o mesmo percentual de 5%. O percentual de 3,8% contemplou também as faixas etárias de 28 e 36 anos, cada; 2,5% estão na faixa de 39, 34, 26, 21 e 25 anos; e 1%, igualmente, nas idades de 17, 18, 22, 24, 27, 28, 32, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 51, 52, 53 e 56, totalizando a faixa correspondente aos 80 participantes da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. As respostas foram tabuladas e representadas estatisticamente, utilizando a mesma plataforma do *Google Forms*. Segundo Antunes (2017), esse instrumento é ideal para se iniciar uma pesquisa de forma rápida e objetiva.

A análise foi feita utilizando a mesma sequência do questionário. Para tanto, as questões e as respostas foram agrupadas em torno dos objetivos específicos propostos nesse estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao longo das últimas décadas, com a advento da evolução das formas de comunicação para meios digitais, impulsionada pelo avanço da *internet*, ocorreu a democratização do acesso informativo para as diversas classes sociais e, ao mesmo tempo, houve a ampliação da aquisição de ferramentas de acesso e uso das tecnologias (MARTINS, 2006; DRUCKER & MACIARIELLO, 2008; KARTAJAYA, KOTLER & SETIAWAN, 2012).

Tais avanços representaram um novo marco na produção de conteúdos digitais e na forma como eles são consumidos pelos internautas. De acordo com os dados desta pesquisa, o consumo de conteúdos digitais tem amplo alcance social. Eles são acessados e consumidos por pessoas com acesso à *internet* e redes sociais. Os dados apontaram que 97,5% dos respondentes afirmaram que consomem esses conteúdos via *web*.

Embora essa afirmativa possa parecer óbvia, já que utilizamos os canais digitais, ela mostra-se interessante no sentido de ilustrar que o consumo foi impulsionado pelo processo de democratização do acesso às ferramentas tecnológicas e aos meios digitais de comunicação.

A democratização do acesso aos meios digitais de comunicação mudou o paradigma da produção de conteúdos e a forma como era explorada, sob a ótica do *marketing* para a promoção e venda de produtos e serviços (ANTUNES, 2017).

Segundo Dias (2017), dentre os processos proeminentes neste novo paradigma comunicacional, é possível destacar a criação e a fomentação da *Internet*, que funda o alicerce da base tecnológica e configura a Era da Informação, na qual a sociedade está inserida. O ser humano, em todos os aspectos de sua existência, seja pessoal, profissional e social, foi impactado principalmente na forma como o sujeito percebe sua subjetividade e como ele interage com o outro.

Além desses impactos é oportuno destacar que essas inovações romperam com o modelo de produção de conteúdo, sugerindo novas formas de produzi-los e divulgá-los. Cabe lembrar que os mesmos eram elaborados, difundidos e divulgados por meios tradicionais como a televisão, rádio, jornais e revistas, para citar os mais tradicionais.

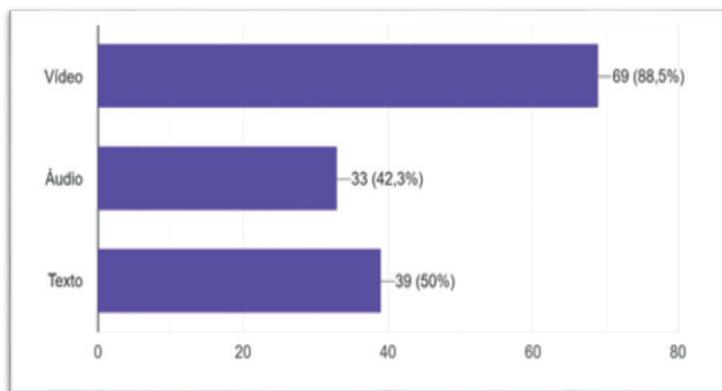
A produção de conteúdos era restrita a grandes conglomerados de mídia, limitada em termos de produção e até de consumo, pois deve-se considerar que nem todos tinham acesso aos meios que eram utilizados. Atualmente, apenas com um celular, acesso à *internet* e uma linha editorial bem delimitada, existe a possibilidade do cidadão comum não só consumir mais, mas também de produzir e divulgar conteúdos.

O presente estudo mostra que o consumo de conteúdos nos meios digitais de publicação em multiplataformas como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Youtube*, *Tik Tok* e outros, acessados e consumidos pelos internautas, tem se revelado excelente possibilidade de exploração para o *marketing*, seja na divulgação de produtos e serviços, seja na forma de entretenimento, informação, formação de redes, construção de perfis e/ou identidades de interesses em comum.

Tendo como pressuposto o perfil e o nível de consumo mostrado pelos internautas nesta pesquisa, 97,5% apontam para a compreensão de que investir na produção de conteúdos digitais pode ser uma estratégia de negócios interessante para investimentos na área comercial.

Quanto às formas de conteúdos mais consumidas nos meios digitais, os vídeos têm a preferência dos internautas, com 88,5%, enquanto os áudios ficaram em segundo lugar, conforme figura 2, a seguir.

Figura 2. Formas de conteúdos mais consumidas nos meios digitais pelos respondentes



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2021.

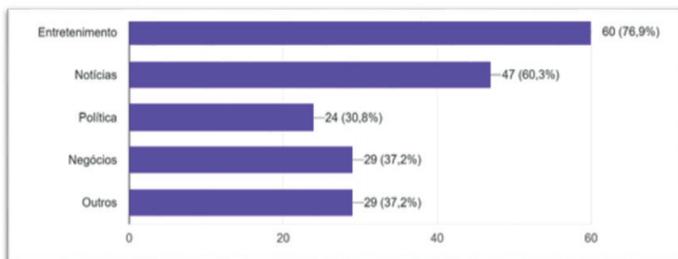
A pergunta da figura 2, acima, foi respondida por 78 participantes, o que revela que dois deles tiveram seus formulários fechados após responderem que não consumiam conteúdos digitais.

Segundo Torres (2010), o objetivo da produção de conteúdos faz parte de um conjunto de ações que visa, dentro do *marketing* digital, uma produção de qualidade, para que o produto seja difundido e divulgado de forma a conquistar o consumidor *online*. Assim, conforme as concepções deste estudo, os conteúdos digitais em formato de vídeos podem e devem ser explorados como forma de produção de conteúdo, pois mostraram-se atrativos ao consumidor de produtos digitais na pesquisa.

De acordo com o *blog Venngage* (2021), o consumo de vídeos *online* cresceu cerca de 135% em relação ao meio televisivo, que contou com apenas 13% de crescimento no mesmo período, conforme dados da pesquisa encomendada pelo *Youtube* em 2016. Tal crescimento demonstra ser o fenômeno tendência nacional, com fortes atrativos de conquista de consumidores de conteúdos digitais.

Quanto ao tipo de conteúdo mais consumido nos meios digitais, foram consideradas as seguintes alternativas: entretenimento, notícias, política, negócios e a opção “outros” para não engessar o instrumento. A escolha das alternativas ocorreu de forma aleatória, dentre a variedade disponível nos meios digitais, conforme ilustrado na figura 3, a seguir.

Figura 3. Tipo de conteúdo mais consumido nos meios digitais pelos internautas



Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2021.

Com base nos dados levantados, os conteúdos mais acessados pelos participantes da pesquisa são: entretenimento (76,9%), notícias (60,3%), política (30,8%), negócios (37,2%). O perfil desses consumidores transita

em diversas faixas etárias e esse motivo pode ter relação com a preferência maior pelo entretenimento.

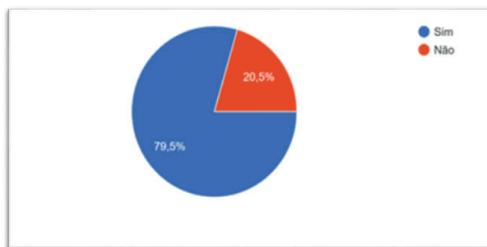
Embora os negócios e a política apareçam, respectivamente, em segundo e terceiro lugares na preferência, isso demonstra uma certa proporcionalidade com as faixas de idades entre 30 e 56 anos, o que pode ter relação com o interesse em consumir conteúdos mais informativos e objetivos.

Segundo dados da Plataforma Digital de *Marketing* de Conteúdo, *Content Rocket* (2021), o comportamento do consumidor digital está diretamente relacionado ao ambiente hiper informativo e conectado no qual ele se insere.

Kotler (2021) avalia que para averiguar essas e várias outras constatações, é necessário estar inserido no atual momento, batizado como *Marketing 4.0*. Esse conceito serve como ponto de partida para conhecer o consumidor digital e deverá ser melhor desenvolvido para trazer contribuições quanto à compreensão dos perfis de consumidores de conteúdos digitais, de forma mais assertiva.

Em relação aos conteúdos que geram valor para o internauta, nos dados coletados nesse estudo, 79,5% dos participantes responderam que os conteúdos consumidos nos meios digitais agregam valor, ao passo que 20,5% responderam que não, conforme figura a seguir:

Figura 4. Conteúdos produzidos nos meios digitais são geradores de valor



Fonte: Dados originais da pesquisa, 2021

Antunes (2017) esclarece que, para que um conteúdo consumido agregue valor, é necessário que ele esteja adequado ao público-alvo. Não adianta produzir conteúdo de qualidade se ele não dialogar com a *persona* e garantir sua audiência por meio do reconhecimento, pelo internauta, de que o produto é relevante e agrega valor à vida dele.

Esse sentimento de não geração de valor dos conteúdos consumidos em meios digitais, para os 20,5% dos participantes dessa pesquisa, pode ter relação com a inadequação do conteúdo dirigido a esse público, não correspondendo ao perfil desejado, e, portanto, a comunicação não se efetiva.

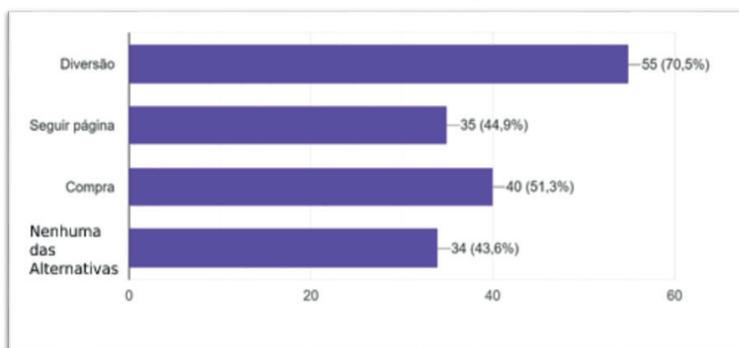
Antunes (2017) ressalta ainda que o consumidor de conteúdos digitais busca algo a mais. Ele quer experiências diferentes, que o façam aprender, consumir, interagir; quer diversão e quer compartilhar nas redes sociais. Nesse sentido, os produtores desses conteúdos devem buscar adequar a comunicação para esses fins, sem perder o foco do público-alvo.

No que diz respeito às ações praticadas pelos internautas ao consumir conteúdos produzidos nos meios digitais, os dados apontam: diversão (70,5%), seguir página ou redes sociais (44,9%), compras (51,3%) e outros (43,6%). Nessa questão era permitido a escolha de mais de uma opção, podendo inclusive, marcar as quatro alternativas apresentadas.

A partir dos dados apresentados foi possível perceber que os participantes, em sua grande maioria, optaram por marcar mais de uma alternativa. Assim, o nível de preferência foi avaliado de acordo com os percentuais apresentados no padrão de reposta.

A partir da análise dos dados encontrados foi possível perceber que os participantes buscam diversão (entretenimento), compras, ampliação de suas redes sociais, e passam a seguir novos perfis, dentre outros acessos não oferecidos como opção de resposta no instrumento, conforme ilustrado na figura 5, abaixo:

Figura 5. Conteúdos produzidos nos meios digitais convertidos em ações



Fonte: Dados originais da pesquisa, 2021.

Sendo assim, observa-se nas respostas dos internautas que existe a interação e a tomada de decisão, que levam à ação de buscar diversão em um primeiro momento; logo depois a comprar; seguida da opção de ampliação da rede social pessoal.

O consumo de conteúdos nessas áreas deve ser considerado sob a ótica do que se espera do consumo dos conteúdos digitais em meios eletrônicos. É possível que algumas marcas tenham sido conhecidas, que alguns produtos ou serviços tenham sido contratados ou adquiridos, e que as pessoas tenham compartilhado vídeos, áudios e textos considerados interessantes, informativos ou divertidos e, ainda, que tenham ampliado a rede e adicionando novos amigos, ou ainda, tenham começado a seguir outros perfis.

As ações praticadas pelos participantes da pesquisa mostram que houve alcance e efetividade na comunicação. De acordo com a pesquisa da *Content Rocket* (2020), os principais benefícios do *marketing* de conteúdo são: aumento de tráfego nos *sites*, promoção de reconhecimento da marca, aumento de engajamento com marcas, educação para o mercado, aumento de vendas, impulsionamento da geração de *leads*, que são os contatos que se gera através das ações de *marketing*, agregação de valor e redução do custo de aquisição de clientes.

CONCLUSÃO

Constata-se que os conteúdos digitais são amplamente consumidos pelos internautas e que o formato de maior preferência é o vídeo. Os conteúdos mais consumidos são os de entretenimento. Observou-se que os conteúdos produzidos em meios digitais agregam valor para a maioria dos internautas e induz a ações como: interatividade, compartilhamento, crescimento da rede e compras de produtos ou serviços.

A partir dessa pesquisa foi possível observar que os conteúdos produzidos para os meios digitais são excelentes recursos de *inbound marketing* ou *marketing de conversão*, pois promovem o engajamento do seu público-alvo; promovem também a divulgação da marca e o desenvolvimento da rede, com fidelização dos atuais e captação de potenciais clientes, além da conversão da campanha em retorno financeiro para as

empresas e organizações.

Portanto, a análise do padrão de consumo de conteúdos digitais mostrou que os produtores de conteúdos devem criar o perfil da *persona* ao qual se destina sua comunicação, para oferecer qualidade em seus conteúdos, de forma persuasiva, atrativa, natural e espontânea, ampliando a efetividade das campanhas e convertendo-as em retorno financeiro para empresas e instituições promotoras do *marketing* digital.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Jonathan Lamin. **Marketing de conteúdo: Estratégias para entregar o que seu público quer consumir**. Brasil: Casa do Código, 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CMI - Content Marketing Institute. **Comportamento do Consumidor Digital: como é esse perfil e dicas para se comunicar melhor com ele**. [S.l.], 25 mar. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comportamento-do-consumidor-digital/> Acesso em: 6 set. 2021.

DIAS, Jaqueline Márcia Silva. **A influência do marketing de conteúdo no comportamento do consumidor: análise do engagement nas redes sociais**. (Doctoral dissertation) Lisboa: Instituto Politécnico/Escola Superior de Comunicação Social, 2017.

DRUCKER, Peter; Maciariello, Joseph. **Management**. New York, Harper Business, 2008.

FERREIRA, Luciana Mendes. **Marketing de Conteúdo em ambiente digital: uma estratégia de Branding na perspectiva evolutiva do Marketing**. Belo Horizonte, e-Com, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. In: Pasquali. Ed. Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração. Brasília: UnB, 1999.

KARTAJAYA, Hermawan; Kotler, Philip; Setiawan, Iwan. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2012.

KELLER, Kevin Lane; Kotler, Philip. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0 - Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação Abordagens Qualitativas. Temas Básicos de Educação e Ensino**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, José Roberto. **Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.

PDMCCR. Plataforma Digital de Marketing de Conteúdo *Content Rocket*. **O que é marketing de conteúdo. Tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-conteudo/> Acesso em: 29 set. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. Brasil: Amazon Prime, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. Brasil: Amazon Prime, 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. Brasil: Share Embed Donate, 2006.

TORRES, Cláudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. (e-book). Brasil: Amazon 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. Ed. Atlas, São Paulo, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VENNGAGE. **10 formatos de conteúdo para aumentar o engajamento com seu público**. Disponível em: <https://pt.venngage.com/blog/formatos-de-conteudo/> Acesso em: 18 out. 2021.

CAPÍTULO 8

AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIAS DE MARKETING TURÍSTICO: UMA ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES DO INSTAGRAM

Moisés Meireles Mascarenhas¹

Karoliny Diniz Carvalho²

1. INTRODUÇÃO

Fenômeno social que mobiliza os grupos sociais com vistas ao consumo dos lugares a partir de uma diversidade de motivações, o turismo possui um caráter dinâmico e sistêmico, sendo influenciado pelas transformações que ocorrem em diversos setores das sociedades. Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e da globalização, o mercado turístico vem adaptando-se à essas mudanças; paralelamente, assiste-se à emergência de um novo perfil do consumidor, exigente, atento às mudanças tecnológicas e que planeja e organiza as viagens de forma independente.

Trilhando o viés da tecnologia da informação e comunicação e do aumento da virtualização das experiências de viagem, as redes sociais são exemplos de canais de distribuição dos produtos turísticos no mercado. Segundo dados da Statista, (empresa de dados estatísticos de mídias sociais globais) o número de usuário nas redes em 2020 foi de 3,6 bilhões em todo o mundo e que o número projetado para 2025 é de 4,4 bilhões (STATISTA, 2021). Um dos fatores que impulsionou o aumento de usuário nas redes sociais foi a pandemia da COVID-19 no início do ano de 2020, considerada a maior crise sanitária mundial do cenário contemporâneo (EMARKETER,

1 Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Email: moisesmeireles@gmail.com.

2 Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharel em Turismo (UFMA). Docente do curso de Bacharelado em Turismo (UFMA). Email: karolinydiniz@gmail.com.

2020). Ela ocasionou mudanças na forma de organização e planejamento das empresas do setor turístico, com a adoção de protocolos de segurança e a redução do número de turistas nos destinos.

A pandemia provocou um novo formato de vida “normal”, dando espaço para uma nova tendência que vem alterando a forma de planejamento das viagens de lazer, moldando um novo perfil do consumidor. As experiências de consumo do produto turístico vêm ganhando outros formatos, como por exemplo, a inserção das empresas no ambiente virtual. Nesse sentido, as redes sociais constituem-se espaços de comunicação entre os atores sociais, as empresas e os lugares, e, portanto, de construção de novas sociabilidades.

Dentre as mídias sociais que vem crescendo em todo o mundo, a rede social instagram ganha visibilidade entre os consumidores da nova geração. O Instagram oferece muitas possibilidades para o turista quando se trata da escolha de um destino turístico e uma delas é o acesso às imagens de usuários da rede. Para ter acesso a algumas imagens de destinos, o usuário pode operar a busca por locais dentro da própria plataforma, perfis de destinos, hashtags, onde ficam disponíveis experiências em fotos ou vídeos de usuários que já visitaram o local, com isso tendo a possibilidade de começar a seguir esses perfis ou hashtags.

Os prestadores de serviços turísticos utilizam o Instagram como ferramenta de marketing para atrair a atenção de potenciais visitantes, criando laços, passando a influenciar os indivíduos através das imagens dos destinos, registros esses que ficam disponíveis na rede por tempo indeterminado pelo usuário. A importância que as redes sociais assumem nas estratégias de promoção e comercialização dos destinos turísticos abre um campo de possibilidades de investigação para os pesquisadores, sobretudo no que se refere às relações entre tecnologias, redes sociais e comportamento do consumidor no turismo.

A partir do exposto, e de modo a contribuir com as pesquisas sobre marketing digital no turismo, O artigo possui como objetivo principal refletir sobre a rede social instagram como estratégia de promoção dos destinos turísticos no mercado. Como desdobramentos desse objetivo principal, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) compreender os impactos das inovações tecnológicas no mercado turístico; b) relacionar

as redes sociais e o marketing turístico e c) verificar as potencialidades da rede social Instagram para a promoção turística dos destinos.

Em relação à metodologia adotada, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo (LAKATOS; MARCONI, 2003; RICHARDSON, 1999). O estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica e documental mediante as contribuições de Perinotto *et. al* (2020); Buhalis (2003); Perinotto (2013); Serra (2008); Torres (2009); Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2017); Cravid (2019), entre outros, os quais abordam as relações entre marketing, redes sociais, internet e turismo.

Com base no exposto, e para sistematizar a discussão, o artigo encontra-se dividido em seções. Inicialmente, aborda-se as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) no turismo; na sequência, busca uma aproximação com o marketing turístico, enfatizando o uso das redes sociais como espaços de comunicação e distribuição do produto turístico no mercado.

2. AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) E SUA INTERFACE COM O TURISMO

No final do século XX e início do XXI, assiste-se a um processo de modernização no setor turístico com o uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), expresso pela informatização, uso da web e softwares (PERINOTTO *et. al*, 2020). As (TIC's) ocasionaram mudanças na forma como as empresas se comunicam com os seus clientes.

De acordo com Buhalis (2003, p. 5, tradução nossa) as TIC's incluem “toda a gama de ferramentas eletrônicas, que facilitam a gestão operacional e estratégica das organizações, permitindo-lhes gerenciar suas informações, funções e processos, bem como se comunicar de forma interativa com suas partes, [...]”. Surge uma intensa busca por informação, fazendo com que as prestadoras de serviços turísticos do mercado migrassem para o âmbito digital, para assim estar mais perto do seu consumidor, criando laços na busca pela fidelização dos clientes (MACHADO; ALMEIDA, 2010). Com isso, o turista passa a ter a seu dispor empresas inseridas no meio digital, remodelando também um novo formato de comportamento do consumidor:

Com a tendência natural das pessoas partilharem sobre informações sobre as suas vidas – especialmente sobre as suas viagens, as redes sociais transformam-se numa das armas mais fortes das agências de viagens, hotéis e companhias aéreas para alcançar um número esmagador de audiências prontas para consumir conteúdos turísticos através de perfis pessoais (PESTEK; ALIC; SADINLIJA, 2017, p. 178).

Além de consumir esse tipo de produto/serviço, o consumidor/turista ainda pode criar conteúdos para outros consumidores desenvolvendo, assim, uma comunidade de usuários que podem ter o mesmo interesse, proporcionando novas interações sociais, uma rede orgânica (resultados de forma natural, consumidores com mesmo interesse) de marketing boca a boca no meio virtual. Perinotto (2013) argumenta que o “boca a boca” sempre foi relevante para disseminar pontos positivos e negativos acerca de um produto ou marca e que a tecnologia propiciou o crescimento das redes sociais, onde a interação entre milhares de pessoas é constante, com isso atingindo um número maior de pessoas, sendo elas, amigos virtuais, fãs e seguidores, tornando possível o “boca a boca” virtual em questão de minutos, ultrapassando os limites geográficos.

De acordo com Serra (2008) o uso da TIC's, desenvolve-se a partir do ponto de vista da oferta e procura, pois cada turista quanto consumidor é distinto do outro, pois agrega de jeito singular, um composto de experiências, incentivo e desilusões, o qual os torna aprimorados devido a sua vivência. Esse novo formato ganhou ainda mais força em tempos de pandemia mundial da COVID-19, a migração de usuários para as redes sociais teve resultado maior que o esperado, pois a partir do fechamento de shoppings, hotéis, restaurantes, bares, etc., e com o isolamento social, ocasionou-se esse crescimento.

O marketing digital configura um novo formato para as empresas se adequarem e estarem mais próximo os seus potenciais clientes e dessa forma conseguir se manter e estruturar no mercado atual. “Essa nova modalidade possui os mesmos conceitos do marketing tradicional, e consiste na entrega da oferta ao consumidor, mas disponibiliza em meios diferentes” (CÂMARA; MARACAJÁ, 2020, p. 3). O marketing digital proporciona atuações online no qual conseguem atingir os consumidores/clientes por meio dos instrumentos que a internet propicia, tornando todo esse conjunto de práticas tecidas pelas empresas para conseguirem atingir e aumentar

os negócios de modo que o torne sustentado (RUIZ *et. al.*, 2019).

Seguindo essa direção, Torres (2009) relaciona as mídias como sites de internet, em que autoriza a formação e a distribuição de assuntos e conhecimento entre as pessoas, onde transforma o criador em produtor e consumidor de informação, com isso, as redes sociais se encaixam nas mídias sociais, pois todo conteúdo produzido é consumido e compartilhado na internet. Nesse contexto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), frisam em que as mídias sociais redirecionaram uma nova forma de interação entre os indivíduos, possibilitando um contato sem barreiras, sejam elas geográficas e demográficas.

Um dos fatores na qual o digital se propõe a entregar é a visibilidade de baixo custo para diversos usuários em um curto período de tempo, com isso atraindo potenciais clientes. Cravid (2019) comenta que o digital ganhou espaço para permitir que as empresas turísticas executem várias estratégias de baixo custo e com capacidade de alcançar um público muito maior que o marketing tradicional, com isso diferenciando-se da concorrência. Assim, segundo Fernandes (2017), o marketing digital e redes sociais estão cada vez mais sendo utilizados pelas empresas do setor turístico, conseguem alcançar um maior número de usuários e, consequentemente vender seu produto/serviço.

Diante disso, o marketing digital permite traçar estratégias de captação de clientes diretamente nas redes sociais, torna-se mais fácil a relação com os consumidores, fidelizando o potencial comprador. A seguir, aborda-se a relação entre as redes sociais e turismo.

3. AS REDES SOCIAIS E O TURISMO: O PAPEL DO INSTAGRAM NO CONSUMO DAS EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS

Os novos paradigmas que caracterizam esse cenário de transformações fornecem a base material de expansão da organização social em redes, muito embora essa forma de organização social já existisse em outros tempos e espaços (CASTELLS, 1999). De acordo com Maia (2014, p. 29) “As redes sociais ocasionaram grandes mudanças na sociedade, as pessoas passaram a estar mais conectadas, sempre estando em alguma rede social, e em busca de atualizações de informações a todo instante”. A rede social é um ambiente virtual na qual as pessoas se comunicam de forma

individual ou grupal estando cada vez mais presente e inserida na vida de cada indivíduo. Ela cria um relacionamento frequente e durável, um valor peculiar às comunidades envolvidas, pois é uma rede imensa de disseminação de informação, em que cada sujeito influencia vários grupos das comunidades as quais pertence, causando um efeito viral, multiplicando qualquer comunicação de importância grupal. (TORRES, 2009).

Dessa forma, a rede social propicia um ambiente em que os indivíduos podem compartilhar interesses, experiências que vivenciaram e opiniões que formularam acerca de determinado assunto, produto ou serviço, portanto, distribuindo esse tipo de informação de forma acessível. Na visão de Torres (2009, p. 31):

As redes sociais consistem em um fenômeno [...] Elas integram perfis e comunidades, criando para o consumidor uma agradável sensação de proximidade com todos. Formam um fenômeno cultural em constante ascensão e, por serem colaborativas na essência, estão em constante transformação.

Compartilhando desse entendimento, Cravid (2019) destaca que as redes sociais são locais de compartilhamento de conteúdos, podendo ser elas experiências ou opiniões sobre os mais variados temas, o tornando uma comunidade virtual. Com esse tipo de vínculo as comunidades virtuais tornam-se locais que abrangem experiência e opiniões acerca de destinos turísticos, pois a partir da construção da imagem de um destino na rede, o destino começa a se promover e alavancar.

Perinotto (2013, p. 8) complementa essa afirmação ao indicar que “o turismo é uma das atividades que mais utiliza a imagem para se promover e atrair turistas, pois o turista, antes de comprar um lugar, para desfrutar de suas férias, por exemplo, “compra” uma imagem, com um sonho ou um desejo.” Assim, percebe-se a importância da imagem de um destino turístico nas redes sociais, pois a partir das experiências e necessidades supridas dos visitantes com o destino, possibilitam o compartilhamento das suas experiências em seu perfil, sejam elas positivas ou negativas.

Através das redes sociais é possível obter informação de diferentes nichos de mercado e como Fernandes (2017, p. 31) destaca que:

A partir dessas redes os usuários podem postar fotos, fazer compartilhamentos, marcações, deixar reclamações, informações, elogios,

etc. Com isso, os demais usuários que estão em busca de novas informações se deparam com as experiências que outros consumidores já viveram, assim, sendo mais fácil para poder decidir sobre seguir em frente com um determinado serviço/produto ou deixá-lo e escolher outro.

Tornando para os consumidores uma forma mais simplificada de encontrar determinados assuntos, informações, com isto podendo escolher até o destino que irá visitar de acordo com as suas pesquisas, e dessa forma não seguir em frente ao perceber que o produto/serviço tem uma quantidade superior de reclamações, portando o deixando de lado, e partindo para busca de outro. Diante disso, Schardong (2019) observa que o marketing agregado às redes sociais pode transmitir imagens, vídeos de experiência de um determinado destino a um potencial consumidor/turista, possibilitando que determinado conteúdo compartilhado, possa confirmar ou modificar a imagem que o cliente tem do destino.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 62) “existem várias formas de se conectar socialmente na internet. A mais popular são os serviços de redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, como Facebook, WhatsApp, QQ, Tumblr, Instagram e LinkedIn”. Pestek, Alic e Sadinlija (2017) corroboram que as redes sociais atuam como base instantânea, na qual estados, fotos e vídeos, são compartilhados na rede em segundos, por conseguinte gerando conteúdo, uma viagem que por exemplo após ser publicada repercute sobre as pessoas que o veem. Acerca disso as redes sociais intencionam a interação entre a comunidade a partir de uma postagem, pois a partir desse compartilhamento gera uma grande influência sobre os usuários.

Segundo Perinotto, Veras e Chaves (2017, p. 75, tradução nossa) “Os turistas estão cada vez mais atentos a essas novas mídias e ferramentas de comunicação. Portanto, é necessário conhecer o perfil e o comportamento do turista que usa redes sociais ou outro meio”. Deste modo, as novas mídias atuam como instrumento de comunicação entre os turistas, ao tempo em que influenciam todo o processo de planejamento da viagem. O impacto das redes sociais no consumidor moderno é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 1: O comportamento do consumidor moderno.

Antes da viagem (pesquisa, planejamento)	Durante a viagem (vivência)	Depois da viagem (relato)
Utiliza os buscadores	Pesquisa na internet; sites, blogs e medias sociais	Publica relatos das viagens nos blogs e medias sociais
Pesquisa em sites, blogs e portais da internet	Fotografa e faz vídeos do destino	Analisa a viagem (destino e empreendimentos)
Consulta as redes sociais e pede dicas	Comenta e posta fotos e vídeos nas redes sociais	Recomenda empresas e produtos aos seus contatos
Compara preços de hospedagem, passagens aéreas, passeios e outros serviços	Recomenda lugares: atrativos, restaurantes, hotéis, no social media em tempo real	Troca experiências e dicas com outros turistas

Fonte: Adaptado de Schar dong (2019, p. 34).

Com base na tabela, é perceptível que a busca do novo consumidor no turismo através de consulta nas redes sociais se faz necessário no planejamento antes da viagem, com isso durante a viagem o mesmo fotografa e faz vídeos desse destino para consequentemente postá-los nas redes sociais, e em seguida seus relatos e experiências acerca do destino pós-viagem.

Tomando como base as redes sociais mais populares e que cresce diariamente, o instagram vem ganhando visibilidade, sendo uma das plataformas de rede social da empresa Facebook. Cravid (2019, p. 37) caracteriza a rede social Instagram como:

Uma aplicação (app) móvel grátis, criada por Kevin Systrom e Mike Krieger, que permite a partilha de fotografias e vídeos com outros utilizadores. A rede social foi lançada, inicialmente só para o sistema operativo iOS, a 6 de outubro de 2010 na *App Store*. No entanto, em abril de 2012 já com mais de 30 milhões de utilizadores, a *app* torna-se disponível para o sistema *Android*. E em fevereiro de 2013, *app* atinge os 100 milhões de utilizadores ativos e cerca de quatro anos depois, em agosto de 2017, esta rede social já contava com mais de 700 milhões de utilizadores.

A palavra instagram vem da ligação de duas palavras, instantânea utilizada para câmeras antigas do mercado, e grama, que vem do telegrama de fotos que tiravam. (GIANNOULAKIS; TSAPATSOULIS, 2016).

Segundo dados da empresa NapoleonCat./Stats (dados estatísticos globais de mídia social), em agosto de 2020 no Brasil havia cerca de 92.810.000 milhões de usuários da rede social Instagram, o que representava um total de 43,1% de toda a sua população.

A rede social instagram ainda dispõe de uma ferramenta de busca por locais, Cravid (2019 apud Fatani; Suyadnya, 2015, p. 1092) destaca que:

O Instagram permite configurar o local onde a foto tirada. O recurso de geolocalização torna mais fácil para outros utilizadores saberem o local onde a foto foi tirada. E torna mais fácil para os utilizadores ou viajantes procurarem informações sobre a localização dos destinos turísticos.

Com a ferramenta de locais do Instagram é possível pesquisar um destino turístico, por exemplo, e visualizar todos os visitantes que estiveram no local e publicaram os seus registros. Cria-se automaticamente uma rede de perfis que visitarem aquele destino, disponibilizando essas informações para outros usuários que estejam planejando conhecer aquela localidade ou que não conhecem, mas pela localização consigam acessar as publicações do local e sentir o desejo de conhecer.

O Instagram torna-se então uma estratégia capaz de promover um destino turístico desconhecido, na medida em que as postagens e a localização do destino marcada pelos perfis da rede social permitem o acesso a informações sobre a localidade. Fernandes (2017) aponta que as imagens postadas de um destino na rede podem influenciar indivíduos a sentir o desejo de conhecer determinado local, podendo até efetuar a compra de um serviço ou tomar decisões sobre a escolha daquela localidade. É perceptível a influência que essa rede exerce na formação da imagem de um destino turístico, tomando como base os compartilhamentos de imagens e vídeos dos usuários na plataforma, ocasionando a escolha desse destino pelo turista.

Conforme depreende-se da pesquisa, a rede social Instagram é utilizada como ferramenta de planejamento das viagens desses visitantes influencia diretamente na busca de informações acerca do destino, incluindo seus produtos/serviços. Os dados vão ao encontro das análises realizadas por Schardong (2019) acerca do perfil do turista moderno. De acordo com este autor, o consumidor no turismo busca no ambiente virtual informações que os auxiliam no processo de tomada de decisões.

Casaló *et. al* (2011, p. 630) lembram ainda que “[...] os consumidores recorrerem à experiência de outros consumidores para basear suas intenções comportamentais, visto que consideram as informações de outros viajantes muito úteis para antecipar sua possível experiência futura”. As redes sociais, conforme observado, propiciam essas interações, conectam as experiências dos clientes, disseminando informações que auxiliam no processo de tomada de decisões de viagens. Ressalta-se que o produto turístico é predominantemente intangível, o que reforça a necessidade do consumidor dispor de informações, imagens e representações sobre os destinos a fim de estimular a compra dos pacotes e dos roteiros turísticos.

As redes sociais foram as principais ferramentas que possibilitam aos informantes o conhecimento sobre o lugar. Segundo Perinotto *et. al* (2020), as redes sociais tornaram-se os principais canais de distribuição dos produtos turísticos na contemporaneidade. Por ser uma rede de compartilhamento, amplia-se as possibilidades de divulgação de pacotes e roteiros turísticos de destinos consolidados ou que estão em expansão. Ressalta-se que os comentários acerca das experiências de viagens dos turistas/visitantes também contribuem para a escolha por uma determinada localidade (DIAS; CASSAR, 2005).

Nota-se também o quanto a imagem de um destino é importante para a sua sobrevivência no mercado. De acordo com Perinotto (2013), o turismo é uma das atividades que mais usa a imagem para se favorecer e atrair turistas, pois esse turista antes mesmo de adquirir um produto/serviço de um lugar para desfrutar nas suas férias, compra uma imagem, um sonho, um desejo. E para que haja satisfação por parte do visitante, o destino deve sempre manter um nível elevado de excelência na prestação de serviços, possuir uma infraestrutura básica e turística de qualidade com vistas a repassar uma imagem fiel do destino para o turista/visitante.

Em meio a importância das redes sociais como instrumentos de promoção turística, há que se pensar em estratégias voltadas à fidelização dos visitantes/turistas. A utilização das redes sociais no marketing turístico deve integrar um conjunto de ações articuladas e integradas entre todos os atores sociais que são responsáveis pelo planejamento e pela gestão turística de uma determinada localidade.

Além disso, a valorização do lugar como produto turístico pressupõe

articulações entre as iniciativas públicas e privadas com a finalidade de organizar os demais elementos ou variáveis que afetam a experiência de viagem: infraestrutura básica e turística, qualificação profissional e envolvimento da comunidade em todas as etapas do processo. Assim, a potencialização do turismo prescinde de estratégias on-line e off-line a fim de que o destino torne-se competitivo no mercado e oportunize experiências turísticas significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) remodelaram o setor do turismo, ocasionando uma nova forma de experiência do consumidor quanto à procura pelos serviços turísticos, demanda que se dá através do meio tecnológico, resultando num mercado virtual de conexões, informações e intercâmbio de experiências. Em período de pandemia as empresas tiveram que se adaptar, e como estratégia o meio virtual obteve espaço, pois as redes sociais são as mídias que mais crescem no mundo. E com o setor turístico não foi diferente, pois essas plataformas foram primordiais para estreitar o vínculo com o cliente, ou atingir novos consumidores em potencial em tempos de COVID-19.

Com base nas análises efetuadas a partir da pesquisa bibliográfica e documental constatou-se que a rede social Instagram tem influência sobre a escolha de um destino turístico e está diretamente ligada ao planejamento das viagens da demanda turística. O Instagram torna-se uma ferramenta de marketing, pois promove e divulga o destino de forma orgânica, a partir das publicações em perfis na plataforma, influenciando e atraindo novos visitantes.

Diante do levantamento teórico da pesquisa, compreendeu-se que o destino turístico pode se tornar ainda mais conhecido a partir da utilização das redes sociais. No entanto, para que essa imagem se mantenha positiva é necessário que haja nesse destino uma conjuntura de estrutura básica para visitação, pois se o local não tiver o básico, acarretará pontos negativos aos visitantes. Conclui-se que o Instagram é um grande aliado para o marketing turístico de um destino, sendo um canal importante para trabalhar o planejamento, oferta e demanda, e através dela compreender

as expectativas dos turistas acerca do destino turístico.

REFERÊNCIAS

BUHALIS, Dimitrios. **E tourism - Information Technology in Strategic Tourism Management**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/1443198/Buhalis_Dimitrios_E_tourism_information_technology_in_strategic_tourism_management_Prentice_Hall_2003. Acesso em: 16 fev. 2021.

CÂMARA, Anna Luisa da Motta Silveira; MARACAJÁ, Kettrin Farias Bem. A Influência do Instagram no Comportamento do Consumidor de Viagens: uma análise da voyage turismo. **Revista Turismo: Estudos & Práticas** (UERN), Mossoró/RN, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2020. Disponível em: <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RTEP/index>. ISSN 2316-1493. Acesso em: 16 fev. 2021.

CASALÓ, Luis.; FLAVIÁN, Carlos; GUINALÍU, Miguel. **Understanding the Intention to Follow the Advice Obtained in an Online Travel Community**, 2011, v. 27, n. 2, p. 622-633.

CRAVID, Cíntia Piedade Torres. **A Influência do Instagram na Escolha do Destino Turístico**. Projeto de Mestrado – Instituto Politécnico de Viseu. Viseu, 2019.

eMARKETER. **Social networks will experience a pandemic-driven boost in 2020—but not equally**. Dez 2020. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/social-networks-experienced-pandemic-driven-boost-2020>. Acesso em: 16 fev. 2021.

FERNANDES, Fernanda. **Análise da promoção turística do patrimônio cultural por meio da rede social Instagram da Cidade Foz do Iguaçu-PR**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, PR, 2017.

GIANNOULAKIS, Stamatios, TSAPATSOULIS, Nicolas. **Evaluating The Descriptive Power of Instagram Hashtags**. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352664516300141>. Acesso em: 16 fev. 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA Hermawan; SETIAWAN; Iwan. **Marketing 4.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos**

de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Larissa Rodrigues; TURNER, Sofia Borges. **Influência do Instagram na escolha de um destino turístico: Ilha das Couves em Ubatuba** – SP. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2020.

MACHADO, Luiz Pinto; ALMEIDA, Antônio. **Inovação e Novas Tecnologias**. Porto, 2010. Disponível em: https://spi.pt/documents/books/turismo/docs/Manual_III.pdf. Acesso em: 16 fev. 2021.

MAIA, Adiel Ferreira. **Análise da imagem do destino turístico Natal sob a ótica dos próprios turistas por meio das fotografias e mensagens postadas no Instagram**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2014.

NAPOLEONCAT./STATS. **Instagram users in brazil, august 2020**. Disponível em: <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-brazil/2020/08>. Acesso em: 12 nov. 2020.

PERINOTTO, André Riani Costa. Investigando a Comunicação Turística de Parnaíba/PI-Brasil: internet e redes sociais, descrição e análise. **Revista TURyDES**, Parnaíba, v. 6, n. 5, dez. 2013.

PERINOTTO, André Riani Costa; ALVES, Carlos Eduardo Sousa; VIEIRA; SILVA, Leonardo Farias; VIEIRA, Vinicius Boneli. O Espaço Turístico de Parnaíba-PI nas Fotografias *on-line*: um estudo na rede social *Instagram*. **Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica**, v. 14, n. 1, p. 1–25, abr. 2020.

PERINOTTO, André Riani Costa; VERAS, Adyelle Lima Veras; CHAVES, Thaiane Maria Torres. Análise da comunicação turística por companhias do litoral do Piauí – Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, Natal, v. 5, Ed. Especial, p. 71-87, ago. 2017.

PESTEK, Almir; ALIC, Adi; SADINLIJA, Amila. **Use of Social Media Influencers In Tourism**. TRADE PERSPECTIVES 2017: Specialization and Customer Centered Retailing. Zagreb: Faculty of Economics and Business Zagreb & Croatian Chamber of Economy, 2017, p. 177-1189.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUIZ, Thays Cristina Domareski; MANOSSO, Franciele Cristina; AKEL, Gisah Moreira; MOSCARDI, Eduardo Henrique. Estratégias de

marketing digital: uma análise dos destinos turísticos. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 26, jun. 2019.

SCHARDONG, Vanessa Suelen. **A influência do Facebook e Instagram na escolha da cidade do Porto pelos turistas brasileiros: um estudo quantitativo**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Turismo) Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2019.

SERRA, Jaime. As Tecnologias de Informação e Comunicação no Turismo: a emergência do e-tourism. **Repositório Universidade de Évora**, Évora, 2008. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/2671>. Acesso em: 16 fev. 2021.

STATISTA. **Number of social network users worldwide from 2017 to 2025**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. Acesso em: 16 fev. 2021.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Brasil, Novatec, 2009.

CAPÍTULO 9

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA ESCOLA: UMA PRÁTICA POSSÍVEL E NECESSÁRIA

Lilian Wecker Rother¹

NOTAS INTRODUTÓRIAS

Refletir sobre a prática pedagógica utilizada em sala de aula nesse novo cenário educacional, nos remete a reavaliar diversas metodologias ativas. A elaboração deste artigo é fruto de um trabalho realizado na disciplina eletiva Educação Empreendedora². Despertar o interesse no âmbito empreendedor trouxe para os jovens estudantes novas perspectivas de vida, a convicção de que algumas sementes podem sim ser cultivadas e que só precisam ser lançadas em terra fértil. A ideia é mostrar as possibilidades que este universo proporciona e que após essa análise saibam olhar para as oportunidades com um novo panorama.

Além do estudo de um novo componente curricular, buscamos perceber em nossas práticas, a influência do dia a dia dos estudantes no desenvolvimento de seus estudos. Levando em consideração esta ótica sobre a aprendizagem e o cotidiano é imprescindível entender os pensamentos de Vigotski, Piaget, Roger Chartier e Michel de Certeau. Para estes pensadores tudo está interligado, nossos costumes, nossa organização familiar e contexto que estamos inseridos influenciam em nossa aprendizagem.

Mediante o exposto, foi desenvolvido o projeto “Dia D do empreendedorismo” na qual os estudantes foram desafiados a colocar a mão na massa e perceber como o contexto, o meio em que vivem está direta ou indiretamente interligado com sua aprendizagem. Foram trabalhadas

1 Graduada em Licenciatura em Matemática pela Fai Faculdades de Itapiranga-SC. Pós-graduada em Metodologia de Ensino da Matemática pela FAEL. Professora da rede estadual de Santa Catarina. E-mail: lilian.wecker@gmail.com.

2 Disciplina eletiva da nova grade curricular do Novo Ensino Médio.

diversas habilidades e competências ao longo do semestre, e sem dúvidas oportunizar a vivência de novas experiências agregou muito no desenvolvimento dos objetivos traçados.

O ELO ENTRE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E O COTIDIANO

O grande risco é não assumir nenhum risco. Em um mundo que muda, de verdade, rapidamente, a única estratégia com garantia de fracasso é não assumir riscos.

Mark Zuckerberg

A LDB, Lei nº 9.394/1996, Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 20 de dezembro de 1996, em seu Título I, que trata da educação estabelece que:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

A educação é uma constante, ou seja, a todo momento estamos praticando, ensinando ou orientando algo ou alguém. É inegável a ponte, o elo de ligação da prática pedagógica com a rotina dos estudantes, e por se tratar de um assunto tão pertinente, cada vez mais as “questões do dia-a-dia, pelas questões mais rotineiras que compõem os acontecimentos diários da vida e os significados que as pessoas vão construindo, nos seus hábitos, nos rituais em que celebram no recinto doméstico ou da sala de aula” (CHIZZOTTI, 1992, p. 87-88) é discutido no âmbito escolar.

Seguindo esse raciocínio, percebam como para Vigotski, a percepção sobre aprendizagem é bem objetiva “O desenvolvimento do psiquismo humano é sempre mediado pelo outro; outras pessoas do grupo cultural indicam, delimitam e atribuem significados à realidade”, com estas palavras ele define a sua linha de pensamento e teoria. O ser humano é fruto da sociedade, do meio em que vivemos. Através da nossa cultura, nossos costumes, nossas crenças, nossas tradições, constituímos nossa personalidade direta ou indiretamente. Atendo-nos a esse princípio, a escola não foge dessa realidade, em que o aluno é a peça principal da vida escolar e a escola precisa se adequar no meio em que se encontra.

É importante destacar que a construção do conhecimento é gradual e de forma coletiva, ou seja, não depende unicamente do professor, do aluno ou dos pais. Para Piaget “A primeira meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas; homens que sejam criadores, inventores, descobridores”³. Para tanto, o professor não ensina, e sim, cria modos da própria criança descobrir, definindo o professor como um mediador do conhecimento. Conforme Garcia e Meier (2011, p. 24) “Diferentemente de ensinar, mediar é uma espécie de interação especializada em que a ‘aprendizagem’ encontra a ‘autonomia para aprender’ e, juntas, possibilitam a construção de pessoas capazes de andar por si só na construção do conhecimento”.

Deste modo, cada fase do desenvolvimento humano possui suas características. Cada criança possui métodos diferentes de aprendizagem, e cabe ao mediador encontrar o meio adequado que possibilite a compreensão do aluno, através de suas capacidades e de sua individualidade.

[...] o professor não “passa” informações, não “transmite” conhecimento, não “ensina”. O que faz, é provocar, incentivar, disparar e possibilitar ao aluno a própria construção do conhecimento, a própria aprendizagem. Esse processo deve constituir as bases teóricas da ação consciente do professor mediador. (GARCIA, MEIER, 2011, p. 71)

Michel de Certeau menciona o seguinte “o cotidiano é aquilo que nos é dado cada dia (ou que nos cabe em partilha), nos pressiona dia após dia, nos oprime, pois existe uma opressão no presente”. [...] “O cotidiano é aquilo que nos prende intimamente, a partir do interior”. [...] “É uma história a caminho de nós mesmos, quase em retirada, às vezes velada”. [...] Talvez não seja inútil sublinhar a importância do domínio desta história “irracional”, ou desta ‘não história’. (CERTEAU, 1996, p. 31). Lidar com tantas “entrelinhas” nem sempre é fácil, é neste ponto que consiste em repensar o planejamento, a maneira como se ensina, buscando aproximar cada vez mais a realidade com a teoria.

Já observava Marguerite Duras: “Talvez se leia sempre no escuro [...] A leitura depende da escuridão da noite. Mesmo que se leia em pleno dia, fora, faz-se noite em redor do livro” citado por (CERTEAU, 1994, p. 269). Esta metáfora é impactante, estamos navegando em águas profundas

3 <http://pensador.uol.com.br/frase/OTkyMDA1/> Acesso em 01/07/2022.

na incerteza da chegada em terra firme, o processo de ensino aprendizagem faz exatamente isso, pois, além do entendimento e leitura de mundo que cada ser humano carrega, a estrutura cotidiana influencia diretamente nesse olhar e é nesse panorama que a educação precisa engajar sua força.

Roger Chartier é outro autor que busca exemplificar o desafio da história cultural, nossa bagagem de vida, a maneira como vemos a realidade, que é pensar a articulação entre os discursos e as práticas, os meios de produção e a recepção, pois além do discurso, é necessário pensar nas condições e possibilidades de cada contexto, a partir disso ele cita o seguinte:

O objeto fundamental de uma história que se propõe reconhecer a maneira como atores sociais dão sentido às suas práticas e a seus enunciados se situa, portanto, na tensão entre, por um lado, as capacidades inventivas dos indivíduos ou das comunidades e, por outro, as restrições e as convenções que limitam – de maneira mais ou menos clara conforme a posição que ocupam nas relações de dominação – o que lhes é possível pensar, dizer e fazer (CHARTIER, 2009, p. 49).

As falas de Certeau e Chartier se complementam, elas enfatizam a importância do conceito de cotidiano e história cultural, pois através delas é possível vincular as relações sociais com o modo pelo qual os indivíduos percebem a si mesmos e aos outros. Com base nesses conceitos e pela necessidade dessa proximidade, a disciplina eletiva educação empreendedora busca fortalecer esse vínculo da vida na, e fora da escola.

Abrir caminhos, quebrar barreiras sempre é desafiador por não sabermos o que nos aguarda. A Educação Empreendedora neste ponto de vista, vem agregar muito a caminhada escolar, ela vem instigar e possibilitar novos horizontes aos estudantes. Qual seria o maior e melhor empreendimento que necessita ser lapidado? A vida de cada um de nós... A disciplina foi trabalhada com esta mentalidade, fazendo a ponte entre todos os conhecimentos sobre empreendedorismo empresarial, social e sustentável com o cotidiano, oportunizando vivências.

Ainda existem poucos documentos norteadores sobre o caminho a ser trilhado nestas novas disciplinas eletivas, mas como saber o caminho sem percorrê-lo? São diversas indagações que abrem um leque de oportunidades. Pensar e falar sobre empreendedorismo nos remete a várias visões e conceitos, segundo Salim, (2010 p. 12)

A visão dos psicólogos e dos sociólogos o empreendedorismo é visto como uma forma de realização humana em que os sonhos de cada pessoa podem ser transformados em realidade, caso seja adotada uma atitude empreendedora e, para isso, é preciso haver a necessária motivação e adequada instrumentação.

Partindo desse pressuposto, inserir a disciplina no contexto escolar auxilia na busca dessa realização pessoal. Os alunos necessitam cada vez mais de vivências que trabalhem este ponto, visto que este aspecto muitas vezes vem escasso de casa, parece que a realidade não está tão próxima de muitos estudantes e trazer a motivação necessária, possibilita repensar suas escolhas futuras.

Seguindo esta linha de pensamento, ainda segundo Salim (2010, p.14), agora na visão dos economistas “Timmons dizia que: o processo empreendedor não inclui somente a criação de novas empresas, tratando com capitais e empregos. Consiste, também, em desenvolver o espírito engenhoso do ser humano e o seu empenho em melhorar a humanidade”. Este é o princípio básico para se trabalhar educação empreendedora na escola. Percebam que estamos falando sobre formação humana, e esse histórico sobre o empreendedorismo já é antigo, contudo, pouco abordado. A educação como um todo precisa repensar suas práticas e buscar novas estratégias, visto que o seu público também mudou.

A partir do que mencionamos acima, e com as palavras de Dolabela (2008, p. 19)

Neste sentido, qual é a tarefa do professor de empreendedorismo? Transformar a sala de aula em um ambiente em que os alunos sejam estimulados a gerar novos conhecimentos. Quais seriam tais conhecimentos? Podem ser sintetizados em dois requisitos essenciais ao empreendedor: capacidade de gerar o próprio sonho, visto aqui como a concepção do futuro que tem para a sua comunidade e para si mesmo. Capacidade de construir caminhos para transformar sonhos em realidade.

Embarcamos nessa aventura de disseminar a cultura empreendedora, movidos pela paixão de ensinar mesclada com a essência do empreendedorismo de fato, despertamos os sonhos e apontamos caminhos. É isso que a escola faz indiretamente, porém, nem todos sabem identificar as entrelinhas, e agora, de fato é inserida uma disciplina que possibilita

identificar estes meios para chegar aos fins com sucesso.

A formação de empreendedores nas escolas enseja uma oportunidade única de abordar os conteúdos éticos que envolvem a atividade econômica e profissional. Por sua grande influência na sociedade e na economia, os empreendedores, como qualquer cidadão, devem ser guiados por princípios e valores éticos. (DOLABELA, 2008 p. 34)

A educação empreendedora vai muito além do que imaginamos, ela deveria estar inserida no currículo escolar desde a primeira infância, afinal Dolabela, 2008 p. 34 foi extremamente feliz ao mencionar o seguinte “so- mente deve ser considerado empreendedor aquele que oferece valor posi- tivo para a coletividade”, um empreendedor está preocupado com o meio em que vive, se compromete com o meio ambiente e a comunidade, possui engajamento social. Agora lhe pergunto, a escola é ou não é o melhor local para se discutir e formar cidadãos com estas características?

Com base em todos estes fatos, e por ser desafiador trazer algo novo para a comunidade escolar, foi elaborado um projeto com duração de um semestre para dar início a caminhada empreendedora com os estudantes.

PROJETO “DIA D” DO EMPREENDEDORISMO

Este projeto foi pensado e elaborado com muito zelo, para que teoria e prática andem juntas. A ideia é que os estudantes encontrem sentido no que fazem, naquilo que estudam e principalmente naquilo que acreditam. “*Se faz sentir, faz sentido*” (Autor desconhecido). Ele foi realizado na Escola de Educação Básica Cristo Rei, situada em Linha Cristo Rei, São João do Oeste/SC e com a implementação do Novo Ensino Médio em 2020 algumas disciplinas eletivas passaram a fazer parte do novo currículo. O componente curricular Educação Empreendedora é uma destas e foi onde permitiu a aplicação desta proposta.

Objetivos

- Estabelecer significado às experiências na escola e fora dela.
- Desenvolver habilidades e comportamentos empreendedores.
- Construir senso de coletividade, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe no contexto da educação empreendedora.

- Desenvolver o autoconhecimento, levando em conta aspectos pessoais, estudantis e empreendedores.
- Desenvolver senso crítico a respeito de situações, dilemas e soluções desafiadoras para tomar decisões assertivas.
- Praticar a resiliência para construir planos e alcançar os objetivos estabelecidos.
- Estabelecer metas, com eventos e datas definidas, reforçando uma atitude responsável.
- Desenvolver habilidades para o trabalho colaborativo.
- Desenvolver competências socioemocionais como: autonomia nos estudos, proatividade, autoconfiança e senso de responsabilidade.
- Ser protagonista no mundo e para o trabalho, por meio de ações empreendedoras.
- Identificar tendências de mercado e oportunidades de negócio no contexto local.

Habilidades

- Refletir continuamente sobre seu próprio desenvolvimento e sobre seus objetivos presentes e futuros, identificando aspirações e oportunidades, inclusive relacionadas ao mundo do trabalho, que orientem escolhas, esforços e ações em relação à sua vida pessoal, profissional e cidadã.
- Reconhecer e utilizar qualidades e fragilidades pessoais com confiança para superar desafios e alcançar objetivos pessoais e profissionais, agindo de forma proativa e empreendedora e perseverando em situações de estresse, frustração, fracasso e adversidade.
- Utilizar estratégias de planejamento, organização e empreendedorismo para estabelecer e adaptar metas, identificar caminhos, mobilizar apoios e recursos, para realizar projetos pessoais e produtivos com foco, persistência e efetividade.

Ações

Inicialmente foi realizada uma abordagem sobre o perfil dos estudantes, questionando principalmente sobre “quem eu sou?”, afinal, saber minhas potencialidades e meus defeitos faz toda diferença na hora de empreender.

A temática foi desenvolvida através de algumas atividades sobre autoconhecimento, e, para fixar as ideias construídas na turma, realizou-se uma Live com uma psicóloga. Todos nascemos com o potencial empreendedor, que pode ser inibido ou estimulado pelas relações estabelecidas pelo indivíduo, diz Dolabela 2008, p. 77. É crucial desenvolver esta habilidade com os alunos, visto que a comunicação é primordial em qualquer área ou relacionamento. É como o dito popular, *diga com quem andas que direi quem tu és*, somos reflexo de nossas companhias, das pessoas mais próximas as quais nos relacionamos. Por este motivo saber quem eu sou e o que quero faz toda diferença no desenvolvimento de qualquer atividade ou profissão.

Além de despertar esse autoconhecimento, é inevitável falar dos sonhos e metas que cada um estabelece na sua vida, o papel do educador não é influenciar ou delimitar direções, mas sim, preparar os alunos para suas escolhas e consequências. É dizer, SONHE! “O sonho gera a emoção que estimula a vontade de saber aquilo que é necessário para a sua realização. O conteúdo a ser aprendido será definido pela natureza do sonho, pelo que for necessário para concretizá-lo.” (DOLABELA, 2008 p. 95) Reforçamos novamente a importância da formação humana que elencamos no início, o caminho para chegar ao sucesso será trilhado por cada indivíduo, mas ensinar as possibilidades de galgar com mais leveza, isto sim, é o mais nobre ensinamento.

Mediante o exposto, é hora de aprofundar nossos conhecimentos sobre empreendedorismo de fato. Foi trabalhado de maneira expositiva, apresentação de slides e vídeos sobre a origem, história do empreendedorismo no mundo e no Brasil, o que é e quais os principais conceitos sobre empreendedorismo, intraempreendedorismo, características e o perfil do empreendedor com a aplicação de um teste a respeito. Cabe aqui ressaltar alguns conceitos vistos em sala “*Não é preciso reinventar a roda para inovar. A criatividade pode se revelar nas coisas mais simples.*” (Akio Morita).

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (HISRICH, 2004, p. 29).

“O empreendedor é alguém que percebe uma oportunidade e cria uma

organização para persegui-la.” (William Bygrave) Segundo o provérbio chinês “Há três coisas que nunca voltam atrás: a flecha lançada, a palavra pronunciada e a oportunidade perdida.” Estes são apenas alguns conceitos vistos, mas quero destacar sobre as inúmeras falas que tratam sobre oportunidade, por se tratar de uma das principais características que diferem um empreendedor, elas normalmente aparecem através de um problema não resolvido.

Em síntese, Dolabela (2008, p. 124) estabelece a relação entre o sonho e o ambiente do sonho da seguinte maneira

Tais relações descrevem a capacidade do indivíduo de conhecer profundamente o ambiente do seu sonho. A ação só será bem sucedida se o empreendedor for capaz de entender as variáveis ambientais que interferem no sonho (a dinâmica, processos, requisitos, riscos, ameaças, oportunidades, forças, fraquezas) e, com base nelas, identificar e aproveitar oportunidades, inovando. O instrumento de avaliação dessas relações é o Plano de Negócios.

Agora que os conceitos sobre empreendedorismo ficaram claros, é hora de colocar a mão na massa, a partir desta etapa, foi dado início ao projeto do “Dia D do empreendedorismo”. Realizou-se a explanação de como elaborar um plano de negócios, principais itens que o compõe e sua importância para um bom planejamento. A turma foi dividida em grupos, e cada grupo criou seu plano, sua empresa, pensou em algum produto que pôde ser comercializado na escola. Neste momento, houve um planejamento integrado com a disciplina de Pensamento Computacional que auxiliou na elaboração do plano de marketing, que faz parte do plano de negócios. Nestas aulas os educandos pensaram no nome da empresa, desenvolveram uma logomarca, folders para divulgação, estratégias de venda e divulgação do produto. Paralelo a isso, seguimos na elaboração do plano de negócios nas aulas de educação empreendedora.

Novamente aproximando teoria e realidade, foi realizada uma visita técnica a uma empresa de laticínio da cidade de São João do Oeste, percorrendo diversos setores para melhor compreensão do seu funcionamento. Esse momento foi fundamental para que os alunos percebessem o quanto a comunicação é essencial para qualquer setor ou atividade, que todos os setores se completam e que a engrenagem precisa estar alinhada. Em seu

livro *Oficina do Empreendedor*, Fernando Dolabela cita um trecho sobre aprendendo na vida real que nos diz o seguinte:

A metodologia é inspirada nos processos de aprendizagem utilizados pelo empreendedor na vida real. Para haver efetividade didática na área de empreendedorismo, é essencial que o aprendizado seja insistentemente contextualizado. [...] O aluno empreendedor precisa ser submetido a situações similares àquelas que encontrará na prática. (DOLABELA, 2008, p. 151)

Abro um parêntese aqui, não estamos falando somente de empreendedorismo neste momento, e sim, que em qualquer situação de aprendizagem, quanto mais próximo a realidade e quanto mais experimental for, maior será sua absorção e compreensão. Proporcionar esta experiência aos educandos, comprova que este é um dos caminhos a ser percorrido. *“A teoria sempre acaba, mais cedo ou mais tarde, assinada pela experiência.”* (Albert Einstein)

Realizada a visita técnica e finalizado o plano de negócios, os alunos iniciaram a divulgação do plano de marketing. A execução foi feita através de folders, cartazes, redes sociais e o famoso boca a boca, também conhecido como *Buzz Marketing*, cada grupo teve a oportunidade de expor sua propaganda aos demais alunos da escola, através de uma apresentação e afixando o material produzido nas salas de aula e nos corredores do educandário. Finalizada esta etapa, chegou o esperado “Dia D do empreendedorismo”, neste dia foram comercializados os produtos elaborados pelos alunos e a venda ocorreu na área coberta da escola durante o recreio.

Para encerrar o projeto, foram convidados dois empresários da região de segmentos diferentes para relatar suas experiências profissionais e de vida. As duas falas foram de grande valia, além de entender um pouco mais do universo empreendedor, as contribuições impactaram diversos aspectos para a vida dos estudantes. A ideia é que os alunos percebessem as semelhanças ao empreender, mesmo sendo de setores diferentes, realizando um comparativo com as mais diversas situações que enfrentaram ao criarem suas próprias empresas na escola. Neste estágio, já vivenciaram diversos contextos e conseguem ter uma compreensão maior sobre empreendedorismo, tornando o bate papo mais produtivo do que meramente um repasse de informações.

Empreender é um processo essencialmente humano, com toda

a carga que isto representa: ações dominadas pela emoção, pelos desejos, pelos sonhos, pelos valores, pela impossibilidade de se eliminar a incerteza, pela necessidade de se construir a partir da ambigüidade e do indefinido, pela inevitabilidade do erro diante de caminhos não percorridos, pela ousadia, rebeldia, inconformismo, crença na capacidade de mudar o mundo e pela indignação diante de iniquidades sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro. (Dolabela, 2008, p. 154)

Partindo desta premissa sobre a inevitabilidade do erro diante de um caminho não percorrido, ao chegar neste estágio do projeto, foi essencial realizar uma parada e refletir com os alunos sobre tudo que foi visto até este ponto. Certamente sempre há possibilidades e caminhos alternativos para seguir, mas essa construção de conhecimento junto aos alunos partindo da teoria e aliado com vivências, é um caminho certo para alcançar os principais objetivos de qualquer projeto. Paramos, refletimos e seguimos!

O tempo é curto, haveria tanta oportunidade de aprendizagem e bagagem de vida para construir, mas, a disciplina veio numa proposta de plano semestral, digo que seria plausível repensar este formato e disponibilizá-la por mais tempo. Na sequência, vimos ainda através de poucos relatos e uma breve atividade prática sobre o que é empreendedorismo social e sustentável. Aqui, realizamos o movimento da corrente do bem, “gentileza gera gentileza” e os estudantes foram convidados a realizar pequenas práticas diárias que promovessem a corrente e transformasse seu cotidiano. Confessamos que foi lindo!!

Como dito no início deste artigo, findamos o projeto com os dizeres de Dolabela (2008, p. 155) [...] “pela necessidade de caminhar por caminhos nunca percorridos, a educação empreendedora deve desenvolver a auto estima e valorizar a potencialidade dos alunos para persistir diante de resultados não esperados, diante do erro e do fracasso.” E completo dizendo que foi um caminho triunfante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado de uma prática como esta, demonstrada aqui através de um feedback de uma aluna participante do projeto, retrata que o caminho percorrido foi exitoso. Aprendemos todos, erramos e acertamos, afinal, vivenciar algo novo e desafiador é de fato EMPREENDER!

Sou a aluna Taís Theisen do 3º ano do Novo Ensino Médio da Escola de Educação Básica Cristo Rei e na atividade empreendedora fui integrante do grupo #PAZTEL. Vivenciei uma experiência desafiadora muito positiva. Isso porque, além do estudo teórico sobre empreendedorismo, a professora Lilian nos oportunizou e desafiou a colocar a mão na massa, literalmente. E para essa parte prática de produção e venda dos pastéis, houve importante troca de ideias com os colegas, professora e principalmente com as pessoas que confiaram e compraram o nosso produto. Foi gratificante planejar, criar, apresentar e divulgar a empresa #PAZTEL e ao mesmo tempo, perceber que as pessoas buscaram pelo produto: se interessaram, entraram em contato conosco e adquiriram os pastéis. Inclusive, fomos surpreendidos com o sucesso das vendas. A procura pelo produto foi além das nossas expectativas. Percebi então, de forma mais nítida, que o “empreender” vai muito além dos estereótipos “negociar” ou “abrir uma empresa”. Ter habilidade de reagir com tranquilidade em imprevistos, por exemplo, é empreender. Enxergar uma oportunidade onde quase ninguém a percebe, é empreender. Aliás, tal habilidade está presente no nosso cotidiano de diversas formas e pode contribuir muito para quem a souber incorporar e explorar. Nesse sentido, posso afirmar que essa atividade estimulou a visão empreendedora de cada envolvido. Consequentemente, proporcionou grande aprendizado para a vida pessoal dos estudantes e com certeza irá refletir na vida profissional dos mesmos. Para mim foi uma enorme satisfação poder fazer parte desse momento. Quero aproveitar para agradecer e parabenizar a professora Lilian pelo desenvolvimento da atividade empreendedora e pela oportunidade à nós alunos proporcionada. Atividades práticas e diferenciadas como essa engrandecem a nossa formação.

Ao ler o relato acima, fica nítido a percepção do desenvolvimento das habilidades citadas neste projeto, que de fato foram desenvolvidas, bem como atingimos nossos objetivos. Percebam que todo o contexto foi trabalhado envolvendo o cotidiano dos estudantes, que através da metodologia ativa da mediação e não o mero “repasso” conquistamos as habilidades e competências necessárias. Sem delongas, encerramos com a frase de Aristóteles.

“É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer.”

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9694/96. 1996

CERTEAU, M. de. **A escrita da história**. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 1, Artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CERTEAU, M. de; GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. **A invenção do cotidiano: 2, morar, cozinhar**. Petrópolis: Artes de Fazer, 1996.

CHARTIER, Roger. **A história ou a leitura do tempo**. Tradução de Cristina Antunes. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

CHIZZOTTI, Antônio. **O cotidiano e as pesquisas em educação**. In: FAZENDA, Ivani (Org.). Novos enfoques da pesquisa educacional. São Paulo: Cortez, 1992.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GARCIA, Sandra; MEIER, Marcos. **Mediação da aprendizagem: contribuições de Feuerstein e de Vygotsky**. Curitiba: edição do autor, 2007.

GOULART, Iris Barbosa. **Piaget: experiências básicas para utilização pelo professor**. Petrópolis RJ : Vozes 23 ed, 2007.

HISRICH, Robert D. ; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Souza. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIGOTSKY, Lev Semenovich. **A construção do pensamento e da linguagem**. Tradução Paulo Bezerra. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CAPÍTULO 10

GESTÃO PEDAGÓGICA EM UM POLO DE APOIO EAD: PERCEPÇÕES E DESAFIOS

Carlos Batista¹

1 INTRODUÇÃO

Um Polo de Apoio EAD ligado à uma universidade privada, portanto de cunho totalmente particular se configura como uma “extensão” da universidade a qual é subordinado na região em que atua, isto é, que está localizado. A sua estrutura é versada em um setor administrativo, um setor comercial, um acadêmico e por fim um setor pedagógico, e é especificamente sobre este último setor que o estudo deste artigo se trata, enumerando desafios e percepções na sua composição e desenvolvimento.

A gestão pedagógica deve ser centrada não somente nos aspectos inerentes da pedagogia (GHIRALDELLI JR, 1987) junto aos seus alunos, mas também na contínua percepção das necessidades de seu público-alvo. Necessidades essas que ressaltam-se podem ser mutáveis sempre (CERNY, 2009), ou melhor, adequadas de acordo com as necessidades socio-econômicas-ambientais, dentre elas:

- Os planos pedagógicos dos cursos ofertados;
- As características sociodemográficas da região que o polo de apoio atua;
- Os objetivos comerciais e financeiros da instituição conjugado ao próprio polo.

No seio acadêmico de todas essas necessidades, se encontra o setor pedagógico e junto dele seu corpo docente, de professores, tutores, monitores e/ou assistentes.

As percepções iniciais dessa pesquisa é dissertada justamente na

1 Coordenador, Orientador Pedagógico e Mestrando em Educação. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8130346912500730>. E-mail: contactcarlos40@gmail.com.

sinergia (CERNY, 2009) que a área do ensino e da aprendizagem precisa ter (ou ao menos desenvolver) em conjunto com as demais áreas. Ademais, subte-se que a eficácia do suporte aos alunos só é obtida com base na integração de todos os membros da equipe, independentemente de suas funções e responsabilidades, em torno de seu objetivo único: **assessorar o aluno, observando e entendendo suas diferenças.**

Sobre essas “diferenças pedagógicas” tem-se o pensamento de (CERNY, p. 93, 2009) o qual descreve:

A gestão pedagógica está ligada a um conjunto de condições e meios para assegurar o ensino e aprendizagem, procurando atingir os objetivos do projeto pedagógico. Esta gestão propicia a reunião, articulação, integração de ações e das atividades das equipes que atuam na EaD, por meio do planejamento, organização, acompanhamento e avaliação.

Não se pode ignorar e também não se pode refutar qualquer tipo de unicidade, inicial ou não, nos gestores pedagógicos (CERNY, 2009).

Sendo assim, a heterogeneidade pode ser considerada como uma qualidade (KRAWCZYK; VIEIRA, 2006), não um defeito, sua percepção é algo a ser desenvolvida de maneira natural, igualmente, será dessa forma o desafio que a cerca em sua administração.

Nos próximos tópicos tem-se esses descritivos, percepções, preparações, consequências e conclusões, sendo o objetivo principal desse artigo esclarecer e permitir novas reflexões e não somente explicitar as mesmas tratadas no título principal.

2 TEORIZANDO OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO PEDAGÓGICA

Gerenciar obedece a preceitos sistêmicos que podem unir teorias (CHIAVENATO, 2004) aparentemente dispares, porém após uma análise mais aprofundada das mesmas percebe-se que a disparidade está mais ligada ao caráter de estranheza do que propriamente dito de incoerência (DALMOLIN; OLIVEIRA; ZUCCO; CANOPF; LORA, 2007).

Isto é, tem-se na contemporaneidade da Administração Clássica aliada à Pedagogia Inovadora (CAMARGO; DAROS, 2018) um formato interseccional, aparentemente distinto, porém perfeitamente interligado, após uma análise mais aprofundada.

Antes de se adentrar nesses quesitos, reforça-se que o significado da expressão gerenciar não é exclusivamente na acepção de dirigir, mas sim, na obstante postura de administrar, ou seja, entender da forma mais clara possível que pedagogizar administrativamente (PAULA; RODRIGUES, 2006) se refere ao ensino e a aprendizagem empreendido por pessoas com pessoas.

Inicia-se dessa forma com a Teoria Clássica de Fayol (DALMOLIN; OLIVEIRA; ZUCCO; CANOPF; LORA, 2007), nela se desenvolve 14 (quatorze) preceitos básicos voltados à sistematização de um processo administrativo, os mesmos são devidamente detalhados abaixo já sobre um prisma pedagógico:

1. Dividir o trabalho da equipe: onde subtende-se que cada parte da mesma (cada membro) tem sua **especialidade**, favorecendo a produtividade ao final;
2. Ter a **responsabilidade** na execução das ações, sendo que as determinações são feitas por membros da equipe com autoridade para tal, nessa conjuntura considera-se o coordenador e/ou supervisor, por exemplo;

Com isso se desenvolvem duas concepções:

- O **comandar**, representado por uma ou mais pessoas, que podem receber instruções, evitando ruídos (contraordens) de outras pessoas, indiretamente;
- O **direcionar**, se toma uma instrução, também se desenvolve um plano, nesse caso um plano pedagógico com o mesmo objetivo resultando em atividades com o mesmo foco;

Estes dois conceitos, comando e direção, se desdobram em mais dois, a **disciplina** e o **interesse geral**, este último prevalecendo em detrimento do interesse individual:

- Para o **disciplinar** considera-se a uniformidade da aplicação das regras para todos os envolvidos, independente de sua hierarquia;
- Já com o **interesse geral** prevalecendo, se dirimi qualquer tendenciosismo individual e predileções.

Para melhor alicerçar todos esses princípios abordados também é preciso avultar:

- A prática de **remunerar** de maneira compatível, que garanta a satisfação mínima dos envolvidos;

- O **centralizar** das operações, com base na direção e comando já mencionados;
- O desenvolvimento de uma **hierarquia** para melhor ordem, distribuição de tarefas e condução dos projetos;
- A preservação da **ordem**, estabelecendo posturas, lugares e novamente determinações;

Por fim para fundamentar as concepções acima descritas, pontua-se as 4 (quatro) restantes considerações:

- **Equidade**, com o intuito da justiça prevalecer aos membros, sendo ela fiscalizada e aplicada constantemente;
- Coibir ao máximo a rotatividade, permitindo uma **estabilidade dos funcionários** participantes;
- Tornar padrão o desenvolvimento de **iniciativas** constantes da equipe, observando à meta a ser alcançada;
- A consciência do todo, representada pelo **espírito de equipe (união)** promovendo de forma externa e internamente pela instituição.

Conjugadas às resoluções de Fayol (DALMOLIN; OLIVEIRA; ZUCCO; CANOPF; LORA, 2007) agrega-se duas novas composições teóricas voltadas especificamente à área pedagógica.

Considera-se em uma primeira parte a caracterização de zona proximal de Vygotsky, também denominada ZDP (ALVES, 2005) e posteriormente a Pedagogia da Autonomia alardeada por Freire (2021).

Sobre o primeiro conceito de Lev Vygotsky o mesmo exemplifica (VYGOTSKY, p. 58, 1991):

A zona de desenvolvimento proximal define aquelas funções que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentemente em estado embrionário. Essas funções poderiam ser chamadas de “brotos” ou “flores” do desenvolvimento, ao invés de “frutos” do desenvolvimento.

E o mesmo ressalta (VYGOTSKY, p. 58, 1991):

O nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental prospectivamente. A zona de desenvolvimento proximal provê psicólogos e educadores de um instrumento através do qual se pode entender o curso

interno do desenvolvimento. Usando esse método podemos dar conta não somente dos ciclos e processos de maturação que já foram completados, como também daqueles processos que estão em estado de formação, ou seja, que estão apenas começando a amadurecer e a se desenvolver.

A relevância da zona proximal (VYGOSTSKY, 1991) se deve às habilidades que o aluno, neste caso o graduando EAD, já interioriza e àquela que ele, com a ajuda do docente, pode expandir o seu conhecimento.

Entender essas potencialidades torna-se crucial para o seu melhor aproveitamento.

Vygotsky (1991) alicerça a necessidade de descobrir novas qualidades, formando uma base pedagógica sólida entre o aluno e o professor. Qualidade essencial para uma equipe pedagógica já ciente dos pressupostos Taylorianos que embasam a Administração Clássica e seus preceitos epistemológicos implementadores.

Como desfecho dessa Gestão Pedagógica considera-se a autonomia do graduando com toda essa conjuntura, autonomia preconizada por Paulo Freire na sua obra: *Pedagogia da Autonomia*. Nela Freire ressalta que o ato de ensinar não está necessariamente atrelado ao mecanismo de transferência do conhecimento.

Mais ainda e nesse caso em específico, os professores e tutores necessitam compreender a limitação dos alunos (FREIRE, 2021) seja através de sua experiência passada e/ou objetivos atuais, com isso se desenvolve uma característica inerente a relacionamentos de sucesso: **o respeito**.

Pendente a esse respeito enumera-se a tolerância, a humildade, a curiosidade e a conseqüente generosidade e comprometimento. Os instrumentos teóricos exemplificados se tornam um preparatório para a ação em si (FREIRE, 2021), uma ação que requer acima de tudo a exemplificação, o treinamento e a posterior esperada integração.

3 PREPARAÇÃO, TREINAMENTO E INTEGRAÇÃO

Uma vez interiorizada as teorias, projeta-se o treinamento das mesmas para decorrentes integrações, nesse caso leia-se as suas aplicações. De forma que a gestão pedagógica urge em uma percepção prática (CERNY, 2009).

Porém os desafios são igualmente árdios, em especial com equipes heterogêneas em seu pensamento, muitas vezes incrustados as custas de um passado teórico obsoleto e uma prática decrépita (CERNY, 2009). Formar tutores também perpassa pela formação de graduandos e muitos profissionais da educação simplesmente não se recordam desse ponto quando assessoram seus alunos.

Integrar é igualmente impedir pensamentos e ações contrárias aos objetivos de um plano pedagógico traçado, mesmo que seja aparentemente raso e não multifacetado (SILVA; RABELO, 2020). Não é possível mensurar resultados sem tornar com exatidão e constância, a técnica e o estilo, isso requer tempo, o que não é ruim a médio e longo prazo, porém asfíxiante a curto prazo quando a equipe e em especial a coordenação necessita demonstrar resultados céleres.

Para isso se tornar significativo deve-se estabelecer padrões ou melhor percepções de como a equipe e sua gestão pedagógica pode reagir ao longo de todo o seu desenvolvimento (SILVA; RABELO, 2020).

4 PERCEPÇÕES PARA COM A EQUIPE

Referente as percepções da equipe, observa-se o papel e responsabilidade do coordenador pedagógico.

Libâneo (2008, p.219) menciona que “[...] o papel do coordenador pedagógico é de monitoração sistemática da prática pedagógica dos professores, sobretudo, mediante procedimentos de reflexão e investigação”.

Ou seja, essa percepção é construída e sistematizada com base em investigações e reflexões, denotando um círculo virtuoso quando bem aplicado. Ainda os responsáveis pela equipe trazem uma nova percepção como exemplifica Silva (2018, p. 27):

Vale ressaltar que “o mundo vivido” pelos coordenadores, depende do contexto em que se encontra. Se em uma escola ou se em outra, do comportamento de um grupo de professores ou de outro, de uma direção escolar ou de outra, de um grupo de alunos ou de outro. Cada contexto vai permitir um tipo de comportamento e de atuação e, conseqüentemente, de relatos.

O que é constatado pela autora se torna essencial para a percepção de um todo, resume-se assim os fatores em uma equação envolvendo 4

(quatro) elementos:

CONTEXTO X COMPORTAMENTO / DIREÇÃO + COMANDO = PERCEPÇÃO

As percepções criadas e inerentemente contextualizadas são pré-lúdios positivos ou negativos de uma equipe eficiente e adaptável.

5 CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS E/OU NEGATIVAS

A principal consequência positiva é colaborar para uma equipe ativa, portanto suscinta a comodismos, interativa, questionadora, por conseguinte curiosa, os membros se tornam por assim dizer investigadores (pesquisadores).

Os professores e tutores podem investigar suas práticas constantemente, refletindo sobre os seus insucessos (e sucessos). A pedagogia investigativa pode se deter em 3 (três) atitudes:

- **Atitude do Questionamento:** a primeira e mais importante, o insucesso e o sucesso é questionado;
- **Atitude da Reflexão:** a segunda, que se traduz em um caminho, refletindo sobre as ações praticadas ou que necessitam ser colocadas em prática;
- **Atitude da Prática:** a final, onde o profissional busca praticar suas reflexões e questionamentos, corrigindo o insucesso ou perpetuando o sucesso.

Sendo que o aglutinador de todas essas atitudes naturalmente é o coordenador e/ou coordenação pedagógica (SILVA, 2018).

Pontos complementares às orientações salientadas parágrafos acima pelo pedagogo Paulo Freire.

Já uma das consequências negativas é a tomada de decisões, das quais os componentes (membros) precisam ser submetidos ou melhor treinados com práticas de integração e assessoramento. Apesar de aparentemente se torna algo salutar, de fato pode significar um despreparo desgastante (SILVA; RABELO, 2020), caso sua prática não seja bem avaliada ou implementada, o que atravanca o alcance e o ganho de objetivos nos prazos pretendidos inicialmente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se o desafio que uma gestão pedagógica pode envolver mesmo em um ambiente de segurança mínima adaptada de teorias embasadoras, as quais, ressalta-se que não garantem sua melhor eficácia.

O desafio é ainda maior pela instituição que os mesmos profissionais estão vinculados: um Polo de Apoio de Ensino à Distância. Desafio este exemplificado pelo fato que a demanda pedagógica principal de um Polo de Apoio é assessorar os seus alunos, assessoramento que demanda funções de acompanhamento, suporte e esclarecimento de dúvidas gerais sobre o curso, plataforma e práticas de ensino e não, como muitos profissionais membros da equipe pensam, em ministrar disciplinas.

Um paradigma inicial pode ser observado se os conceitos expostos nos tópicos anteriores não forem praticados. Levante-se uma questão que pode se tornar incômoda na conclusão dessa pesquisa: **até que ponto um professor pode ser um tutor e vice-versa?**

Não existe (ou coexiste) a intenção de desmerecer funções e denegrir serviços, mas a gestão pedagógica deve perpassar por uma transparência singular, assim como essa transparência é servida pelos outros setores da instituição de ensino e dela se agregam.

Tratar de cursos ministrados a distância para com os profissionais da área da educação demanda conhecimentos transversais de TICs e Letramentos Digitais do público envolvido, o que pode dificultar ainda mais, ao menos em um primeiro momento os propósitos teóricos recomendados. Assim, aconselha-se muita atenção e estudo, em especial junto aos membros que assessoram diretamente na gestão pedagógica e em suas práticas cotidianas.

Não se pode ignorar ou mesmo censurar, portanto, atitudes contraditórias apegadas aos membros da equipe, ao contrário, cabe aos responsáveis entender essas contradições e procurar sanar as mesmas, seja através de novas experimentações, seja através de novos modelos pedagógicos-administrativos com o intuito de lograr o principal objetivo da gestão pedagógica do polo: **sua gestão eficaz.**

REFERÊNCIAS

- ALVES, José Moysés. As formulações de Vygotsky sobre a zona de desenvolvimento proximal. **AMAZÔNIA – Revista de Educação em Ciências e Matemática**, v. 1 – n.1 – jul/dez. 2004, v. 1- n.2 – jan/jun, 2005. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5870383>. Acesso em: 24 jul. 2022.
- CAMARGO, Fausto; DAROS, Thuine. A Sala de Aula Inovadora: Estratégias Pedagógicas para Fomentar o Aprendizado. 1º ed. Editora Grupo A: 1Porto Alegre. 2018
- CERNY, Roseli Zen. **Gestão pedagógica na educação a distância: análise de uma experiência na perspectiva da gestora**. 2009. Tese (Doutorado) – Curso de Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). 2009. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/10115/1/Roseli%20Zen%20Cerny.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DALMOLIN, Adriane; OLIVEIRA, Ercilia Teresio de; ZUCCO, Taís Suzani; CANOPF, Liliane; LORA, Nayara Caroline Almeida. Teoria Clássica da Administração e sua Utilização na Administração Moderna. **Synergismus scyentifica UTFPR, Pato Branco, 02 (1, 2,3,4).2007**. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/103/38>. Acesso em: 19 jul. 2022.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**, 69 ed. – Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2021.
- GHIRALDELLI Jr. Paulo. **O que é pedagogia**. Coleção Primeiros Passos. Editora brasiliense, São Paulo. 1987.
- KRAWCZYK, Nora Rut; VIEIRA, Vera Lúcia. Homogeneidade e Heterogeneidade nos Sistemas Educacionais: Argentina, Brasil, Chile e México. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/VJN8jzhCtnBpkkyMPs4qD6y/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB-Gestao.pdf>. Acesso

em: 24 jul. 2022.

LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5ª Ed. Revista e Ampliada – Goiânia: MF livros, 2008.

PAGANOTTI, Ivan. Vygotsky e o conceito de zona de desenvolvimento proximal. **Nova Escola**. Jornalismo. 01/05/2011. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/1972/vygotsky-e-o-conceito-de-zona-de-desenvolvimento-proximal>. Acesso em: 18 jul. 2022.

PAULA, Ana Paula Paes de; RODRIGUES, Marco Aurélio. **Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: desafios e possibilidades**. **RAE**. Vol. 46, Edição Especial. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/nkybVmtKWqMf65rSxtJKr6s/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SILVA, Liliane Lima de Freitas Sessa. **O coordenador pedagógico como formador de professores: experiências de formação continuada em serviço na rede municipal de ensino de Itaperuna**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ensino. Universidade Federal Fluminense. Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior. Programa de Pós-Graduação em Ensino. Santo Antônio de Pádua – RJ. 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/22604/Disserta%E7%E3o%20-%20Liliane%20Lima%20de%20Freitas%20Sessa%20Silva.pdf;jsessionid=DC91B4AA72E03CC1B2147AB97C4B3D3C?sequence=2>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SILVA, Liliane Lima de Freitas Sessa. RABELO, Amanda Oliveira. Percepções de uma equipe escolar sobre a educação em direitos humanos e mediação de conflitos. **Revista Práxis Educacional, Vitória da Conquista – Bahia – Brasil, v. 16, n. 43, p. 639-655, Edição Especial, 2020**. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/7200/5246>. Acesso em: 19 jul. 2022.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. Tradução: José Cipolla Neto, Luis Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. Livraria Martins Fontes Editora Ltda. 4ª ed. São Paulo - SP 1991 Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=1705841&forceview=1>. Acesso em: 21 jul. 2022.

CAPÍTULO 11

PODER E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DO SOFRIMENTO DA MULHER NO TRABALHO DIANTE DAS MUDANÇAS EM DECORRÊNCIA DA COVID-19

Abraão Danziger de Matos¹

INTRODUÇÃO

A pandemia além de ceifar a vida a milhões de pessoas no mundo inteiro, mudou drasticamente, e de chofre, o *modus operandi* social e emocional dos seres humanos. O recolhimento, a quarentena, o pânico, a insegurança, os riscos, e, sobretudo, o perigo oculto que a simples convivência humana poderia acarretar, tornou-se fonte abismal de sofrimento para as pessoas envolvidas nesse turbilhonante momento da história humana.

Passado, no entanto, o choque inicial, e sobretudo avançado a ciência no tocante à vacina, as quotidianas atividades do formigueiro humano foram lentamente retomando o ritmo de antanho. Esse ritmo, marcado pelo epíteto de “Novo Normal”, reconfigurou as vidas de muitas pessoas, de sorte que, não é incorreto falar, a pandemia transformou a vida humana de uma vez para sempre. Com o lento e gradual retorno às atividades, alguns aspectos foram saltando a lume. Primeiro, o desemprego. Milhões de pessoas perderam espaço num mercado de trabalho que havia atrofiado o dorso sob as vergastadas da doença. Segundo o crescimento do sofrimento.

O segundo aspecto, embora muito alarmante, é dos dois âmbitos sobreditos o que menos é tratado. Talvez a razão seja a confusão que de ordinário fazem as pessoas entre normalidade e sofrimento. Se o sofrimento

1 Graduado em Gestão de Negócios pela Fatec/BS, com especializações na área da Educação, Administração e Informática bem como mestrando em Educação pela ACU -Absolute Christian University e doutorando em Ciências Empresariais e Sociais - UCES/ARG. E-mail: estudentegc@gmail.com.

não é demonstrado com prantos, compunção e descabelo, mas calado, depressivo, ninguém há de notar ou se importar de notar. Desde que tudo pareça bem, não há por que procurar um sabor amargo nas raízes.

Contudo, embora o tema do sofrimento esteja à parte nas discussões, é mister ressaltá-lo enquanto problema real e preocupante, principalmente do sofrimento envolvendo as mulheres, isto é, enquanto profissionais do mercado de trabalho. O “Novo Normal” e seu ritmo alucinante de retomada, tem causado sérios danos à estabilidade e equilíbrio femininos.

As mulheres que, além de cuidarem de seus filhos e casas, são postas sob intensa austeridade trabalhista, não raro, caem em profunda agonia e sofrimento. Entender a relação do poder organizacional pós-pandemia e o sofrimento feminino, é essencial para uma análise escorreita e precisa da sociedade atual.

Para tanto, o presente trabalho objetiva traçar uma narrativa em que os temas de Poder e Estratégia estarão relacionados com a análise do sofrimento da mulher no trabalho diante das mudanças em decorrência da Covid-19, com o propósito de expor alguns âmbitos de complexidade pouco explorado no setor administrativo.

Adstrita a isso, para lograr maior êxito na empresa que ora se escrevinha, o presente trabalho segue o seguinte esquema estrutural: primeiro, estabelece-se um debate a propósito do conceito de poder e de estratégia; em segundo lugar, discute-se a relação dos conceitos Poder e Estratégica; por fim, argumenta-se as contribuições que tais conceitos fornecem ao debate do tema.

PODER E ESTRATÉGIA: APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS

Na década de 1920, Mary Parker Follet, da revisão de Graham (1997), notou que nenhuma palavra era usada mais descuidadamente do que o termo “poder”, e, por isso, a maioria dos conceitos requer um exame minucioso. Entre as muitas definições incompletas, Follett (apud Graham, 1997) diz que poder pode ser definido simplesmente como a habilidade de fazer as coisas acontecerem, induzir mudanças de modo que, às vezes, o impulso pelo poder seja apenas a satisfação de estar vivo.

Foucault (2005) vê o poder a partir de duas perspectivas. Primeiro,

na concepção Marxista, na qual o poder é visto em termos de sua função econômica cujo papel é manter as relações de produção e reproduzir o domínio de classe baseado nas forças produtivas. Nesse caso, o poder político encontra uma razão de existir na economia e fica em segundo plano em relação a ela.

A segunda perspectiva pode ser analisada em termos de conceitos não econômicos, em que o poder é uma concessão, não dada ou trocada, mas exercida, porque só existe na ação. O poder é uma relação coercitiva de natureza repressiva e, como tal, o poder pode ser avaliado por meio de esquemas de opressão contratual de natureza jurídica e de dominação-repressão envolvendo luta e submissão.

Foucault (2010) também acredita que a função principal do poder disciplinar é “criar” um adestramento que cria os indivíduos, que são os objetos e as ferramentas de seu exercício. Para Foucault (2010), o adestramento, conceituado por Srour (2005) como “a domesticação da mente” e por Van Maanen (1996) como o “processamento humano” é tão profundo que mesmo quando está sozinho, o indivíduo também se sentirá hierarquizado, procurando completar o papel pela simples obediência, mesmo que desconheça tal papel.

É mister dizer que, conforme a influência de Foucault nas organizações, o poder está a par e par com outro conceito: o saber. Mediante o saber pode-se esquadriñar a estrutura da organização, seus enlevos e abismos, a fim de que possa se reorganizar. Como enfatiza Alcadiyani (2002) o foco do saber é proporcionar condições favoráveis à construção duma narrativa cuja preocupação central é a eficiência produtiva, bem como a diminuição de conflitos, para lograr maior lucratividade no âmbito da competição econômica.

Srour (2005), por outro lado, vê o poder como uma relação social de mão dupla, pois a dominação exige obediência e as ordens exigem obediência. Em contrapartida, Zaleznik e Vries (1981) vinculam poder e mente empresarial por meio de uma perspectiva psicanalítica. Para eles, o poder pode ser visto como um termo feio, uma vez que apresenta conotações de dominação, submissão, controle e consentimento, onde a vontade de um sacrifica a autoestima do outro. Também evoca imagens da desordem humana, onde orgulho e ambição confundem a percepção.

Srouf (2005) argumenta que o poder pode obscurecer as percepções das coisas, distorcendo-as através da manipulação e da intriga. No entanto, Zaleznik e Vries (1981) também articularam que o poder, a capacidade de dominar e influenciar os outros, fornece a base para a direção de uma organização e o alcance de objetivos sociais.

Adstrita a isso, Daniel S Lacerda (2010) analisa o poder a partir de uma dupla perspectiva: primeiro, como a capacidade que um agente, ocupando função hierárquica superior, tem de influenciar a outrem. Essa interpretação, segundo o autor, é a mais recorrente, e não raro conduz as análises da dinâmica social com fito, sobretudo, nos influenciadores, pouco atendo-se aos influenciados na estrutura da organização. A outra definição trata do poder como correspondência, entre ordem e ação.

A fim de entender o comportamento organizacional, Mintzberg (1983) sugeriu que primeiro se deve buscar os elementos essenciais conhecidos como jogo de poder organizacional. Assim, o poder é conceitual como uma simples capacidade de influenciar os resultados das organizações. Galbraith (1986), por sua vez, cita o conceito de antologia de Max Weber, na qual o poder é definido como a capacidade de um ou mais indivíduos de impor sua vontade às ações de outros.

Embora esta perspectiva seja clássica nos estudos políticos e sociais acerca do conceito de poder, nas análises organizacionais ela pode ser bastante restritiva. É precisamente isso que argumentam Propício e Filho (2004) quando afirmam que a visão utilitária é estreita e, embora faça parte do jogo de poder entre os sujeitos que cerram fila numa organização, não dão conta de explorar as sutis complexidades inerentes ao processo de interação, limitando sua análise a ação hierárquica do poder maior impondo-se ao elemento subordinado.

Quando se trata do conceito de estratégia, é importante notar que, por um tempo, o termo esteve ligado a questões militares. O uso da estratégia já aparecia nos escritos de Sun Tzu sobre a Arte da Guerra por volta de 2500 aC. No mundo dos negócios, a estratégia ganhou força após a Segunda Guerra Mundial devido à necessidade de considerar a organização numa perspectiva de futuro, para compreender e desenvolver possibilidades de melhorar o desempenho e criar condições de expansão. Na década de 1960, popularizou-se o conceito de estratégia, sempre associado

à função de planejamento (MACHADO et al. 2002).

Para Quinn (1992), estratégia é um modelo/plano que integra os principais objetivos, políticas e ações sequenciais de uma organização mediante coerência. Nessa perspectiva, Andrews (1997) define estratégia como uma coleção de metas organizacionais, objetivos-chave e políticas e planos subjacentes para atingir essas metas, estabelecidas de uma forma que define as ações da empresa, entre o que ela é e o que deseja ser.

Para Porter (2004), agir estrategicamente em uma organização corresponde a criar uma posição única e valiosa envolvendo uma série de atividades diferentes. Se houver apenas um local ideal, não há necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é a seleção de atividades que o diferenciam dos concorrentes.

Henderson (1998) comparou a competição biológica com a competição comercial. Até certo ponto, ambos seguem o mesmo modelo de evolução e mudança gradual, sendo o acaso o fator mais importante e abrangente na determinação de mutação e variação. Quem se encaixa melhor substitui todos os outros. Até agora não havia estratégia, apenas seleção natural de Charles Darwin, baseada na sobrevivência do mais apto a partir da adaptação.

Para Mintzberg (1992), o dilema essencial na formulação da estratégia é a necessidade de coordenar as forças de estabilidade e mudanças. Isso significa focar em alcançar a eficiência operacional, por um lado, e adaptar-se ao ambiente externo em constante mudança, por outro.

DISCUSSÃO DOS CONCEITOS UTILIZADOS

Acometidos pela nova dinâmica social resultante da pandemia do coronavírus, os indivíduos foram submetidos a rotinas e dramas singulares. As novas modalidades de atividade no período pandêmico foram acachapantes. E entre todos os que se viram presos nesta trama, as mulheres foram, não raro, as que mais sofreram no processo.

Cabe ressaltar que a modalidade *home office* longe de ser uma forma gratificante das mulheres lidarem com as tarefas, acabou por impor-lhes duras cargas de trabalho que não apenas as sobrecarrega, mas também as prejudica emocional e psicologicamente.

Devido ao senso comum de que é à mulher que compete os serviços do lar, o trabalho domiciliar impôs à mulher o encargo de cumprir seus compromissos domésticos, maternais (nalguns casos) e empregatícios. Essa tripla função além de exaustiva fisicamente, causa sérios danos à saúde mental da trabalhadora que, ao invés de gozar algum proveito da liberdade do trabalho, sente-se agrilhoada novamente.

E a razão para isso não é fortuita. Ao contrário, esse procedimento é bem planejado. Trata-se, outrossim, do poder exercido pelo grande capital a fim de fabricar o comportamento humano, conforme sublinha Foucault (2010). Esse poder tem o intuito de, ao disciplinar o sujeito, fazê-lo cumprir com as ordens da estrutura hierárquica de poder.

Contudo, essa imposição ignora o mundo psicológico da mulher, impondo-lhe rotinas alucinantes de variados trabalhos, num cenário degradante que, à semelhança de gotas de veneno, vão matando aos poucos as mulheres coagidas a uma rotina vertiginosa de trabalho. Por outro lado, conforme ressalta Srour (2005), o poder é dialético, de sorte que, ao haver quem imponha sua vontade, há também quem se sujeite, livremente.

Entretanto, num cenário de demissões tão grande, numa época de insegurança e medo, além de mudanças significativas no *modus operandi* das organizações, é pouco provável afirmar que nessa relação de poder há uma equivalência hierárquica, ou seja, que um sujeito só manda a proporção que outro opte por obedecer. Neste contexto, o sujeito, neste caso a mulher, não tem muita escolha. A ela compete trabalhar, porque se não é demitida; a ela compete administrar o lar, porque, segundo a sociedade patriarcalista, é sua função fazê-lo (BRITO; D'ACRI, 1991).

O ambiente derredor exerce grande poder opressivo. Não à toa Srour (2005) diz que o poder nubla a percepção do sujeito, fazendo-o não notar o nítido. Além de que, segundo Zaleznik e Vries (1981), o poder exerce uma persuasiva manipulação, eficaz o suficiente para fazer a sociedade convergir para um objetivo calculado. No cenário organizacional não é diferente, visto que o grande poder capitalista que impõe árduas rotinas de trabalho aos indivíduos é o mesmo que financia slogans e clichês como o “Novo Normal”.

Em todo este burburinho, falta a sensibilidade humanística para compreender que as mulheres não podem ser submetidas a rotinas tão

estressantes e mesquinhas. Que a rotina de trabalho de uma mulher deve levar em conta os outros aspectos que a envolvem, e isso só poderia ser conseguido através de estratégias organizacionais bem elaboradas que pudessem esse âmbito em destaque.

Se Porter (2004) tem razão ao dizer que a estratégia é o meio pelo qual uma organização distingue-se de outra, a empresa que planejasse o trabalho de suas empregadas levando em consideração o fato delas terem ainda outras atividades, como o lar e a família, se destacaria absolutamente no aspecto humanista. Embora seja mister do poder o querer dominar, é necessária uma ruptura que ponha o ser humano como mais valioso do que o material que ele produz.

Essa ruptura é o elo para manter o equilíbrio num cenário alucinante, cuja frenética mudança produz vidas fragmentadas, como um grande espelho que alguém derrubou e que, ao olhar os fragmentos luminosos dos estilhaços no chão, já não consegue se reconhecer em cada um daqueles pedaços. Dessa forma, as mulheres precisam ser consideradas nas estratégias e na gestão de pessoas que a empresa, ao lidar com vidas, não pode ignorar se realmente que implantar um ritmo de nova normalidade, isto é, um ritmo mais humano.

CONTRIBUIÇÕES DO PODER E ESTRATÉGIA PARA O DEBATE

O presente texto, cujo enfoque na ação do poder e estratégia organizacionais, pode contribuir sobremaneira para a composição da análise do sofrimento da mulher no trabalho diante das mudanças em decorrência da Covid-19. Isto porque além de lidar com conceitos fundamentais para muitas áreas, fornece um pano de fundo para os fatos narrados no trabalho.

Por exemplo, quando Foucault (2005) trata das relações de poder, entende-se que o sofrimento das mulheres não é um percalço nem uma exceção, mas uma dinâmica de dominação hierárquica da sociedade capitalista. Demonstra que o patrão não se importa se logo após oito horas de trabalho, a mulher ainda vai lavar casa, fazer o jantar, ensinar o dever de casa aos filhos. Tudo o que interessa ao poder é ser obedecido por seu subordinado.

Entender essa relação e suas variantes, como a possibilidade de uma relação complementativa, como sugere Srour (2005), é condição

sine qua non para um estudo que objetiva analisar o efeito que as dinâmicas organizacionais exercem sobre cada indivíduo, sobretudo, neste caso, sobre as mulheres, cuja imposição trabalhista não leva em conta suas singularidades.

Sabe-se que não apenas às organizações deveriam atentar-se nisso, mas a estrutura social, não impondo às mulheres o dever solitário de administrar o lar, enquanto que, aos homens, espera-se apenas que lidem com seu trabalho diário, ficando livre da labuta tão logo encerre o expediente de trabalho. Luxo de que não possuem as mulheres que trabalham, e que ainda precisam cuidar de seus lares.

Visto isto, entender o conceito de estratégia se faz necessário no tocante a entender os objetivos das organizações, as características de um planejamento e qual a dimensão da influência das diretrizes organizacionais na vida das mulheres, avaliando por que modo essas estratégias falham ao desconsiderar a singularidade feminina e como um bom planejamento tende a surtir efeito benéfico, aumentando a produção e preservando a integridade da pessoa humana, como rege a lei.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Posto que a pandemia mudou drasticamente o *modus operandi* do mundo em todos os seus âmbitos, as organizações, para alcançar objetivos tiveram que exercer seus poderes utilizando-se de estratégias bem determinadas de rotinas de trabalho, a fim de conduzir os trabalhadores a servirem com excelência os objetivos traçados.

No entanto, essa brusca mudança ignorou o efeito psicológico que exerceria no ser humano, sobretudo nas mulheres. Idealmente fonte de prazer e realização, o trabalho torna-se um pesado jugo para as mulheres que, inseridas num contexto machista, além de exercer as funções atinentes a seus cargos empregatícios, são imbuídas do dever irrevogável de administrar seus lares e famílias.

O resultado dessa rotina vertiginosa é uma grande dose de sofrimento e desequilíbrio. Esses dois aspectos além de arrefecer a vida humana, diminui a produção, visto as funcionárias, por esgotadas, não conseguirem lançar mão de maiores esforços para cumprir metas e obter resultados

plausíveis. Num cenário opressivo, o poder exerce seu domínio tirano, e além de roubar ao indivíduo sua paz, rouba-lhe também a vida, consumida aos poucos por uma vida acachapante.

Visto isto, como foi delineado neste trabalho, é mister às organizações repensarem suas estratégias, visando não apenas seu poder e crescimento, mas a vida humana, sem o qual nada poder-se-ia fazer. Repensar a jornada de trabalho da mulher que divide sua labuta entre a casa e o trabalho, é essencial para um “novo normal” que não seja apenas clichê de *marketing*, mas que seja um ideal humanístico que eleve a produção organizacional e promova maior acolhimento e pluralidade humanos.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael. **Michel Foucault, poder e a análise das organizações**. Rio de Janeiro, FGV, 2002.

ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. **Re-sources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**, v. 52, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt=-BR&lr=&id=pechXoVR4XEC&oi=fnd&pg=P52A&dq=ANDREWS,+K.R.+The+concept+of+corporate+strategy&ots=g86Br-2bS78&sig=URWvNfzy2LOoM8Q_LbTWpHMSMHI. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

BRITO, Jussara Cruz; D’ACRI, Vanda. Referencial de Análise para o Estudo da Relação Trabalho, Mulher e Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 7, n.2, p. 201-214, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/gRW6bkSXNnjqJGccCmmyQgD/?lang=pt>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. In: **Microfísica do poder**. 2005. p. 295-295. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/mis-19672>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. In: **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 2010. p. 291-291. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-591614>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do Poder** (americana, 1983), trad. port. Difel, Lisboa, 1986.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follet**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HENDERSON, Bruce . As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MACHADO, Nelson Santos et al. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina**, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84138>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. 1983. Disponível em: <https://escholarship.mcgill.ca/concern/books/7s75dh682>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência. **Elsevier Brasil**, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/39459/38203>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

PROCÓPIO, Marcos; FRANÇA FILHO, Genauto. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. III, n.2, 2005.

QUINN, James Brian. Managing strategic change. **Readings in strategic management**, p. 19-42, 1989. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-EVdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA20&dq=QUINN,+James+Brian.+Strategies+for+change.+&ots=ztxZIVCdiZ&ig=K4j0bw-52006UXG-LGcz3COu1pA>. Acesso em: 18 de Jun. 2022.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Elsevier, 2005.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. **Fleury, MTL**, p. 45-62, 1996.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LACERDA, Daniel da Silva. Poder nas Organizações: da dominação de poucos à ação de todos. **Sociologia e Administração: Relações Sociais nas Organizações**. Rio de Janeiro: Esvier, 2011.

ZALEZNIK, Abraham; DE VRIES, Manfred FR Kets. **O poder e a mente empresarial**. Pioneira, 1981.

CAPÍTULO 12

EMPREGO DOS FATORES DE TEXTUALIDADE NO GÊNERO RELATÓRIO CONTÁBIL- FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTABILIDADE GOVERNAMENTAL EM MINAS GERAIS

Raimundo Expedito dos Santos Sousa¹

1. INTRODUÇÃO

A partir, sobretudo, da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, cujo primeiro texto data do ano 2000, a transparência na prestação de contas figura como importante critério de avaliação, pelos cidadãos, de como os órgãos públicos aplicam o erário nacional, estadual ou municipal. Nesse sentido, a emissão periódica de relatórios contábil-financeiros, por exemplo, torna-se instrumento de aferição do emprego de renda proveniente de impostos e arrecadações diversos. Todavia, o acesso ao conteúdo *material* a esses relatórios, sobretudo por meio virtual, não garante acessibilidade ao seu conteúdo *linguístico* se o emprego da linguagem não for adequado para a compreensão do teor expresso nos relatórios. Por isso, a questão investigativa que move este artigo consiste no seguinte problema de pesquisa: como são empregados os fatores de textualidade em relatórios contábil-financeiros?

Note-se, logo de saída, que qualquer resposta para essa indagação parte da assunção do relatório contábil-financeiro como gênero textual balizado por determinadas convenções estruturais e protocolos enunciativos, mas, acima de tudo, que tem como norte a comunicabilidade – fator que, afinal, distingue qualquer gênero textual, nos termos de Bakhtin (2000). Nessa perspectiva, considerar o aspecto comunicativo como inerente ao

1 Doutor em Letras. Docente no curso de Letras da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG).

gênero relatório contábil-financeiro implica atentar não apenas para os dados e informações contábeis dispostos na materialidade textual, mas, também, para o grau de legibilidade com que tais dados e informações são transmitidos, tendo-se em conta a heterogeneidade do público que a eles tem acesso. Ora, se a transparência constitui preceito que deve reger os órgãos públicos, aspectos como a informatividade, a sequencialidade, a coesão e a coerência são fundamentais para a legibilidade desse gênero. Tais aspectos se inserem no que se convencionou denominar, no âmbito da linguística textual, de fatores de textualidade.

Malinowsky, no célebre artigo *The Problem of Meaning in Primitive Languages*, publicado em 1923, argumenta que um enunciado só é legível quando inserido em seu contexto de enunciação (MALINOWSKY, 1923). Portanto, a interpretabilidade de um relatório contábil-financeiro depende tanto dos mecanismos linguísticos utilizados quanto da atenção para qual público, em qual circunstância, o lerá. Mesmo sem adotar a nomenclatura fatores de textualidade, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), ao versar sobre a Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, preconiza que as informações contábil-financeiras devem, entre suas características básicas, serem compreensíveis, tempestivas, comparáveis e verificáveis (CPC, 2011). Noutros termos, o documento acena, indiretamente, para a temática dos fatores de textualidade, que constituem um dos pilares analíticos deste projeto. Levando-se em consideração o papel da comunicabilidade nesse gênero textual, esta pesquisa examinou relatórios contábil-financeiros, referentes ao exercício de 2017, emitidos por um órgão público, a saber: a Superintendência Central de Contabilidade Governamental (Minas Gerais).

O trabalho se justifica por enfocar órgãos públicos, já que a maioria dos trabalhos em Ciências Contábeis focaliza empresas privadas. Além disso, a pesquisa está alinhada com a Lei de Transparência Fiscal, lançada em 2000, que determina os preceitos de publicidade fiscal dos órgãos públicos. Some-se a isso o caráter inovador da pesquisa, pois analisa os relatórios enquanto gêneros textuais e, dessa forma, não focaliza apenas as informações, mas também o modo como são expressas, tendo em vista o aspecto comunicativo inerente a um gênero textual e os fatores de textualidade que garantem a legibilidade desse gênero.

Ao examinar o relatório, visando não só as informações transmitidas, mas também o grau de comunicabilidade do texto elaborado, a pesquisa se distingue da literatura corrente nas Ciências Contábeis, pois, com raras exceções, pouco se atenta para os aspectos linguístico-discursivos dos relatórios enquanto gêneros textuais. Ora, uma vez que a ausência ou emprego inadequado dos fatores de textualidade compromete a comunicabilidade de um texto, é relevante pesquisar um aspecto cuja negligência pode comprometer a interpretação de materialidade textual que se pretende acessível.

Assim, este artigo tem como objetivo investigar o emprego dos fatores de textualidade no gênero relatório contábil-financeiro, tomando-se como objeto de análise o relatório, referente ao exercício de 2017², emitido pela Secretaria da Fazenda de Minas gerais. Em desdobramento desse objetivo, os objetivos específicos consistem em: i) caracterizar o gênero textual relatório contábil-financeiro no que toca às suas especificidades em relação aos demais gêneros textuais, ii) descrever os fatores de textualidade, responsáveis pela legibilidade de um texto, iii) examinar quais fatores de textualidade são empregados no relatório contábil-financeiros analisado; e iv) analisar os efeitos de sentido decorrentes do emprego (ou ausência do emprego) dos fatores de textualidade no relatório contábil de um órgão público estadual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O gênero textual relatório contábil-financeiro

A contabilidade é um meio de comunicar informações sobre negócios, sendo considerada uma linguagem por ser composta por símbolos e regras gramaticais. A análise das demonstrações contábeis é indispensável e refere-se a um grupo de relatórios que permite o conhecimento sobre a situação econômico-financeira de uma empresa. Quando bem elaborado, um relatório contábil fornece informações para a avaliação dos resultados, permitindo emitir relatório de avaliação de desempenho (MARION, 2012).

Existem empresas que chegaram a falir por falta de informação ou interpretação equivocada, falta de clareza das demonstrações e até mesmo falta de vontade dos responsáveis em prestar as informações necessárias

² Este trabalho foi elaborado entre 2018 e 2019.

para efetuar a perfeita análise. Tais informações, juntamente com outras constantes das notas explicativas às demonstrações contábeis, auxiliam os usuários a estimarem os resultados futuros e os fluxos financeiros futuros da entidade.

De acordo com a legislação vigente, a obrigatoriedade da apresentação das Demonstrações Contábeis está contida no Decreto Nº 3.000/1999, na Lei de Legislação Societária Nº 6.404/1976, nas Normas do Conselho Federal de Contabilidade, na Resolução Nº 1.185/2009 e na Deliberação CVM Nº 676/2011. Temos como obrigações de Demonstrações Contábeis o Balanço Patrimonial (BP), as Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE), as Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA), as Demonstrações de Fluxo de Caixa (DFC), as Demonstrações do Valor Adicionado (DVA), as Demonstrações de Resultado Abrangente (DRA) e as Notas Explicativas (NE). Contudo, a Legislação Societária admite a inclusão da DPLA na DMPL. Todas as Demonstrações Contábeis devem ser transcritas no Livro Diário, acompanhado das assinaturas do titular ou representante legal e do profissional da contabilidade legalmente habilitado.

Readability

O CODIM (2012) orienta que as informações divulgadas sejam sem excessos, para facilitar a decisão do investidor. Sobre as notas explicativas, as informações devem ser apresentadas de maneira ordenada, evitando a linguagem rebuscada, bem como repetições de notas em demonstrações anteriores. Além disso, sugere que as empresas disponibilizem o Relatório Anual em uma versão simplificada em seu site.

As demonstrações financeiras precisam ser claras, para que o usuário possa entender as informações que lhes são transmitidas. Assim, as informações devem ser escritas em uma linguagem acessível e objetiva. Deve-se buscar uma melhora na linguagem utilizada na preparação das demonstrações. Alguns mecanismos linguísticos favoráveis são pausa, eclipse, estruturas simples, sentenças curtas e uso de conectores. Em contraposição, alguns mecanismos desfavoráveis são: repetição de palavras, frases longas, estruturas complexas e falta de pausa. Além disso, utilizar linguagem técnica com muitos jargões dificulta a compreensão quanto à

relevância das informações.

A orientação do CPC n. 07 (OCPC 07) (Orientação Técnica CPC n. 07, 2014) aponta as notas que têm sido questionadas em relação à relevância das informações divulgadas, tendo informações consideradas como irrelevantes, o que pode assim atrapalhar os usuários em suas decisões.

[...] este Comitê deliberou considerar a emissão desta Orientação a fim de esclarecer e reforçar que, nas demonstrações contábeis e nas respectivas notas explicativas, sejam divulgadas informações relevantes (e apenas elas) que de fato auxiliem os usuários, considerando as normatizações já existentes [...]. (orientação Técnica CPC n. 07, 2014, p. 3).

2.2. Os fatores de textualidade

Ao longo da história, a escrita, mediante diferentes suportes, permite eternizar informações registradas em papiros, papéis e e-mails, por exemplo. As palavras, ao se complementarem, formam frases, e estas, em comunhão, fornecem uma conexão que gera sentido. Esse processo efetuado de maneira correta com coerência e coesão permite a interação entre o produtor e o receptor. De forma mais detalhada, os fatores de textualidade podem ser sintetizados no que se segue.

Coerência: A coerência é relacionada à interpretação de um texto. A mensagem, para ser coerente, precisa fazer sentido quando é transmitida. Necessita de harmonia ao seu ser efetuada de forma lógica; não pode haver contradições de ideias entre diferentes partes do texto, como ideias repetidas, pois podem comprometer a compreensão da mensagem e torná-la redundante. Além disso, todas as ideias devem ser ordenadas de maneira correta. Necessita de continuidade temática para que o receptor não sinta que houve uma mudança repentina e da progressão semântica para dar seguimento a um todo.

A coerência diz respeito ao modo como os elementos linguísticos existentes na superfície textual se encontram interligados. Segundo Ingedore Koch (2016), um texto será coerente quando, a partir dele, for possível recuperar uma unidade de sentido global e não isolando palavras. A coerência textual não está presa apenas a gramática, sendo essa necessária a um texto. Sem esta, um texto se torna impossível de ser compreendido

e não comunica, pois é atrelada a ordem das ideias e dos argumentos. A coerência de um texto se refere ao sentido da leitura para quem lê, tendo a ver com a interpretabilidade e inteligibilidade daquilo que é escrito, em outras palavras, comunicar de maneira harmônica, unificada, as diferentes partes de um texto devem se encaixar, complementar de maneira lógica.

A ordenação consiste em expor as ideias de maneira que remeta a um item que já foi expresso anteriormente, mas ao mesmo tempo, deve renovar os conteúdos. É necessário que haja conhecimento linguístico por parte do escritor e do leitor para que o texto não se torne apenas um emaranhado de palavras sem significação e de difícil decodificação e que haja linearidade sequencial. Para a produção ou leitura de um texto é necessário o conhecimento enciclopédico (memória semântica) que é a organização dos conhecimentos.

Para garantir a coerência de um texto, deve-se observar o princípio da não contradição (não deve repetir ideias que se contradigam); princípio da não tautologia (não deve repetir ideias excessivamente); princípio da relevância (as ideias devem ser necessárias, completas, sem fragmentações e ideias desconectadas).

Coesão: A coesão é a manifestação linguística da coerência. É relacionada com o mecanismo linguístico do texto responsável por estabelecer uma conexão harmoniosa entre as ideias. Cria relação entre partes do texto, guiando o receptor a uma sequência de fatos. As substituições garantem uma coesão lexical, trocando alguns termos por locuções e, assim, evitando repetições. Os conectores, por outro lado, responsabilizam-se pela coesão interfrásica e criam relação de dependência entre os termos. São, pois, referências que reiteram algo dito anteriormente, substituindo uma palavra por outra com ligação de significados. A correlação verbal é a utilização assertiva dos verbos nos tempos verbais corretos.

A coesão atribui ao texto mais legibilidade, deixando os segmentos dos textos mais articulados. Ao evidenciar os tipos de relações estabelecidas entre os elementos linguísticos que o compõe, possibilitam a progressão sistemática do texto. Assim, coesão é a ligação coerente entre partes de um texto produzidas por uma escolha correta de operadores textuais, que funcionam como conectores entre frases e parágrafos e age junto com a coerência para dar sentido ao texto.

A função coesiva do texto é dar continuidade a ele, garantindo a sua interpretabilidade. Esta interpretação se dá com base nos segmentos anteriores e posteriores. Esse processo ocorre em nível linguístico (gramatical); também em nível semântico, a compreensão se dá com as palavras, períodos e parágrafos encadeados; e, em nível pragmático, estabelece relações de continuidade no texto, permitindo a comunicabilidade do autor com o seu interlocutor.

Pode ser articulada através de conjunções chamadas operadores argumentativos, que são elementos de ligação que conectam as diferentes frases. Existem operadores argumentativos de várias ordens, tais como adição ou continuação, causa e consequências, contraste e ressalva, certeza e dúvida. A coesão também se dá por outros modos, como coesão por referência, remetendo-se a um termo dito anteriormente e evitando repetições desnecessárias; substituição, colocação de um item no lugar de outro; ou elipse, quando se omite um termo, sem comprometer a clareza da ideia a ser transmitida.

Intertextualidade: Um dos recursos mais utilizados na produção de textos das áreas acadêmicas, literárias e empresariais é a intertextualidade. Trata-se do diálogo de um texto com outro pré-existente. Os textos não se constroem isoladamente, pois fazem remissão a outros já feitos. Abstraem-se alguns aspectos para dar-lhes outra feição. A intertextualidade ocorre quando há, num texto, referência explícita ou implícita a um texto, música, filme, pintura etc. Sempre que há alusão de uma obra a outra ocorrerá à mesma. O conhecimento do assunto deve ser comum ao receptor e ao produtor do texto.

A intertextualidade ocorre quando há referências explícitas ou implícitas, como já citado anteriormente. Algumas características da forma explícita são: exibição de elementos que identificam com clareza sua fonte, apelo à compreensão do conteúdo, estabelecimento de uma relação direta com o texto fonte e o leitor não necessita de dedução própria. A seguir, apresentam-se algumas características da forma implícita: os leitores devem buscar conhecimento prévio para compreender o assunto que venha ser abordado, necessita de atenção, dedução e análise. Não existe apresentação dos elementos que identifiquem o texto-fonte, mas não estabelece uma relação direta com a mesma. As vantagens de se utilizar

a intertextualidade, desde que a utilize de maneira correta, é o enriquecimento textual, que permite explorar o texto de maneira aprofundada, agrega valor e conhecimento ao novo texto.

Intencionalidade: A intencionalidade se trata da intenção do emissor de produzir uma manifestação linguística coesiva e coerente, podendo ocorrer casos em que o emissor, pela sua própria vontade, diminui a coerência com o intuito de produzir algum tipo de efeito específico. Um exemplo disso ocorre quando o autor cria uma situação em que o falante produz um texto desconexo para passar a impressão de que está desmemoriado, louco ou bêbado. Assim, diminui a coerência para demonstrar algum tipo de problema com o personagem ao qual está se referindo. Dessa forma, este fator de textualidade abrande todas as formas em que o autor busca realizar algum tipo de interação comunicativa.

A intencionalidade diz respeito à capacidade do construir em um texto de forma coesa, coerente, capaz de alcançar os objetivos que tinha em mente em uma determinada situação de comunicação. Todo texto é motivado por uma finalidade. É o objetivo que o autor pretende alcançar. Ideia a ser transmitida pelo produtor ao receptor, necessitando de ter conhecimento sobre o assunto abordado.

A intencionalidade diz respeito ao modo como os emissores utilizam textos para conquistar suas intenções. De acordo com De Beaugrade e Dressler (*apud* KOCK, 2004, p. 79), “para que uma manifestação linguística constitua um texto, é necessário que haja a intenção do emissor de apresentá-la e a dos receptores de aceitá-las.” Desta forma a intencionalidade implica todas as formas pelas quais determinado emissor utiliza um texto a fim de executar uma atividade de comunicação.

Para que o autor possa passar sua intenção sobre o texto, ele necessita de um conhecimento de tudo o que ele está escrevendo, porque, na construção de um texto, é preciso que o mesmo contenha coerência e coesão para poder alcançar o objetivo comunicativo. Em algumas das situações, considera-se necessário que o autor adote uma mobilização da linguagem para obter melhor a compreensão do leitor, pois assim, o autor pode utilizar algumas “palavras-chave” do mundo em que vive o leitor, dessa forma, o autor demonstra sua preocupação em assimilar-se com sua ideia principal.

Aceitabilidade: O receptor necessita de ter um conhecimento básico

sobre o assunto a ser tratado, pois é através de sua interpretação que se pode dar sentido ao texto. Quando o receptor e produtor estão em constante interação, ativam seus conhecimentos sobre determinado assunto. Mesmo que um assunto não se apresente com clareza em primeiro momento, o receptor buscará estabelecer uma coerência. Interpretando da maneira que lhe convém.

A aceitabilidade é aquela que alcança a expectativa do receptor, fazendo com que o conjunto de ocorrências seja capaz de levá-los a adquirir conhecimentos. Para esses fins, são necessárias as maneiras como essas informações são apresentadas (precisão, clareza, ordenação, concisão etc.). O leitor necessita de um conhecimento prévio para avaliar o texto corretamente. Dessa forma, fica ao seu critério aceitar ou não a intenção real do autor, pois é através de sua interpretação e interação que se pode dar o sentido a leitura, reconhecendo o que há de implícito ou explícito que contenham no texto.

Informatividade: O conceito de informatividade é definido por De Beaugrande e Dressler (1994, p. 139) como “o grau em que uma apresentação é nova ou inesperada pelo receptor”. De acordo com Antunes (2022), “a informatividade é uma propriedade que diz respeito ao grau de novidade, de imprevisibilidade que a compreensão de um texto comporta. Esse critério ainda pode ser analisado em três níveis: baixo, médio e alto”. A informação é um conteúdo que ao ser apresentado ao receptor assume um efeito de sentido. Com a informatividade, torna-se possível pensar no grau de informação, vocabulário e novidades, por exemplo.

Situacionalidade: Segundo Costa Val: “O contexto pode, realmente, definir o sentido do discurso e, normalmente, orienta tanto a produção quanto a recepção. Em determinadas circunstâncias, um texto menos coeso e aparentemente menos claro pode funcionar melhor, ser mais adequado do que outro de configuração mais completa” (COSTA VAL, 1991, p. 12). A situacionalidade é conceituada como um conjunto de fatores que tornam um texto relevante para uma determinada situação comunicativa coesa, corrente, ou passível de ser restabelecida. Eles, por consequência, distinguem dois tipos de ações discursivas: o controle da situação e o direcionamento da situação. Estes preconizam sobre o texto representar de forma não mediatizada o modelo situacional, e sobre o texto direcionar a

situação para favorecer os objetivos do emissor, respectivamente.

Ela permite a interpretação do texto e orienta na sua produção, além de ser responsável por adequar um texto ao contexto sociocomunicativo. De acordo com Marcuschi (2008, p. 129), “a situacionalidade é uma forma particular de o texto se adequar tanto a seus contextos quanto a seus usuários”. O texto precisa se adequar à situação em uma relação dinâmica entre texto e contexto. Conforme Costa Val: “O contexto pode, realmente, definir o sentido do discurso e, normalmente, orienta tanto a produção quanto a recepção. Em determinadas circunstâncias, um texto menos coeso e aparentemente menos claro pode funcionar melhor, ser mais adequado do que outro de configuração mais completa”. (COSTA VAL, 1991, p. 12)

3. METODOLOGIA

A fim de cumprir os objetivos delimitados, este artigo realiza uma pesquisa de caráter bibliográfico e documental. Na pesquisa bibliográfica, são estudados trabalhos de referência, sobretudo artigos científicos, que fornecem subsídios teóricos para a análise dos dados obtidos. Este item consiste em realizar uma revisão dos trabalhos já existentes sobre o tema abordado, que pode ser em livros, artigos, monografias, teses, mídias eletrônicas dentre outros materiais cientificamente confiáveis. O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados. A pesquisa documental, por sua vez, consistiu na coleta dos relatórios contábil-financeiros disponibilizados pelos órgãos governamentais selecionados para a pesquisa, quais sejam, a Secretaria da Fazenda de Minas Gerais e o Ministério Público de Minas Gerais, referentes ao ano de 2017.

Quanto ao procedimento metodológico, trata-se de um estudo de caso. Segundo Gil (2007, p. 103), esse tipo de pesquisa “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Ou seja, o estudo de caso focalizado neste projeto de pesquisa é a Secretaria da Fazenda de Minas Gerais, por meio do relatório apresentado pela Superintendência Central de Contabilidade Governamental.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Superintendência Central de Contabilidade Governamental da Secretaria de Estado de Fazenda (MG)

A Superintendência Central de Contabilidade Governamental (MG) é um órgão responsável pelo controle das demonstrações contábeis do Estado, divulgado de forma analítica no site da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) e no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG). Ela faz parte da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda, com suas seguintes subdivisões: Diretoria Central de Contabilidade Governamental, com a Divisão Central de Processos e Orientações Contábeis e a Divisão Central de Conformidade Contábil; Diretoria Central de Normas e Capacitação; Diretoria Central de Análise e Informações Contábeis com a Divisão Central de Informações Contábeis e a Divisão Central de Relações Governamentais e Institucionais; e Diretoria Central de Gestão de Sistemas.

Possui o poder de estabelecer instruções normativas e preza por prerrogativas inerentes a responsabilidade fiscal do estado, assim como a exemplo versa a IN (Instrução Normativa) n 1: “estabelece normas e instruções ao cumprimento do Decreto nº 43.033, de 18 de novembro de 2002, necessários ao encerramento do exercício financeiro de 2002, pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual e dá outras providências”. Assinada por Maria da Conceição Barros de Rezende em 05 de dezembro de 2002 em Belo Horizonte, a instrução normativa discorre sobre as responsabilidades do Estado quanto aos demonstrativos da relação contábil obrigatórias e nela se diz autorizações, regras e instruções.

Governo: Transparência na Gestão Fiscal

O responsável pelo controle das ações da SCCG é a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), que é o órgão, vinculado ao Ministério da Fazenda, dedicado ao controle das receitas e das despesas de cada um dos Estados e do Distrito Federal. Tais receitas são arrecadadas através de tributos e taxas estaduais. Temos a exemplo a Nota Fiscal, onde a SEFAZ cobra as empresas a obrigatoriedade do seu armazenamento por 5 anos, e nela

constará a relação e o detalhamento das informações inerentes a empresa e suas responsabilidades fiscais e tributárias. A SEFAZ presta serviços aos seus contribuintes, como: ECT (Consultoria Tributária), Codecon (Conselho Estadual de Defesa do Contribuinte), Cte (Conhecimento de Transporte eletrônico), ECF (Emissor de Cupom Fiscal), FCI (Ficha de Controle de Importação), SRPF (Regularidade Previdenciária e Fiscal), entre outras. No site oficial da SEFAZ se encontram informações e passo a passo de cada serviço prestado por ela, com endereços físicos e eletrônicos, além de telefones e leis norteadoras a determinados assuntos abrangentes por ela.

4.2. O Relatório Contábil na Superintendência Central de Contabilidade Governamental da Secretaria de Estado de Fazenda (MG)

Os atos e fatos registrados por essa contabilidade estejam alinhados com os princípios constitucionais de administração pública descritos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. As informações e análises contábeis ora apresentadas visam a demonstrar as origens e aplicações dos recursos públicos em consonância com o planejamento do Governo Estadual consubstanciado no Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG, na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e na Lei de Orçamento Anual - LOA, instrumentos estes alinhados com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI.

Um dos pontos importantes que a Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe como transformação aplicada ao setor público foi conceder à sociedade transparência da gestão fiscal através da ampla divulgação das ações governamentais, inclusive em meios eletrônicos de acesso público, conforme se apresenta o seguinte texto do artigo 48 da Lei 101/2000:

Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido de Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. Parágrafo único: A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamento.

4.3. Análise do relatório contábil 2017 à luz dos fatores de textualidade

Diante das informações obtidas, é possível afirmar que o relatório em geral transmite uma boa coerência, pois demonstra de forma precisa as informações necessárias para obter um sentido completo sem haver informações contraditórias. Dessa forma, pode-se analisar que as demonstrações transmitem aos seus leitores um conteúdo coerente em seu contexto em geral. Faça-se exceção aos gráficos, pois, embora sirvam como demonstração visual das porcentagens e valores das informações, acabam alternando de formato com tal frequência que causam uma má progressão textual, dificultando a linha de pensamento do leitor. Assim, este necessita reaprender a interpretar os gráficos um após o outro. Uma demonstração dessa falta de coesão pode se exemplificar os gráficos a seguir:

Gráfico 1 – Taxas Estaduais – 2017, p. 20.

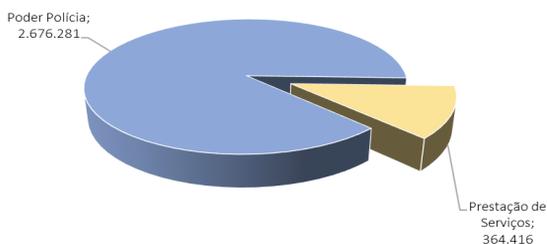
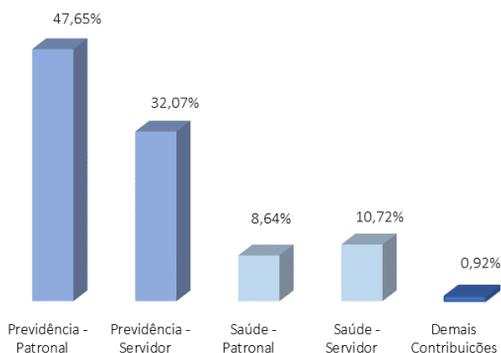


Gráfico 2 – Receitas de Contribuições – 2017, página 21



Esses gráficos servem como exemplo de como a alternância nos tipos de gráficos pode confundir algum determinado leitor sobre o conteúdo informativo existente no relatório. Uma forma mais lógica para evitar esse tipo de interrupção na progressão textual consistiria na inserção de um padrão de gráficos para todo o relatório.

Trata-se de um fator de textualidade cuja falibilidade demanda reavaliação sobre o contexto geral do relatório. A coesão em relação à sequência de fatos expostos no relatório se mostra, por vezes, deficiente. Um notório exemplo disso é a falha de progressão textual existente em algumas partes do texto. Logo na tabela 1, que trata do balanço orçamentário consolidado – 2017 (página 9), são apresentados vários tipos de receitas orçamentárias, sem nenhuma nota explicativa; apenas informa que essas notas estão no subitem 3.2.1 (página 106 do relatório).

Essa interrupção na progressão da leitura interfere no entendimento geral do texto, podendo causar uma transmissão errônea e equivocada de alguma informação importante. Sendo ele um relatório público, tem por dever assim ser um texto de fácil entendimento e fácil compreensão dos termos técnicos utilizados.

O relatório se desenvolve com base em leis e faz referências a *sites* e documentos governamentais; não utiliza um embasamento literal em algum autor ou artigo específico, mas, antes, vale-se de instruções e obrigações normativas impostas pelo governo. um exemplo disso consiste na lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, bem como na lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal. relatório- 2017.

O relatório, em geral, consiste num texto com uma intencionalidade bem definida, por ter como objetivo principal transmitir as informações contábeis do exercício governamental do ano de 2017. Porém, pode-se afirmar que, assim como os fatores que informados no tópico da coesão, a intenção textual do relatório se destaca em apenas transmitir as informações sem grandes explicações para o público em geral. Devido à sua especificidade técnica, o relatório em tela é basicamente direcionado à leitura por profissionais experientes e com certo domínio na área contábil. O texto carece, pois, de informatividade na medida em que seu entendimento é difícil para o público leigo e para outros interessados pelo assunto.

Destaca-se, assim, a importância de uma boa tradução linguística para o público leigo, para, assim, propiciar um melhor entendimento e compreensão geral das informações transmitidas.

Em uma observação mais detalhada do processo de transmissão da mensagem, é constatado o uso, muitas vezes precário, das notas de rodapé: em um relatório com mais de 150 páginas, com vocabulário rico em conteúdo técnico, são utilizadas menos de 40 notas de rodapé, e, quando usadas, detêm-se, muitas vezes, apenas ao anexo de endereços de e-mail.

Partindo-se de um princípio em que os relatórios e resultados econômico-patrimoniais de uma entidade pública são uma forma de demonstrar os registros e evidências do patrimônio público para a sociedade, extrai-se do texto, logo em seu primeiro parágrafo de introdução, a seguinte explicação:

A contabilidade governamental é a ciência que reconhece, registra e evidencia o patrimônio público objetivando, segundo (*apud* GONÇALVES; LIRA; MARQUES, 2017), a obtenção de um retrato fiel do patrimônio, da situação financeira, da execução orçamentária e do resultado econômico-patrimonial da entidade pública, tanto para os gestores quanto para a sociedade, portanto, seu papel revela-se de fundamental importância para a promoção da transparência, do controle social e da cidadania plena. (Relatório 2017, p. 5).

Observa-se que os demonstrativos não somente são demonstrações contábeis para os gestores em geral, mas também para toda a sociedade e interessados. Além desses demonstrativos serem escritos, em tese, com intencionalidade voltada para todo o povo que nele se interessa, é necessário estar atento a aceitabilidade do texto para um público-alvo receptor heterogêneo. Essa manifestação linguística deve ser aceita de forma coesa e coerente pelo leitor, distinguindo e assimilando as informações transmitidas pelo demonstrativo em geral. As informações passadas pelo texto devem transmitir sentido, relevância ou alguma utilidade para o leitor, para que, assim, possa ser dito que o texto em geral consiga atingir o objetivo proposto quando chegou ao leitor.

A informatividade, por sua vez, é atingida pelos objetivos principais do relatório, que consegue transmitir e exemplificar com precisão e demonstrar o que é proposto. Além disso, o ano de 2017 é sempre comparado ao ano de 2016, tornando, assim, mais simples o entendimento percentual entre um ano e outro, auxiliando na melhor absorção das informações.

Essas comparações auxiliam em uma melhor base e entendimento sobre o foco do assunto demonstrado, como exemplo disso podemos ver a seguir:

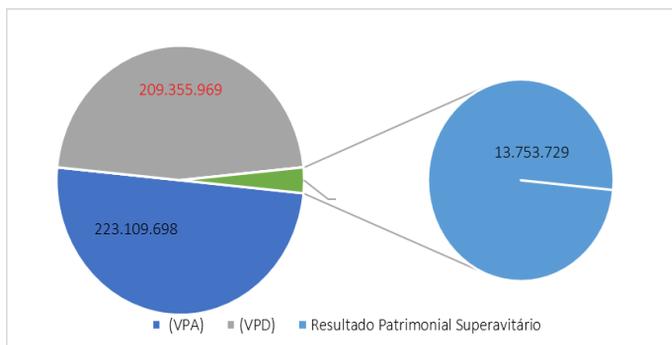


Gráfico 3 – Variações Patrimoniais – 2017 R

Em uma análise sobre a situacionalidade do texto, pode-se observar que se trata de um texto com característica descritiva, que consiste primordialmente e pertinentemente no contexto do relatório. Assim, a composição do texto é coerente em relação ao tema e contexto das informações transmitidas, não havendo contradições ou desvios de informações. Mesmo havendo uma configuração textual mais complexa, utilizando de termos técnicos e demonstrações mais familiares a área contábil, o texto em geral é adequado a situação sociocomunicativa na qual se encontra.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no relatório contábil referente ao exercício do ano 2017 feito pela Superintendência Central de Contabilidade Governamental, uma análise foi feita com foco nos fatores de textualidade presentes nas demonstrações fornecidas. A análise demonstrou os erros e acertos do relatório referente ao exercício de 2017 de um órgão público, em paralelo com os tipos textuais que compõem um texto. Foram citados os fatores seguintes: coesão, coerência, intertextualidade, aceitabilidade, intencionalidade, informatividade e situacionalidade. De maneira simplificada exemplificou-se a textualidade dos demonstrativos, analisando assim os efeitos de sentido decorrente do emprego (ou ausência do emprego) dos fatores de textualidade no relatório contábil-financeiro.

A análise deste relatório conseguiu, por meio deste demonstrativo, alcançar todos os objetivos traçados inicialmente no artigo, que teve como norteador os tipos de textualidade. Partindo desta perspectiva, podemos afirmar que no relatório foi observado problemas relacionados a vários tipos textuais, podendo causar uma má comunicação entre o emissor das informações e seus leitores, sendo este um aspecto agravante, pois o relatório tem como objetivo principal demonstrar os resultados das ações governamentais em prol do desenvolvimento do Estado, e como relatado neste artigo, uma má transmissão de informações pode dificultar o entendimento do mesmo.

Este artigo foi desenvolvido utilizando os tipos textuais para que desta forma os receptores destas informações possam compreender o tema abordado. Sendo assim é importante que todos consigam compreender o assunto transmitido e exemplificado pelos demonstrativos. Pois muitos se interessam pelo tema porém com receio do linguajar técnico, recuam ou acabam interpretando de forma errônea algum tipo de informação.

É de essencial importância que o contador consiga transmitir de forma coesa, coerente e primordialmente clara os objetivos de suas demonstrações e balanços, com o intuito de transmitir da melhor forma as informações pertinentes ao resultados dos relatórios os fatores de textualidade fazem com que o texto se torne uma estrutura concreta, e que os sete critérios de textualidade fazem com que qualquer texto consiga transmitir uma mensagem significativa ao leitor, criando uma ponte entre leitor e produtor do relatório. Os critérios de textualidade precisam ser trabalhados nas mais diversas comunidades discursivas.

Desta forma é evidente que produtores de textos voltados a área contábil possam se familiarizar com esses mecanismos textuais e, dessa forma, consigam produzir textos coerentes e coesos, pois os mesmos bem aplicados dentro das demonstrações podem obter resultados satisfatórios caso os fatores de textualidade fossem estudados e didatizados para serem utilizados numa produção de relatórios contábil-financeiros.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Irlandé. **A informatividade como recurso de argumentação na produção escrita**. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufpb.br>>.

Acesso em: 15 mai 2022.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: **Martins Fontes**, 2000.

COSTA, Val. **A relação da informatividade e a sequência argumentativa**. 1991. Disponível em: <<https://www.cchla.ufrn.br>>. Acesso em: 16 mai. 2022.

CPC (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS). **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. 2011. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documents/147_CPC00_R1.pdf> Acesso: 13 mar. 2019.

DE BEAUGRANDE, Robert-Alain; DRESSLER, Wolfgang. **Introduction to Text Linguistics**. London: Longman, 1994.

MALINOWSKI, B. Supplement 1: the problem of *meaning* in primitive languages. In: OGDEN, C.; RICHARDS, I. (Eds.). **The meaning of meaning**. London: Routledge& Keegan Paul, 1923, p. 296-336.

MARCUSCHI, L. **Gêneros textuais: definição e funcionalidade**. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2008.

MARION, J. **Análise das Demonstrações contábeis**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MINAS GERAIS. **Instrução Normativa n 43.033 de novembro de 2002**. Site da Secretaria do Estado da Fazenda de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 18 nov. 2002. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/legislacao/tipolegisl/instnormat0102.htm. Acesso em: 19 de mai. 2019.

MINAS GERAIS. **Relatório Contábil – 2017**. Governo do Estado de Minas Gerais. Secretaria de Estado de Fazenda. Subsecretaria do Tesouro Estadual. Superintendência Central de Contabilidade Governamental. Governo de Minas, 2017.

MINAS GERAIS. **Estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda**. Site da Secretaria do Estado da Fazenda de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/estrutura/>>. Acesso em: 20 de mai. 2019.

MINAS GERAIS. Governo de Minas Gerais. **Secretaria do Estado da Fazenda de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG**. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/>>. Acesso em: 21 de mai. 2019.

POSFÁCIO

Se faz simples pensar que um sonho se finaliza quando é concretizado, que um obstáculo é desfeito quando é transpassado. Confesso que isso pode soar até ingênuo ou pouco melodioso para os pragmáticos, mas é que de fato, pode se observar o seguinte pensamento: se chegamos ao fim, ao fim nos atamos.

Reflico diferente, pondero que concluir o que empreende, gere, inova e propaganda é um círculo virtuoso constante, infinitamente não suspenso. Algo que não deve ser descontinuado, pela natureza do ser que o representa.

Os textos exemplificados nessa coletânea comprovam esses desfechos, os mesmos espreitam decorrências práticas que o experimentar é sadio quando bem desejoso, quando bem quisto.

Empreendemos sempre então, seja no físico ou na alma, o começo é só um caminho e o fim dele é um novo recomeço, um novo rodar. Que as reflexões obtidas com esses conteúdos inspirem e façam expirar os interessados leitores transeuntes em experimentar, isto é, em realizar sempre.

São Paulo, fim de um inverno (quente) de 2022 na cidade.

Carlos Batista

SOBRE O ORGANIZADOR

Carlos Batista é Orientador Pedagógico. Tutor EaD. Mestrando em Educação, integrante do grupo de pesquisas sobre Representações Sociais (TRS) da UNIB (SP), também é pesquisador, tendo o seu primeiro projeto datado de 1998 financiado pela FAPESP, palestrante educacional e professor em polos EaD vinculados à Universidade Paulista desde 2017. Dentre suas especializações destacam-se: Redação e Oratória e Literatura Brasileira pela Faculdade São Luís (SP) em 2020, Docência do Ensino Superior, realizada na FMU (SP) em 2020, Formação em Educação a Distância, realizada na UNIP (SP) em 2019, MBA em Marketing e Vendas, realizada também na FMU (SP) de 2018. Graduado em Letras-Inglês (UNIP, 2020) e Bacharelado em Desenho Industrial (FAAP, 1999) atualmente Carlos se dedica a duas paixões; à primeira se trata da conclusão dos seus novos projetos acadêmicos nos próximos anos e à segunda é escrever poesias para lhe acalmar a alma e o corpo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8130346912500730>.

E-mail: contactcarlos40@gmail.com



EDITORA
SCHREIBEN