Estudos interdisciplinares em Administração

Da teoria à prática da administração na Amazônia

Organizadores

Jordanio Silva Santos e Walery Costa dos Reis

Instituto Federal do Pará - IFPA

Campus Paragominas

Vol. 01, 2020

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO	**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Paragominas**
ENDEREÇO COMPLETO	**Rua dos Cedros S/N, Juparanã, CEP: 68629-020, Paragominas–Pará.**
SITE DO CAMPUS	**http://www.paragominas.ifpa.edu.br**
E-MAIL	**administracao.pgm@ifpa.edu.br**
REITOR	**Cláudio Alex Jorge da Rocha**
PRÓ-REITORA DE ENSINO	**Elinilze Guedes Teodoro**
PRÓ-REITORA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO	**Ana Paula Palheta Santana**
PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO	**Fabricio Medeiros Alho**
PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO	**Danilson Lobato da Costa**
PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	**Raimundo Nonato Sanches Souza**
DIRETOR GERAL DO CAMPUS PARAGOMINAS	**Agnaldo Reis Pontes**
DIREÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO	**Bruno Costa de Oliveira**
DIREÇÃO DE ENSINO	**Augusto Lacerda Lopes de Carvalho Junior**
COORDENAÇÃO GERAL DE ENSINO	**Jaqueline Pereira de Araújo**
COORDENAÇÃO DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO	**Walery Costa dos Reis**
EQUIPE PEDAGÓGICA	**Maria Cristina Afonso Ferreira** **Naercya Fernandes Martins** **Francisca Ryane Bezerra da Silva**

OS AUTORES DO E-BOOK

Anderson Portal Ferreira
Professor do IFPA – Campus Paragominas-PA
anderson.ferreira@ifpa.edu.br
Bruno Gutierrez Ratto Clemente
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
bruno.clemente@ifpa.edu.br
Douglas Gomes Martins
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
douglas.martins@ifpa.edu.br
Fernando Gomes de Paiva Júnior
Professor da UFPE - Curso de Administração
fernando.paivajr@ufpe.br
Giselle Pantoja Ferreira
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
giselle.pantoja@ifpa.edu.br
João Batista Rodrigues dos Santos
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
joao.dossantos@ifpa.edu.br
Jordânio Silva Santos
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Safira Lima Macedo
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
safira.macedo@ifpa.edu.br
Saulo Rafael Silva e Silva
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
saulo.silva@ifpa.edu.br
Tarcísio Lemos Monteiro Carvalho
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
tarcisio.lemos@ifpa.edu.br
Thiago de Melo Barbosa
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
thiago.melo@ifpa.edu.br
Walery Costa dos Reis
Professor do IFPA - Campus Paragominas-PA
walery.reis@ifpa.edu.br

Revisão Ortográfica: Prof. Dr. Thiago de Melo Barbosa

Estudos interdisciplinares em Administração: da teoria a prática da Administração na Amazônia/organizadores: Jordanio Santos Silva, Walery Costa dos Reis – Belém: Editora IFPA, 2020.
Vol. I. 163 p.

Inclui referências.
ISBN 978-65-87415-07-9 (digital)

Prefácio

Quando surgiram as primeiras reuniões no colegiado do Curso de Administração para discutir o retorno das atividades de ensino pós-pandemia do novo coronavírus e realizamos a primeira experiência juntos aos alunos ao promover uma *live* via Plataforma RNP. Naquele dia, contamos com uma participação média de 16 alunos e logo veio o sinal de alerta para que pensássemos em alternativas diferentes, pois somente o encontro online não era suficiente para termos a participação efetiva dos alunos.

E assim, surgiu o desafio de desenvolvermos um e-book, priorizando os tópicos das ementas não ministrados, conforme orientações da Proen/IFPA. Em seguida, elaboramos um modelo de resumo (preliminar) que foi socializado e discutido junto ao colegiado em *live* via RNP. Todos os presentes compreenderam a proposta e a partir disso os demais professores se engajaram na proposta.

Esse e-book de estudos interdisciplinares em Administração carrega o sentimento de nosso colegiado, nosso carinho, nossa dedicação. Os resumos foram preparados como um presente aos nossos alunos, para que tenham um retorno tranquilo e possam organizar melhor a agenda de estudo.

Mensagem dos Professores

Jordanio Silva Santos e Walery Costa dos Reis

Sumário

Apresentação **5**

Objetivos de Aprendizagem **6**

Aspectos Metodológicos **6**

Metodologia das atividades Integradas 6

Guia de estudos **6**

1. Disciplina de Marketing e Serviços **8**

1.1 Os fundamentos do Marketing aplicados à competição do setor de serviços de Paragominas-PA. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos* 8

1.2 A estratégia da segmentação mercadológica no ambiente competitivo do varejo de Paragominas-PA. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos* 15

1.3 O Plano de Marketing como estratégia de crescimento e inovação nos negócios. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos* 21

1.4 Desenvolvimento e gerenciamento estratégico de serviços. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos* 27

2. Disciplina de Contabilidade Aplicada à administração **33**

2.1 A importância das habilidades contábeis na gestão organizacional. *Elaborado por Prof. Jordanio Silva Santos.* 33

2.2 Análises das demonstrações contábeis e financeiras como instrumento de gestão estratégica. *Elaborado por Prof. Jordanio Silva Santos.* 38

3. Disciplina de Teoria Geral da Administração **45**

3.1 Os novos modelos de Gestão na Amazônia. *Elaborado por Prof. Walery Costa dos Reis* ... 45

3.2 A Criação de Negócios Inovadores na Amazônia. *Elaborado por Prof. Walery Costa dos Reis* 51

4. Disciplina de Empreendedorismo **57**

4.1 Empreendedorismo Cultural na Amazônia. *Elaborado por Prof. Walery Costa dos Reis.* .. 57

4.2 Ações Empreendedoras como estímulo a práticas inovadoras na Amazônia. *Elaborado por Prof. Walery Costa dos Reis* 63

5. Disciplina de Comportamento Organizacional **69**

5.1 As Estruturas Organizacionais. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins.* 69

5.2 O comportamento organizacional. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins.* 76

5.3 Elementos da cultura e mudança organizacional. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins* 82

5.4 Os conceitos básicos de Motivação e liderança I. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins* 88

5.5 Os conceitos básicos de Motivação e liderança II. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins* 94

6. Disciplina de Metodologia Científica 99

6.1 Iniciação em metodologia científica. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins.* 99

6.2 Iniciação ao processo de escrita de um artigo científico. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins.* 105

7. Disciplina de Planejamento Estratégico 110

7.1 A Matriz Swot no planejamento estratégico. *Elaborado pelo Prof. Bruno Gutierrez Ratto Clemente* 110

8. Disciplina de Matemática Financeira 116

8.1 Formação de preços em novos negócios: um desafio matemático e mercadológico. *Elaborado pelos professores Anderson Portal Ferreira e Jordanio Silva Santos.* 116

9. Disciplina de Inglês instrumental 122

9.1 Estratégia de leitura: grupos nominais. *Elaborado por Safira Lima Macedo* 122

10. Disciplina de Legislação trabalhista, previdenciária e tributária 131

10.1 Aspectos legais nos contratos de estágio profissional. *Elaborado pelo Prof. Saulo Rafael Silva e Silva* 131

11. Disciplina de Filosofia e Ética nas Organizações 137

11.1 Introdução ao Estudo de Filosofia e Ética nas Organizações: das narrativas Homéricas aos Filósofos Clássicos. *Elaborado pelo Prof. João Batista Rodrigues dos Santos* 137

12. Disciplina de Administração da Produção 141

12.1 A Administração Aplicada à Engenharia Civil. *Elaborado pela Profa. Giselle Pantoja Ferreira* 141

13. Disciplina de Informática Aplicada à Administração 148

13.1 Software Livre nas Em-presas. *Elaborado pelo Prof. Tarcísio Lemos Monteiro Carvalho* . 148

14. Disciplina de Português Instrumental 155

14.1 Português Instrumental: estratégias para aperfeiçoamento da leitura e da escrita. *Elaborado pelo Prof. Thiago de Melo Barbosa* 155

Apresentação

Este e-book é fruto do esforço do colegiado de professores do curso técnico em Administração do Instituto Federal do Pará (IFPA), campus Paragominas. A iniciativa partiu da necessidade de elaboração de estratégias de retorno das atividades de ensino pós-pandemia do coronavírus no ano de 2020.

O material didático será adotado para apoiar os professores e, principalmente, os alunos em atividades presenciais e remotas, já que neste e-book foram inseridas discussões interdisciplinares oriundas de problemáticas locais. Acreditamos que esse movimento dinamiza o processo de ensino-aprendizagem tornando-o mais orgânico e interativo a ponto de pretendermos provocar essa simbiose cultural entre sujeitos ávidos por um conhecimento que efetivamente tem a capacidade de transformar pessoas e realidades locais.

A pandemia nos ensinou que o ser humano tem a capacidade total de se reinventar. Diante disso, decidimos que o ano de 2020 não ficaria marcado em nossas vidas como um ano perdido. Para tanto, resolvemos construir um material científico que desse sentido prático às discussões realizadas no âmbito do curso técnico em Administração.

Os professores do curso técnico em Administração prezam por uma filosofia educacional pautada no coletivismo e na ajuda mútua. Isso estimulou a sensação de pertencimento que surgiu entre os docentes desse curso frente à realização da feitura desse documento.

A proposta do e-book no curso técnico em Administração é proporcionar aos alunos desse curso a discussão de conhecimentos sofisticados que foram realizados no âmbito dos estudos organizacionais. Isso só foi possível por tratarmos dessas temáticas a partir de concepções paradigmáticas interpretativistas, que são aquelas que permitem enxergar o fenômeno social numa perspectiva multidimensional.

O curso técnico em Administração desenvolve suas atividades educacionais a partir de três pilares temáticos estratégicos, são eles: criatividade, inovação e empreendedorismo. Nesse sentido, acreditamos que o espaço educacional pode ser mais criativo, as estratégias de ensino devem ser mais inovadoras e por sua vez os educadores podem enxergar o empreendedorismo como ponto de partida para a criação de uma nova geração de cidadãos comprometidos com a realidade social. A escolha do e-book como estratégia de ensino, segue esse mesmo alinhamento temático e nos revela que é possível criar quando se tem compromisso com a educação do nosso Brasil.

Walery Costa dos Reis

Coordenador do Curso Técnico em Administração Subsequente ao Ensino Médio

Objetivos de Aprendizagem

O presente material elaborado será disponibilizado em meio digital e impresso aos alunos que não possuem acesso à internet ou não possuem computador. Com a garantia de que 100% dos alunos tenham acesso a esse material, pretende-se alcançar alguns objetivos de aprendizagem:

- Que os alunos consigam elaborar Plano de negócios pautados em conhecimentos multidisciplinares;
- Que os alunos sejam protagonistas de sua aprendizagem e que sejam capazes de incorporar de forma efetiva comportamentos de autoaprendizagem;
- Que os alunos adquiram habilidades e competências empreendedoras a partir de estudos interdisciplinares em administração;

Aspectos Metodológicos

O e-book contém resumos que abordam temáticas das ementas das disciplinas ministradas no curso técnico em Administração subsequente. Cada professor elaborou os resumos da disciplina que ministra, priorizando conteúdo não ministrados até a paralisação pelas diretrizes de segurança e saúde. Nesse sentido, houve aqui o esforço de elaborar um material que contemple os conteúdos necessários para uma formação de qualidade de nossos alunos.

Diante disso, os professores irão utilizar os resumos tanto para atividades presenciais quanto para atividades remotas. Para dar conta disso, cada professor abordará uma "Problemática Local" para cada resumo apresentando uma atividade a ser desenvolvida com o protagonismo dos alunos. A partir da proposta dos professores, o colegiado discutiu e, assim, foram construídas as atividades integradas.

Metodologia das atividades Integradas

As atividades integradas surgem diante do contexto atual com o intuito de valorizar a necessidade de otimização do tempo dos alunos no processo de ensino-aprendizagem. Essas atividades foram propostas de forma a levar os alunos a perceberem a relevância da prática da interdisciplinaridade em estudos de administração, dado as múltiplas relações que existem nos processos de gestão organizacional.

Guia de estudos

Prezados estudantes, sejam bem-vindos ao e-book de estudos interdisciplinares em Administração!

Você deve estar se perguntando como é que serão executadas as diversas atividades que planejamos, né verdade? Vamos adiantar que estamos juntos nessa e, pensando nisso, todos os professores trabalharam juntos na missão de simplificar as coisas para você!

Então, vamos lá! Esse e-book possui 16 atividades integradas, sendo 8 para os alunos do 3º período (ADM3) e 8 para os alunos do 1º período (ADM1). Essas atividades serão desenvolvidas nesse primeiro ciclo de trabalho, que está estimado em aproximadamente um mês.

Para apoiar na resolução das atividades integradas os professores escreveram resumos estruturados em tópicos com as temáticas das respectivas ementas, sendo assim, grande parte desse material pode ser utilizado nas atividades integradas. Sugerimos que usem bastante os resumos, pois isso facilitará muito o trabalho de vocês.

Vejam! Esse momento é de vocês. É hora do Show! Vocês são os protagonistas nessa nova metodologia de ensino/aprendizagem. Estamos juntos!

A execução das atividades funcionará da seguinte forma:

- As atividades serão sempre em equipe. As mesmas equipes dos Projetos: Startups Criativas na Amazônia (1º período) e Bota para Empreender (3º período);
- A duração da atividade é de 8 dias: Em determinada data (*vide cronograma ao final deste documento*) os professores farão a apresentação da atividade e na semana seguinte os alunos já farão as apresentações dos trabalhos;
- Durante a semana os professores estarão disponíveis para tirar as dúvidas dos alunos sobre as atividades;
- Para as orientações serão utilizadas as tecnologias descritas nas ações previstas das atividades;
- Cada atividade valerá 10,00 pontos. Cada professor fará o rateio conforme o número de atividades de que participa. Assim, haverá 1 nota referente às atividades;
- A outra nota, também valendo 10,00 pontos, será referente a apresentação dos projetos (startups criativas – 1º período e Bota para Empreender – 3º período);

Então é isso! Nesse primeiro momento, o caminho que trilharemos é o que acabamos de descrever. No segundo momento, faremos um replanejamento para avaliar as ações desenvolvidas até aqui. A contribuição de vocês será indispensável para nós. Como sempre, faremos isso juntos!

Como podem notar, cada professor propôs uma Problematização (Problemática local) e isso já foi pensado caso seja necessário desenvolver alguma atividade individual em uma das disciplinas de nosso curso ou mesmo ficar de contribuição aos alunos que queiram avançar nessas temáticas interdisciplinares. A seguir: os resumos, as atividades integradas e ao final, o cronograma de execução das atividades.

1. Disciplina de Marketing e Serviços

1.1 Os fundamentos do Marketing aplicados à competição do setor de serviços de Paragominas-PA. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos*

Os fundamentos do Marketing aplicados à competição do setor de serviços de Paragominas-PA

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo deste resumo é apresentar o conceito e escopo de atuação do marketing com ênfase no setor de serviços. Será utilizado os conceitos centrais do marketing para estimular os alunos a prospectarem negócios inovadores para o mercado competitivo de Paragominas-PA.

Palavras-chave: Fundamentos do marketing, campo de atuação do marketing.

1. INTRODUÇÃO

Um dos pilares fundamentais para o uso dos fundamentos do marketing é o alcance de posicionamento estratégico no mercado competitivo no ramo de atuação atual ou pretendido. Isso é possível em razão desses fundamentos que estão por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades que podem ser chamadas de marketing (KOTLER, 2012). Ele inspira aprimoramentos em produtos existentes na medida em que os profissionais de marketing inovam para melhorar a posição desses produtos no mercado.

De fato, é extremamente relevante que os empreendedores estejam alinhados às melhores práticas de administração de marketing e atentos às oportunidades advindas do ambiente de negócios ao qual estão inseridos. À título de exemplo no mercado de Paragominas percebe-se força de negócios tradicionais bem como a sinalização para oportunidades do setor de serviços. Entretanto, a escolha estratégica para atuação empreendedora com foco na sustentabilidade do negócio faz necessário o uso de análises mercadológicas pautadas no escopo do marketing e na competitividade do setor.

A importância de traçar e analisar cenários competitivos antes de implementar um negócio é diferencial porque a competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do empreendimento humano (PORTER, 2009). O autor defende que todas as organizações precisam de estratégia para oferecer valor superior aos clientes. E ainda, as organizações hoje, em todas as esferas, devem competir para criar valor, o qual representa a capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes de maneira eficiente. As empresas precisam criar valor para os clientes e os países precisam criar valor como localidades atraentes para as empresas.

O potencial competitivo do empreendedorismo inovador já é realidade e representa uma ameaça a organizações instaladas no mercado, se ficarem paradas esperando que o mercado seja invadido por novos entrantes; é preciso que as empresas procurem adaptar-se e inovar. Kotler (2012) orienta que as empresas existentes precisam não só monitorar os concorrentes imediatos, como também prestar a mesma atenção *a competidores que podem surgir numa garagem, com um novo produto ou modelo de negócios empolgante* – algo que ofereça preços mais baixos, qualidade superior e conveniência sem igual.

Diante do exposto, acredita-se que com os insights oferecidos nesse resumo e o aprofundamento dos alunos nos fundamentos de marketing os mesmos terão condições de promover análises mercadológicas na cidade de Paragominas e assim perceber as oportunidades para atuar como empreendedores, pois segundo Barney e Hesterly (2007) qualquer análise de ameaças e oportunidades com que uma empresa se depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera ou irá operar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A análise do ambiente geral é fator determinante para o sucesso de novos empreendimentos, pois, consiste em identificar tendências amplas, no contexto em que uma organização irá operar. Os desdobramentos das análises podem ter impactos nas escolhas estratégicas dessa empresa (BARNEY e HESTERLY, 2007). Muitos fatores podem influenciar o ambiente geral de atuação do novo negócio e, dessa forma, é importante não perder de vista a orientação de Kotler (2012) na qual destaca como elementos que podem contribuir para o sucesso do empreendedor a atenção às mudanças tecnológicas, às tendências demográficas, às tendências culturais, ao clima econômico, às condições legais e políticas e aos acontecimentos internacionais específicos.

Um entendimento claro sobre a real situação em que se encontra o negócio ou que irá operar a ideia de negócio é determinante para extrair com clareza o que deve ser feito para competir. Nesse sentido, Porter (1989) expõe que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como *inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação*. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência.

É importante destacar que os fundamentos do marketing encontram amparo para aplicação em todos os tipos de negócios competitivos. Podem ser aplicados a *bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, informações e ideias* (KOTLER, 2012). Isso acontece porque o escopo do marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. E, assim, todos os tipos de negócios podem ser analisados à luz das proposições dos elementos do marketing frente às forças que moldam a competição entre as empresas.

O uso dos elementos do marketing é defendido por CEOs de grandes companhias de sucesso que reconhecem o papel do marketing na construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis, ativos e intangíveis que contribuem para o valor de uma empresa. Dessa forma, a busca por implementar novos negócios

no mercado de Paragominas-PA precisa buscar cumprir o objetivo do marketing que é *conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho*.

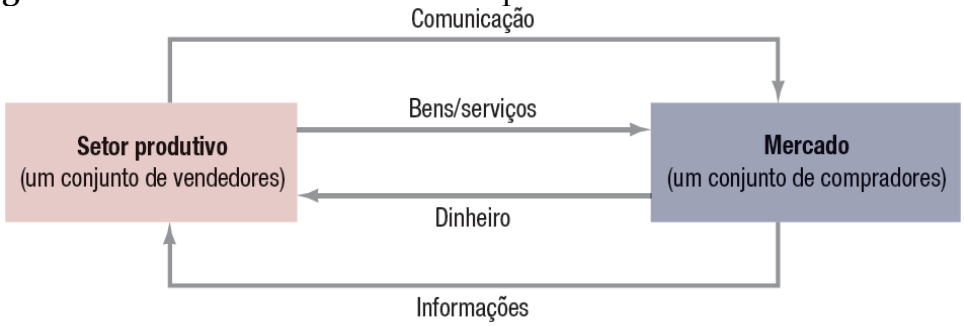
Na busca por posicionamento estratégico no setor de serviços é relevante conhecer a dinâmica socioeconômica do mercado. Em pesquisas realizadas em dados socioeconômicos do município de Paragominas-PA detectou-se que este possuía em 2015 1.554 estabelecimentos com vínculos empregatícios nos diversos setores de atividade econômica, sendo que 37,25% eram no comércio, 26,19% no setor de serviços, 23,29% na agropecuária e 8,36% pela indústria de transformação. Nestes estabelecimentos, a distribuição do estoque de empregos por atividade econômica estava configurada da seguinte forma: 22,08% no comércio, 16,82% no setor de serviços, 14,92% na agropecuária, 15,23% no setor de transformação e 17,56% no setor público (FAPESPA, 2017).

Ao considerar que a atividade varejista é realizada com forte apelo da prestação de serviços, principalmente pelo atendimento que é realizado ao cliente, amplia-se a relevância do segmento de serviços do município já que varejo e serviços passam a responder por 63,44% dos estabelecimentos empresariais da cidade. *Mas o que significa serviços?* Praticamente não há diferença entre a oferta de bens e serviços e, por isso, há uma tendência à uniformização no tratamento mercadológico (LEVITT, 1985). Rathmell (1966) considera serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho. É qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada (KOTLER, 2012).

Nesse sentido, a ênfase em serviços tornou-se muito importante em diversos setores. E uma das sinalizações mais importantes deixadas pelos fundamentos no marketing é a de "suprir necessidades gerando lucro". Dessa forma, as estratégias de atendimento ao cliente precisam estar bem fundamentadas em conceitos de marketing, principalmente por reconhecer que o Marketing "*é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si*".

Quando empresas em um setor têm uma habilidade limitada para investir em produtos e novas tecnologias radicais, os esforços para diferenciar produtos geralmente se voltam para a qualidade do atendimento ao cliente. Uma empresa capaz de desenvolver uma reputação de atendimento ao cliente de alta qualidade pode obter um desempenho superior, mesmo que os produtos que venda não sejam altamente diferenciados (BARNEY e HESTERLY, 2007). Isso é possível por existir um processo constante de construção de relacionamentos nos mercados competitivos (figura 1).

Figura 1. Relacionamento entre setor produtivo e mercado.



Fonte: Kotler (2012).

A figura 1 retrata de forma sucinta o fluxo de trocas que ocorrem no mercado, neste caso entendido como o conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto/serviço ou classe de produto/serviço. Nesse contexto, um setor é muito competitivo quando nele opera grande número de empresas, quando os produtos e serviços que essas empresas vendem são semelhantes e quando não é muito custoso para elas entrar ou sair do setor (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Se posicionar bem nesse processo de troca é fundamental para o sucesso do empreendimento. E mais uma vez, destaca-se a relevância dos conceitos centrais do marketing com elemento diferencial para o novo negócio. Assim, o empreendedor estará preparado para *identificar necessidades, desejos e demandas; analisar o mercado-alvo, escolher o posicionamento e segmentação; trabalhar adequadamente as ofertas e marcas; agregar valor e satisfação ao cliente; escolher os canais de marketing; estabelecer elos estratégicos na cadeia de suprimento; conhecer a concorrência; compreender as principais forças que influenciam o ambiente de marketing*.

Esse processo de prospecção apoiado no escopo do marketing é orientado para o futuro. Com isso, o empreendedor que queira atuar em Paragominas ou em outro lugar precisa ser capaz de praticar a mentalidade estratégica. Nesse ponto, Costa (2009) propõe a mentalidade estratégica como necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado.

Os desafios para o empreendedor são enormes. No entanto, quando a gestão do empreendimento é baseada em uma administração de marketing eficaz, o negócio ou a ideia de negócio tem muito mais chances de sucesso. Para isso, Kotler (2012) recomenda *o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo.*

A superação dos desafios passa também pelo desenho estratégico e inovador dos processos de gestão. Os processos de uma empresa são atividades em que ela desenvolve para projetar, produzir e vender seus produtos e serviços. Sendo assim, a inovação de processo são os esforços de uma empresa para refinar e aprimorar seus processos atuais. Inovações de processo facilitam tanto a redução de custos como o aumento da qualidade (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Partindo do reconhecimento de que os clientes representam a razão de existir de qualquer organização. Não dá para contestar o poder deles e o fato de serem fonte determinante das grandes mudanças nas organizações (KOTLER, 2012). Nesse sentido, na análise do ambiente de negócio não se pode perder de vista que "o todo seja maior do que a soma das partes", e isso representa um dos grandes desafios do empreendedor ao prospectar oportunidades em serviços e desenvolver negócios inovadores.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Com base nas proposições de Barney e Hesterly (2007) o modelo de cinco forças (figura 2) possui três implicações importantes para os empreendedores que buscam escolher e implementar estratégias de negócios. Primeiro, o modelo descreve as fontes mais comuns de ameaças ambientais locais nos setores. Segundo, pode ser usado para o nível geral de ameaça em um setor e, por fim, como o nível geral de ameaça pode ser usado para prever o nível médio de desempenho de um empreendimento no setor pretendido.

Figura 2. Modelo das 5 forças de Porter.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (2009).

A importância dessa análise é por possibilitar conhecer o grau de rivalidade entre os atuais concorrentes do mercado de serviços de Paragominas-PA a partir da influência de quatro forças mercadológicas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos e poder de negociação dos clientes. Com essa ferramenta os alunos/empreendedores farão análise do grau de concorrência da ideia de negócio a ser executada no Programa Startups Criativas e Bota para Empreender.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

O modelo das cinco forças foi idealizado por Porter (2009) para o ambiente de negócios da indústria americana. No entanto, o sucesso do modelo transcendeu ao objetivo inicial e atualmente é aplicado por estrategistas em todos os ambientes de negócios. Pode ser aplicado tanto a segmentos maduros quanto em prospecção de novos negócios.

Tabela 1. Síntese das categorias de análise das cinco forças competitivas.

Categoria das cinco forças	Implicações ao negócio
A ameaça de novos entrantes	Novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento.
O poder dos fornecedores	É influenciado por um conjunto de atributos ou particularidades que envolvem o produto/serviço e os comportamentos da demanda.
O poder dos clientes	Os clientes são poderosos se desfrutarem de poder de barganha em relação aos participantes do setor.
A ameaça de substitutos	Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de lucro do setor.
A rivalidade entre os atuais concorrentes	A alta rivalidade limita a lucratividade do setor. A rivalidade é especialmente danosa para a lucratividade se ela girar, sobretudo em torno do preço, pois as guerras de preços transferem lucros diretamente do setor para os clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter (2009).

Diante das categorias elencadas na tabela 1, qualquer interessado em empreender poderá incluir outras implicações de cada categoria para obter uma compreensão ampla do ambiente de negócio e assim tentar superar os desafios do mercado com o uso dos fundamentos do marketing.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que haja a compreensão por parte do empreendedor sobre o impacto das forças competitivas em determinado setor econômico, é preciso que percebam as articulações novas que estão sendo criadas no ambiente de negócios, manifestadas como o surgimento dos novos formatos de negócios, a exemplo de segmentos em plataformas online. Nesse sentido é preciso perceber que o ambiente de negócios está se moldando por novas forças que antes não os atingiam, mas que nesse novo

contexto competitivo, pode determinar o fracasso ou sucesso das organizações locais, bem como de novas ideias de negócios.

O uso dos fundamentos do marketing será um diferencial nesse processo por permitir, dentre outros fatores, o entendimento das necessidades dos clientes. Nesse ponto, Bertaglia (2009) destaca que esse conhecimento é o fator principal para o sucesso da organização e das soluções que ela apresenta em forma de serviço ou produto. As melhores empresas ouvem o cliente nas fases iniciais de desenvolvimento do produto. Um novo produto ou serviço deve apresentar um valor adicional ao cliente a um preço que ele queira pagar. Se não for assim, a solução deixará de atingir seus objetivos e fracassará.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Como podemos identificar e escolher um ou mais segmentos de mercado?
- Como podemos diferenciar nossa oferta ao mercado para superar a concorrência?
- Como podemos competir com concorrentes voltados ao baixo custo e ao baixo preço?
- Como construir marcas fortes?
- Como podemos manter clientes fiéis por mais tempo?
- Como podemos saber quais são os clientes mais importantes?
- Como podemos melhorar a produtividade do negócio?
- Como podemos fazer com que os outros departamentos da empresa sejam mais orientados para o cliente?

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARNEY, Jay B.; HERSTLEY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da empresa que Temos para a Empresa que Queremos. 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. – 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PORTER, Michael. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Links úteis:

O que é marketing | Entrevista com Philip Kotler>Acesse: https://www.youtube.com/watch?v=uMCV6HyVkd0

1.2 A estratégia da segmentação mercadológica no ambiente competitivo do varejo de Paragominas-PA. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos*

A estratégia da segmentação mercadológica no ambiente competitivo do varejo de Paragominas-PA

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo do resumo é fornecer aos alunos informações que possam contribuir na compreensão das forças que moldam o mercado competitivo. Após o entendimento dos fundamentos da competição, serão analisados sob a perspectiva da segmentação mercadológica.

Palavras-chave: Segmentação, Mercados, Competição.

1. INTRODUÇÃO

Com a popularização e o grande avanço por que passou a internet, ela provocou um verdadeiro reposicionamento de todas as atividades com bens e serviços em todos os mercados. No varejo, em especial, o impacto foi muito grande em função de tornar possível que os consumidores comprassem do conforto de seus lares o produto desejado sem ter de se deslocar até uma loja de departamento. Esse desdobramento fez com os gestores das lojas físicas repensassem a forma de gerir seus negócios, principalmente os que reconheceram de início a força da internet e passaram a investir de forma crescente em conforto para os clientes, produtos inovadores, atuação em segmentes específicos, e demais itens que serão abordados no trabalho.

O varejo é um dos setores mais competitivos da economia. Margens reduzidas, disputa por consumidores, grandes suscetibilidades às oscilações de ânimo e orçamento do consumidor. É muito comum no dia a dia do comércio varejista discussões entre os gestores e suas equipes de venda fazendo inferências a respeito do comportamento do consumidor na atualidade; e diante do contexto, jogam algumas frases conclusivas: temos de nos preparar porque o cliente está muito bem informado; vamos baixar nossos preços porque o concorrente baixou e se deu bem; temos que comprar essa nova linha de produtos que vai ser um sucesso nas lojas; vamos atender bem, que atendimento de qualidade faz toda a diferença; vamos deixar a loja bonita, que o cliente moderno compra com os olhos, dentre vários posicionamentos. Com isso, continuamente são levados ao erro por não reservarem uma atenção especial aos clientes e, assim, colher informação de quem realmente interessa: o cliente.

Num cenário mais atual em que as pessoas passaram a ter mais acesso à internet, o desafio para o varejo tradicional só aumenta já que os clientes em sua maioria comparam os modelos com seus respectivos preços antes de decidir porque canal comprar. Antes de avançar nos tópicos deste estudo, apresenta-se alguns elementos fundamentais que influenciam os mercados competitivos e os segmentos de negócios (quadro 1).

Quadro 1: Categorias de elementos que influenciam o posicionamento mercadológico das empresas.

Categorias	Conceito segundo alguns autores.
Demanda	Mankiw (2001) cita a lei clássica da demanda que é a afirmação de que, tudo o mais mantido constante, a quantidade demandada aumenta quando o preço do bem diminui. O autor classifica os bens em: bem normal, um bem para o qual, tudo o mais mantido constante, um aumento na renda provoca um aumento na quantidade demandada; bem inferior, é aquele cuja quantidade demandada diminui tudo o mais mantido constante, quando a renda aumenta; bens substitutos, para os quais tudo o mais mantido constante, um aumento no preço de um deles aumenta a demanda pelo outro e os bens complementares, para os quais o aumento no preço de um dos bens leva a uma redução na demanda pelo outro bem (MANKIW, 2001).
Renda	Segundo Rossetti (2002), renda é o poder aquisitivo da sociedade, determinado pelo nível da renda per capita e pela estrutura de sua distribuição às diferentes classes sociais, tornando-se um dos mais importantes fatores determinantes da procura, embora as variações da procura em resposta a variações de renda não sejam iguais para todos os produtos.
Preço	Para Todaro (1981), o preço é um meio eficaz de assegurar que os bens e recursos sejam usados para se obter o benefício social máximo. Para Kotler (2012), tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. Argumenta ainda, que atualmente os consumidores e compradores têm mais acesso a informações sobre preços e descontos. Os consumidores fazem compra com cautela, forçando os varejistas a reduzir seus preços. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.
Gostos	Segundo Mankiw (2001), gosto é o mais óbvio determinante para a demanda de um bem. Para Mankiw (2001), os economistas, em geral, não tentam explicar os gostos das pessoas, porque estes se baseiam em forças históricas ou psicológicas que estão fora do campo de estudo da economia. Todavia, os economistas examinam o que acontece quando os gostos mudam.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Rossetti (2002) alerta que, com o passar do tempo, as atitudes e os gostos se modificam. A procura por determinados produtos pode até desaparecer. Com essas mudanças, o autor reforça que as atitudes e as preferências vão se modificando e, com elas, vão se deslocando, para mais ou para menos, as curvas de procura da maior parte dos bens e serviços. Em reforço, Lindstrom (2012) ressalta que embora essa busca por satisfação pareça "surgir do nada", quase sempre é acionada por gatilhos físicos e emocionais presentes no ambiente que nos cerca, mesmo sem termos consciência disso.

Para Kotler (2012), os clientes deixam pistas do seu comportamento de compras nos dados coletados pelas leitoras de códigos de barra, nos registros de

compras por catálogos e nos bancos de dados de clientes. Assim, é possível obter muitas informações por meio da análise desses dados. As compras refletem preferências e são mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado. Em reforço, Lindstrom (2012) defende que, as empresas sabem disso, e incluem nas embalagens e propagandas "sinais inconscientes" – referências que se acomodam na consciência bem nos momentos em que os anseios estão propensos a surgir.

Para Novaes (2001), em uma classificação geral, as atividades varejistas são divididas em dois grupos: varejo com loja e varejo sem loja. O primeiro, que é a visão tradicional, incorpora os supermercados, lojas de departamentos, lojas especializadas, ou seja, todos os estabelecimentos que dispõem de uma instalação predial específica para expor seus produtos, receberem os clientes e realizar as vendas. O varejo sem loja, ao contrário, estabelece contato com o consumidor de várias maneiras, mas sem dispor de um prédio ou uma sala para exposição das mercadorias e atendimento dos clientes. Como pode-se notar não é diferente do que acontece no município de Paragominas-PA, onde facilmente se verifica esses elementos básicos do ambiente de negócios varejista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações de sucesso definem seus valores, e eles se mantêm ao longo do tempo, enquanto as estratégias, os objetivos e os planos se alteram a fim de que sobrevivam em um mundo extremamente competitivo. Os valores de uma organização transcendem as lutas para sobreviver no mercado competitivo, nas tendências tecnológicas e nas inovações organizacionais. Eles determinam a cultura da organização. Alguns desses valores normalmente considerados pelas organizações incluem honestidade, integridade, responsabilidade, competência e persistência (BERTAGLIA, 2009).

As lojas de departamentos surgiram na Europa entre 1860 e 1880, e, em 1920, com o aumento rápido de sua participação de mercado, tornaram-se o canal dominante. Já na década de 1980, as lojas de departamento foram alvo de aquisições, falências e fechamentos. E isso reduziu o número de empresas e foi importante para alertar os sobreviventes de que algo deveria ser feito se quisessem permanecer "vivos" no mercado (BERTAGLIA, 2009).

Bertaglia (2009) contextualiza que o varejo é uma combinação de atividades destinadas a vender produtos e serviços diretamente aos consumidores, para uso pessoal ou doméstico. O papel do varejista consiste em proporcionar contatos com segmentos alvos do mercado consumidor, atuando como intermediário entre a produção e o consumo. Para o autor, devido ao posicionamento sequencial dentro da cadeia de abastecimento, o varejo representa a voz dos consumidores. Assim, ao tratá-los individualmente e reunir informações em escala, traz ao varejo, consistente relacionamento com esses consumidores.

Bertaglia (2009) afirma ainda que atento às exigências do consumidor e ao aumento da concorrência em preço e satisfação do consumidor, o varejo sofre constantes evoluções e, ultimamente, observa-se uma transferência de poder, na cadeia de abastecimento, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final. Diante disso, as empresas precisam posicionar seus negócios de forma estratégica e o

caminho mais assertivo é a realização da segmentação de mercado, pois, assim, os empreendedores perceberão segmentos de negócios onde podem tirar melhor proveito frente à concorrência. Alguns tipos de segmentação estão destacados no quadro 2 e podem fazer a diferença em suas escolhas de negócios para o mercado de Paragominas-PA.

Quadro 2: Tipos de segmentação mercadológica.

Tipo de segmentação	Características
Geográfica	A segmentação geográfica pressupõe a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros.
Demográfica	Na segmentação demográfica, o mercado é dividido por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social.
Idade e estágio no ciclo de vida	Os desejos e as habilidades dos consumidores mudam com a idade.
Sexo	Homens e mulheres costumam ter orientações atitudinais e comportamentais diferentes, devido em parte a características genéticas, em parte ao tipo de socialização.
Geração	Cada geração ou *cohort* é profundamente influenciada pela época em que foi criada — pelas músicas, filmes, política e eventos daquele período.
Raça e cultura	O marketing multicultural é uma abordagem que reconhece que os diferentes segmentos étnicos e culturais têm necessidades e desejos suficientemente diferentes para demandar atividades de marketing direcionadas, e que uma abordagem de massa não é refinada o bastante para a diversidade do mercado.
Psicográfica	Psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/de personalidade, estilos de vida ou valores.

Fonte: Kotler (2012).

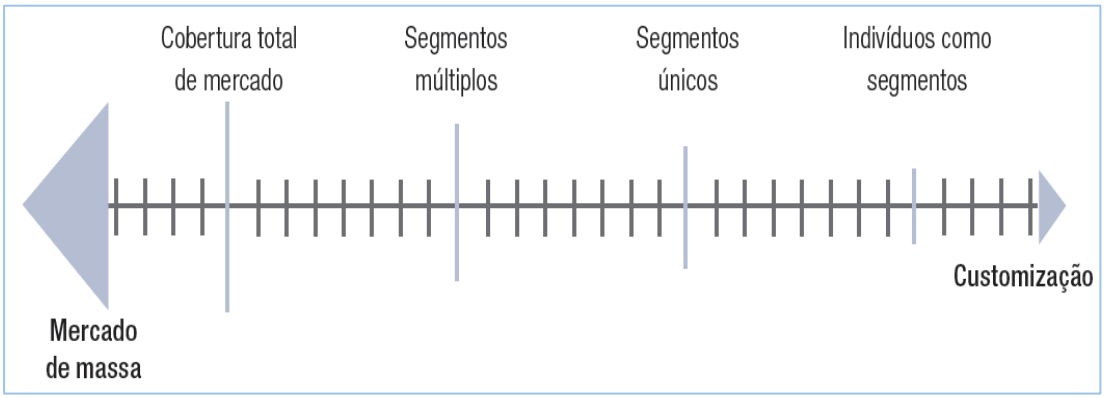
Diante de tantas posturas possíveis dos clientes na hora da decisão de compra, é importante entender como ocorre o processo de escolha do consumidor e quais os pontos mais importantes que estes utilizam como parâmetros para decidir a compra, levando em consideração tanto o cenário no qual estão inseridos e suas relações quanto à política econômica vigente, a sensibilidade ao preço, os padrões de cultura envolvidos, os gostos dos consumidores, as limitações e as disponibilidades de renda, o grau de confiança na relação de compra, segurança, satisfação, dentre outras abordagens que leve ao entendimento das razões pelas quais os clientes de fato decidem.

Em analogia ao cenário competitivo no varejo, pode-se extrair das colocações de Collins (2013) que algumas pessoas argumentarão que a proporção e o ritmo das mudanças de hoje são maiores do que em qualquer momento do passado. Talvez, ainda assim, algumas empresas que figuram nos estudos do autor sobre empresas "feitas para vencer" enfrentaram níveis de mudança que rivalizam com qualquer situação da nova economia.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Explicando a figura 1, a **Cobertura total de mercado** a empresa tenta atender a todos os grupos de clientes com todos os produtos de que necessitam. A opção por **Especialização em segmentos múltiplos:** uma empresa seleciona um subconjunto de todos os segmentos possíveis, cada qual objetivamente atrativo e apropriado. Já a **Concentração em um único segmento,** a empresa vende somente para um segmento específico. Por fim, o **Marketing individual** é o último nível de segmentação leva a "segmentos de um", "marketing personalizado" ou "*marketing one-to-one*".

Figura 1. Níveis de segmentação de mercados.



Fonte: Kotler (2012)

Alerta-se: "*A segmentação de mercado pode gerar controvérsia pública, quando profissionais de marketing tiram vantagem injusta de grupos vulneráveis ou desfavorecidos, ou quando promovem produtos potencialmente prejudiciais (KOTLER,2012)*". Dito isto, a partir das explicações e de exposto na figura 1 torna-se mais fácil perceber as opções de negócios no mercado de Paragominas-PA no qual possam atuar e ter mais chance de vantagem competitiva.

Tomando-se como base os níveis de segmentação, os alunos serão divididos em quatro equipes. Cada equipe escolherá um nível de segmentação para defender, com todas as forças, aplicado ao mercado de Paragominas-PA. Os alunos precisam levantar argumentações mercadológicas em defesa do nível de segmentação que representam. A sessão de defesa será escolhida por sorteio e, assim, quem realizar a melhor defesa, com mais argumentos de convencimento, terá a maior nota. Quem dirá qual a melhor argumentação são os próprios alunos, pois propõe-se aqui o exercício do marketing em bases éticas.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa principal consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles (KOTLER, 2012). Dessa forma, o importante é ajustar as ações de reconhecimento das diferenças entre clientes, utilizando-se as principais

variáveis de segmentação apresentadas no quadro 2, por níveis detalhados na figura 1.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que as empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. No entanto, podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos. Para isso, uma empresa precisa, então, identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia. Nesse sentido, para que os empreendedores alcancem vantagem competitiva no mercado de Paragominas-PA é necessário traçar os melhores planos de marketing e para isso precisam entender o que distingue cada segmento (KOTLER, 2012).

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- O marketing de massa está morto?
- No esquema de segmentação apresentado em qual deles você pensa que pertence?
- Como um marketing seria mais ou menos para você?
- Qual estratégia de marketing que vocês avaliam como de destaque positivo/negativo aqui em Paragominas-PA?

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: Hsm Editora, 2013

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LINDSTROM, Martin. **Brandwashed** - O lado oculto do marketing. Controlamos o que compramos ou são as empresas que escolhem por nós?. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Microeconomia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POUILLER, Francisca. **O Boom do varejo online**. **Hsm Management**. São Paulo. AF Comunicações. v.4, n.93, p. 16, jul./ago. 2012.

TODARO, M.P. **Introdução à economia:** uma visão para o terceiro mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia.** 19. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

1.3 O Plano de Marketing como estratégia de crescimento e inovação nos negócios.
Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos

O Plano de Marketing como estratégia de crescimento e inovação nos negócios

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo do resumo é apresentar a estratégia do Plano de Marketing como estratégia para o sucesso de novos negócios bem como para negócios já instalados que queiram redirecionar as estratégias atuais, até mesmo apoiados em estratégias de segmentação mercadológicas.

Palavras-chave: Plano de marketing, estratégia, empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

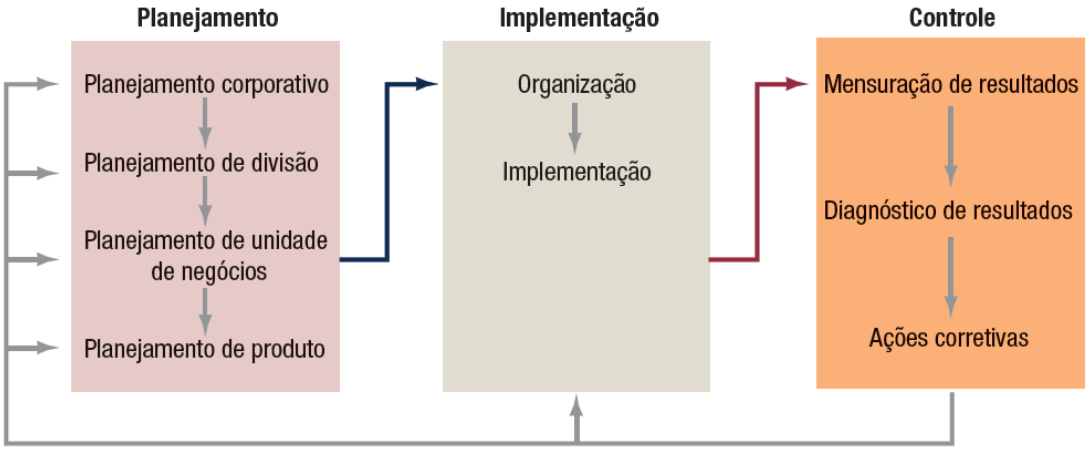
Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem também desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa (KOTLER, 2012).

Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos. Sendo assim, desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. Para isso, as empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente, como também desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa (KOTLER, 2012). Dessa forma, antes de iniciar qualquer inciativa de abrir novos negócios ou aprimorar estruturas de negócios atuais, é muito importante garantir a dinamicidade dos negócios frentes às oscilações do mercado. E hoje, com a força da globalização e interligação de cadeias de suprimento, oscilações globais podem atingir negócios aqui em Paragominas-PA.

O processo de entrega de valor passa pelo desenvolvimento de estratégias e planos de marketing de forma assertiva. Para isso é importante dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases. Essa divisão é relevante diante da necessidade de obter vantagem competitiva por uma entrega de valor de superior ao do concorrente. As etapas a serem definidas são: ***seleção de valor***, que representa a "lição de casa" que o marketing deve fazer antes da criação de qualquer produto; *o* ***fornecimento do valor***, que pressupõe a determinação das características específicas,

o preço e a distribuição do produto; por último, ocorre a ***comunicação de valor***, que se utiliza da força de vendas e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto.

Figura 1: O papel central do planejamento estratégico para plano de marketing.



Fonte: Kotler (2012).

Na verdade, é preciso ter em mente que o Plano de marketing vai ajudar o empreendedor a responder algumas perguntas que vão ajudar tanto na elaboração do plano como também em algo muito mais significativo, que é a missão corporativa do negócio, pois uma organização existe com um propósito, uma missão a cumprir por meio de suas realizações e de sua equipe de trabalho. Para isso, as perguntas fundamentais a serem feitas são: ***Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?***

Como orientação fundamental para empreendedores sugere-se todo o escopo do plano de marketing seja orientado para o fornecimento de um serviço de qualidade superior, pois segundo pesquisas que orientam estudos em Administração, trata-se de um diferencial significativo na experiência dos consumidores. Dessa forma, empresas que prestam um serviço com excelência obtêm uma parcela desproporcional em termos de renda, e a lealdade dos clientes costuma ser sólida. Nesse sentido, nessa fase de diagnóstico na qual a empresa elabora seu próprio mapa de atributos, esse processo permite não só mapear o que tem mais ou menos importância para os clientes, mas, também, sinaliza o quanto a forma de proceder da organização está de acordo com essas preferências (FREI, 2013).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do processo de análise da cadeia de valor, a tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em toda atividade que gere valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência (*benchmark*) para comparar com os seus. E deve ir além, estudando as melhores práticas empregadas pelas melhores empresas do mundo. Pode-se identificar as melhores práticas organizacionais ao consultar clientes, fornecedores, distribuidores, associações comerciais, sites de certificação de

qualidade, para verificar, em termos de opinião, qual faz o melhor trabalho (KOTLER, 2012).

Normalmente, após estabelecidos os negócios em seus respectivos mercados, os empreendedores elaboram plano de marketing direcionados por estratégias de avaliação de oportunidade de crescimento (KOTLER, 2012). As oportunidades sinalizam para o sucesso de seu negócio e, a depender da estratégia adotada, poderá fazer uso das competências centrais do marketing para obtenção desse sucesso.

Quadro 1: Categorias de estratégias de avaliação de oportunidades de negócios.

Estratégia de Crescimento	Características
Crescimento Intensivo	O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais, usando uma *estratégia de penetração no mercado*.
Crescimento Integrado	As vendas e os lucros podem ser aumentados por meio de integração para trás, integração para frente ou integração horizontal no âmbito de seu setor de atuação.
Crescimento por diversificação	O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais. A empresa pode optar por uma estratégia concêntrica e procurar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas de produtos existentes.

Fonte: Kotler (2012).

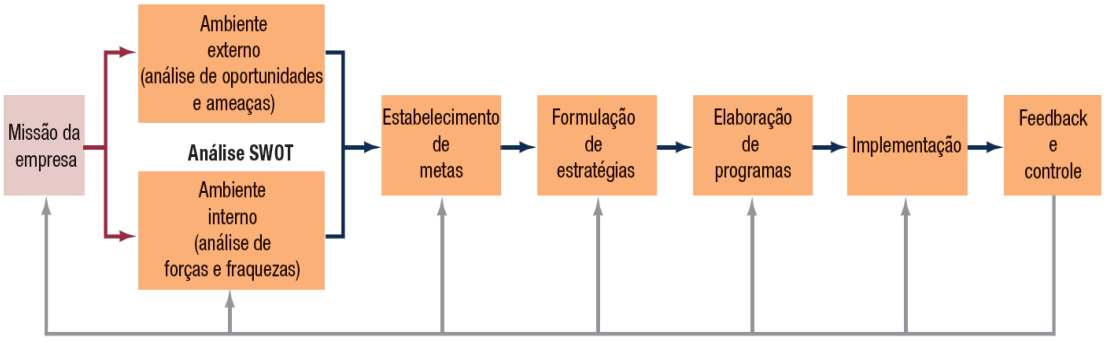
A escolha correta de uma estratégia de crescimento prepara melhor a organização para competir. Para sobreviver, competir e ter sucesso em um mundo de negócios tão volátil, as organizações precisam intentar-se e reinventar-se continuamente. Não dá mais para manter a mesma configuração dos negócios. E nem mesmo o sucesso por tempo indefinido. Aliás, o sucesso é um aspecto peculiar que pode fazer com as organizações se tornem rapidamente vulneráveis (CHIAVENATO, 2010). O segredo está em partir para a frente e inovar sempre e de tal maneira que os concorrentes demorem a aprender como a organização chegou lá. Diante disso, amplia-se a relevância de um plano de marketing bem estruturado e incorporando os aspectos externos que podem ser diferenciais de sucesso ou fracasso do negócio.

A análise do ambiente externo é fator decisivo para um plano de marketing que dê conta de incorporar as variáveis mercadológicas mais importantes. É necessário monitorar as forças macroambientais e significativos *fatores microambientais* que afetam sua capacidade de obter lucros (KOTLER, 2012). Na mesma linha, Chiavenato (2010) destaca que a análise ambiental é o exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização.

Diante disso, um bom Plano de Marketing contribui para encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades, pois cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas e elas podem fazer isso utilizando um formulário que contemple as principais variáveis a serem analisadas (KOTLER,

2012). A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças.

Figura 2: Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

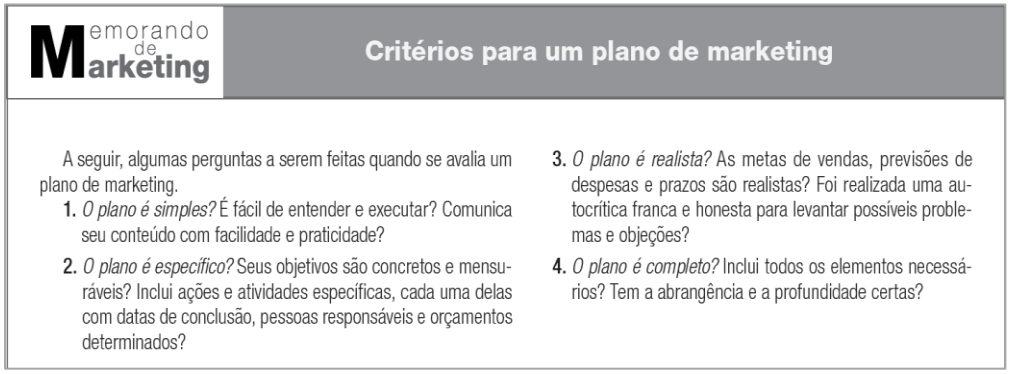


Fonte: Kotler (2012)

Com a análise ambiental e a análise organizacional, a empresa adquire conhecimento pleno de suas próprias potencialidades, bem como uma compreensão do contexto externo que a cerca e das suas possibilidades de sucesso em determinadas direções de comportamento. A partir disso, fica mais fácil formular e elaborar a estratégica de marketing adequada, levando em conta a missão da organização, sua visão de futuro e os seus principais objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Após realizar as análises que evidenciem as forças e fraquezas, oportunidades e as ameaças, análise SWOT, o empreendedor e/ou gestores estarão preparados para elaborar o Plano de Marketing para seu negócio (vide figura 3). A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

Figura 3: Memorando de Marketing: critérios para elaborar plano de marketing.



Fonte: Kotler (2012)

Depois da análise ambiental é hora de partir para o Plano de Marketing, conforme insights na figura 3, e este deve contemplar minimamente: ***Um Resumo executivo e sumário; Análise da situação.; Estratégia de marketing; Projeções financeiras e Controles.***

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

A análise SWOT também chamada de FF/AO (Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças) é uma ferramenta de planejamento estratégico que busca diagnosticar as forças e franquezas internas (FF), bem como as oportunidades e ameaças externas (OA). Ela é baseada na presunção de que o administrador deve identificar e avaliar cuidadosamente as forças e fragilidades da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo para formular uma estratégia de modo a assegurar o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010). Com base nisso, desenvolva a atividade conforme se pede abaixo:

3.1 Descreva o **ambiente externo** de sua ideia de negócio ou empresa identificando claramente as (**Oportunidades/ameaças do mercado** (mínimo 10 de cada)) para sua organização.

OPORTUNIDADES do mercado	AMEAÇAS do mercado
O**1**	A**1**
O**2**	A**2**

3.2 Descreva os seus **concorrentes** (do mais importante/que mais incomoda a empresa ao menos importante (no mínimo 10)):

Concorrente 1:	
Concorrente 2:	
Concorrente n...	
CONCORRENTES	
PONTOS FORTES DELES (mínimo 10)	PONTOS FRACOS DELES (mínimo 10)

3.3 Descreva o **ambiente interno** (de sua ideia de negócio ou organização) identificando claramente as (**Forças/Pontos fortes e as Fraquezas/Pontos Fracos** (mínimo 10 de cada)) da empresa.

FORÇAS/PONTOS FORTES INTERNOS	FRAQUEZAS/PONTOS FRACOS INTERNOS
P**1**	**F1**
P**2**	**F2**

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Nesta seção será apresentado um quadro sintético, com categorias do plano de marketing para que os empreendedores possam estruturar e aplicar suas estratégias de negócios, de forma a contemplar os principais elementos que podem ser

diferenciais de sucesso para novos negócios ou negócios maduros que precisem reestruturar posicionamento de mercado.

Quadro 2: Categorias básicas de um Plano de Marketing.

Categorias	Características/Orientações
Resumo executivo e Sumário	O plano de Marketing deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.
Análise da Situação	Apresentação dos dados históricos relevantes quanto a vendas, lucros, custos, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente. Sugere-se a realização de uma análise SWOT.
Estratégia de Marketing	Aqui o empreendedor define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades de que o produto/serviço oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo.
Projeções Financeiras	Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, eles mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias.
Controle	Descrevem-se os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que os gestores possam analisar os resultados a cada período e tomar decisões corretivas cabíveis.

Fonte: Adaptado de Kotler (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de marketing deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Esse esforço do empreendedor precisa estar pautado no processo de entrega de valor, que implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Para que server a declaração de missão, visão e valores?
- Você avalia as declarações de missão como essencial ao sucesso da organização?
- Que implicações têm a análise SWOT para o planejamento de marketing?

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

1.4 Desenvolvimento e gerenciamento estratégico de serviços. *Elaborado pelo Prof. Jordanio Silva Santos*

Desenvolvimento e gerenciamento estratégico de serviços

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

É de fundamental importância para o entendimento da natureza dos serviços nas organizações, além de compreender o que eles significam para o sucesso das empresas. Nesse sentido, reconheçam a relevância do processo de prestação de serviços e consigam perceber formas mais eficazes de oferecê-los.

Palavras-chave: Serviços, agregação de valor, diferenciação.

1. INTRODUÇÃO

À medida que as empresas encontram cada vez mais dificuldades em diferenciar seus bens, elas recorrem à diferenciação em serviços. Por isso é fundamental entender a natureza especial dos serviços e o que eles significam para as empresas (KOTLER, KELLER, 2012). Essa é uma estratégia relevante para empreendedores que desejam se diferenciar por agregação de valor superior ao concorrente, pois a função dos serviços como provedor de valor é cada vez mais importante. Até pouco tempo, a maioria dos valores agregados de um produto advinha dos processos do produto que convertiam matérias-primas em formas úteis. Entretanto, agora, o valor agregado cada vez mais parece advir de outros atributos que somente os serviços podem criar (QUINN, et. al., 1998).

Serviço é definido como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. E a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. No contexto atual, é cada vez mais amplo o número de fabricantes, distribuidores e varejistas que oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação (KOTLER, KELLER, 2012).

As novas realidades no setor de serviços são bem diferentes do passado, quando as empresas prestadoras de serviços ficavam atrás das do setor industrial com relação à utilização do marketing. Mas esse quadro mudou, e atualmente alguns dos profissionais de marketing mais talentosos trabalham para as empresas de serviços (KOTLER, KELLER, 2012). Esse novo contexto recebe forte contribuição das novas tecnologias, e assim os empresários podem dividir todas as cadeias de valor de suas empresas, lidar internamente com os principais elementos estratégicos,

terceirizar outros, vantajosamente, de qualquer parte do mundo, com custos mínimos por transação, e até coordenar todas as atividades essenciais, de forma a atender mais eficazmente às necessidades dos clientes (QUINN, et. al., 1998).

Praticamente não há diferença entre a oferta de bens e serviços e, por isso, há uma tendência à uniformização no tratamento mercadológico (LEVITT, 1985). Para repensar objetivamente as estratégias, os gestores precisam se livrar do enfoque que considera a produção de bens como atividade separada das atividades de serviços, que tornam a produção possível e eficaz. Diante das características dos serviços evidenciadas na figura 1 e frente ao reconhecimento de que a maioria das empresas – fabricantes de produtos e também as prestadoras de serviços – são grandes operações de serviços é importante compreender os aspectos norteadores dessas caracterizações e assim posicionar estrategicamente os processos de prestação dos serviços nas organizações (QUINN, et. al., 1998).

Figura 1: Características básicas dos serviços.

Características dos serviços	
Intangibilidade	• Os serviços são intangíveis, ou seja, neles não se pode tocar. • O aspecto da intangibilidade exige, em primeiro lugar , comprovação. Deve-se dar evidências para o cliente (o que pode ser demonstrado por evidências físicas ou outros artefatos organizacionais. • Os prestadores de serviços devem tangibilizar ao máximo suas promessas.
Inseparáveis	✓ Produção e consumo ocorrem simultaneamente. ✓ Melhorar o conhecimento e a habilidade do indivíduo é como melhorar a qualidade dos produtos comercializados por um fabricante. ✓ A inseparabilidade dificulta a exportação de serviços.
Heterogeneidade	o Os serviços de uma mesma empresa pode variar muito (estão ligados muitas vezes aos profissionais da empresa). o Um funcionário pode assimilar bem os objetivos da empresa e sempre prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, enquanto outro o faça totalmente diferente.
Perecibilidade	▪ A simultaneidade dos serviços significa que o processo de prestação de serviços e o de consumo ocorrem ao mesmo tempo. ▪ A oportunidade que um prestador de serviços tem de mostrar o quanto ele é eficiente ou especialista em sua atividade ocorre somente quando está frente a frente com o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2012).

Visto que os serviços geralmente apresentam alto nível de qualidades experimentáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco, com diversas consequências (KOTLER, KELLER, 2012). Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações boca a boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade, eles dão grande importância ao preço, ao atendente e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem. Por último, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo do consumidor, e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente.

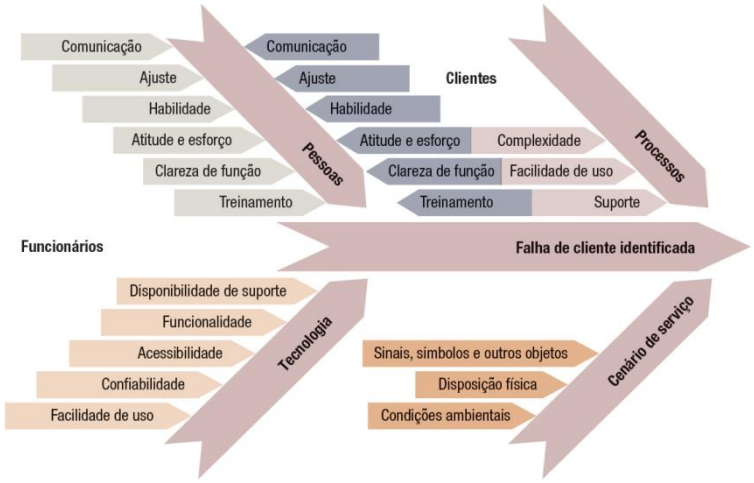
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para que estratégias empresariais possam ser mantidas, geralmente derivam de profundas e realçadas habilidades humanas, com base em conhecimento, ou em energia de outros serviços, os quais os concorrentes não possam reproduzir, e que conduzam a um valor maior para o cliente que possa ser demonstrado a ele (QUINN, et. al., 1998). Isso advém das mudanças do relacionamento com o cliente que faz com que os profissionais de marketing de serviços perspicazes reconheçam as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quanto os clientes (KOTLER, KELLER, 2012).

Os clientes estão se tornando mais exigentes na aquisição de suporte de serviço a bens e estão pressionando por "serviços avulsos". Eles podem querer preços distintos para cada elemento de serviço e o direito de selecionar os elementos que desejam. É importante ressalvar que cada vez mais os clientes preferem não ter que lidar com um prestador de serviço diferente para cada tipo de equipamento. E a exigência por qualidade é parte da relação com os clientes, pois, a internet ampliou o poder deles ao permitir que desabafem sua raiva por um mau serviço e enviem seus comentários para todo o mundo com um clique do mouse (KOTLER, KELLER, 2012).

De modo geral, clientes sentem que obtêm mais valor, e sentem um vínculo mais forte com o fornecedor, se estiverem ativamente envolvidos no processo de prestação do serviço. Evitar falhas de serviço é crucial, já que se recuperar delas é sempre um desafio (KOTLER, KELLER, 2012).

Figura 2: Causas genéricas de falhas na percepção dos clientes



Fonte: Kotler e Keller (2012)

As soluções para essas falhas assumem diversas formas e um dos possíveis caminhos para e eficácia e eficiência passa pelo redesenho dos processos e redefinição dos papéis dos clientes nos contatos de serviço. Paralelamente, incorporar a tecnologia certa para auxiliar funcionários e clientes e criar clientes de alto desempenho, explicando com clareza seu papel, sua motivação e sua capacidade, além de incentivar a "cidadania dos clientes" para que eles se ajudem entre si (KOTLER, KELLER, 2012).

É preciso garantir a satisfação de funcionários tanto quanto de clientes. As empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade de clientes. Os funcionários prosperam em cargos de contato com clientes quando têm um impulso natural para "mimar" os clientes, decifrar com precisão as suas necessidades, desenvolver com eles um relacionamento pessoal e proporcionar qualidade de serviço para resolver os problemas dos clientes (KOTLER, KELLER, 2012).

Para garantir a qualidade em serviços é preciso monitorar de forma contínua como os serviços estão sendo prestados. As empresas mais eficientes na prestação de serviços avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes como o delas próprias. Para isso, utilizam indicadores como o *voice of the customer* (VOC) a fim de identificar o que satisfaz ou desagrada o cliente. Lançam mão de comparações com a concorrência, compradores misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação de serviço. Os serviços podem ser julgados pela *importância para o cliente* e pelo *desempenho da empresa* (KOTLER; KELLER, 2012).

Uma das estratégias relevantes no sistema de monitoramento dos serviços é a "Estratégia do serviço pós-venda", pois, a qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo, estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo, estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las com rapidez. Algumas empresas chegam a tomar a iniciativa do contato com os clientes para oferecer um serviço, uma vez finalizada a venda (KOTLER, 2012).

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Saibam que a qualidade do serviço de sua empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a perguntas simples ou conversam uns com os outros e deixam os clientes esperando; estes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com esta empresa (KOTLER, KELLER, 2012).

Bem, assumindo que sua empresa foi recém instalada no mercado de Paragominas-PA e já fizeram uma análise SWOT sobre os aspectos ambientais que moldam a força da concorrência. E após a sistematização das pesquisas, verificaram que na variável "***Prestação de Serviços***" existia oportunidades de agregação de valor frente aos concorrentes. Isso foi percebido por que ficou claro que havia muita reclamação dos *serviços de pós-venda* prestados no mercado. Além disso, vocês realizaram consulta *in loco* no Procon de Paragominas-PA e puderam verificar os relatos dos clientes.

De posse dessa informação sobre os concorrentes, vocês irão caracterizar o escopo de "***Serviços ao Cliente***" de sua empresa ou ideia de negócio sobre a ótica dos 4 (quatro) P´s dos Serviços. Dessa forma, irão caracterizar **o perfil** dos serviços que ofertarão para superar os concorrentes, **os processos**, **os procedimentos** e **as pessoas.**

Sigam as orientações do quadro 1, do tópico estratégias de análise e aplicação e os resultados, após apresentação em sala, deverão ser incorporados ao Plano de negócios do projeto "Bota para empreender"

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Quadro 1: Os quatro P´S dos Serviços.

Categorias	Caracterização
Perfil	Refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços. Inclui toda a comunicação visual de uma loja ou escritório, como também limpeza, disposição de móveis, *layout* etc.
Processos	Um prestador de serviços deve desenhar um fluxograma e pensar nas etapas da prestação de serviços, objetivando satisfazer seus clientes de forma racional e lucrativa.
Procedimentos	Os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao "momento da verdade". É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento, etc.
Pessoas	A maior parte dos investimentos na área de serviços é na mão de obra. As empresas que prestam serviços necessitam comercializar atos, ações, desempenho etc. Nesse contexto, há a constante necessidade de treinamento, novas contratações, focado na construção de uma imagem forte para a organização.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o *serviço percebido* não atender às expectativas do *serviço esperado*, os clientes ficarão decepcionados. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não somente *satisfazem* os clientes como também surpreendem e *encantam*. Encantar clientes é uma questão de superar expectativas (KOTLER, KELLER, 2012).

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Considerando que o IFPA é uma instituição que pode ser caracterizada como organização de serviços, que recomendações vocês apontam para que ela se tornasse uma prestadora de serviços de excelência?
- Reflitam sobre a qualidade dos serviços que prestam nos estabelecimentos onde trabalham. E aí, enxergaram oportunidades de melhoria?
- O marketing de serviços é diferente do marketing de bens?
- Quais são as novas realidades dos serviços no mercado de Paragominas-PA?

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. – 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

QUINN, James Brian; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. **Além de produtos: a estratégia baseada em serviços.** In: MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Links úteis:

Portal de livros gratuitos e para venda.
http://lelivros.love/categoria/administracao/

Os 8 Ps do Marketing de Serviços. Acesse em:
https://www.youtube.com/watch?v=FfWtVwV3908

2. Disciplina de Contabilidade Aplicada à Administração

2.1 A importância das habilidades contábeis na gestão organizacional. *Elaborado por Prof. Jordanio Silva Santos.*

A importância das habilidades contábeis na gestão organizacional

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo do resumo é fornecer aos alunos informações que os despertem para aprofundar em estudos contábeis, para realizarem análises contábeis e financeiras, para auxiliar na tomada de decisão estratégica. Para isso será apresentado o contexto organizacional em que as habilidades se fazem necessárias.

Palavras-chave: Segmentação, Mercados, Competição.

1. INTRODUÇÃO

Se você imagina a contabilidade como uma lista de números a serem somados, selecionados e acompanhados, terá uma surpresa. A moderna contabilidade é mais do que números, muito mais. Trata-se de um fator essencial no processo gerencial de tomada de decisão (HORNGREN, 2004). Nesse sentido, estudar a área da contabilidade é um dos melhores investimentos que o aluno de administração pode fazer, pois terão a compreensão de que maneira as ferramentas e conceitos contábeis ajudam os administradores a tomarem decisões mais acertadas.

Os administradores usam a informação da contabilidade gerencial para escolher a estratégia, comunicá-la e determinar a melhor maneira de implementá-la. Utilizam a informação da contabilidade gerencial para coordenar as decisões sobre o projeto, a produção e a comercialização de um produto ou serviço (HORNGREN, 2004). Evidentemente, as decisões mais importantes requerem cuidado, análise mais profunda sobre os elementos (dados) disponíveis, sobre os critérios racionais, pois uma decisão importante mal tomada pode prejudicar toda uma vida (MARION, 2006).

Diante disso, há o reconhecimento de que a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões nas organizações (MARION, 2006). A contabilidade é a linguagem dos negócios e as demonstrações contábeis são os canais de comunicação que nos fornecem dados e informações para diagnosticar o desempenho e a saúde financeira da empresa (SILVA,2006). Mede os resultados das empresas, avalia o desempenho dos negócios, dando diretrizes para a tomada de decisões.

Para realizar análises contábeis e financeiras das empresas é preciso habilidades estratégicas, pois o mundo dos negócios impõe desafios de compreensão dos objetivos, das atividades e dos resultados das empresas, bem como das condições e fatores que os influenciam. Isso requer e reforça a necessidade de uma compreensão da relação da empresa com o seu ambiente interno e externo (SILVA, 2006).

As atividades das empresas mudaram muito em decorrência de avanços extraordinários na área de tecnologia de informação e na globalização dos negócios. Adicionalmente, as ocorrências econômicas, a busca de oportunidades e os riscos decorrentes passaram a exigir avaliação contínua das empresas (SILVA, 2006). Nesse sentido, independente do porte da organização e do mercado em que atua, o profissional de administração que buscar essas habilidades poderá contribuir de forma estratégica para a tomada de decisões econômico-financeiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Áreas afins à contabilidade, como economia e administração de empresas, utilizam com muita frequência a contabilidade. Pode-se dizer que as duas ciências estão intimamente ligadas à contabilidade, que lhes expõe quantitativa e qualitativamente os dados econômicos (MARION, 2006). A busca por desenvolver habilidades contábeis e financeiras é pautada na necessidade das organizações de implementar estratégias de redução de custo e o sucesso disso passa pela habilidade dos profissionais para que coloquem em prática com eficácia e efetividade (BARNEY e HESTERLY, 2007).

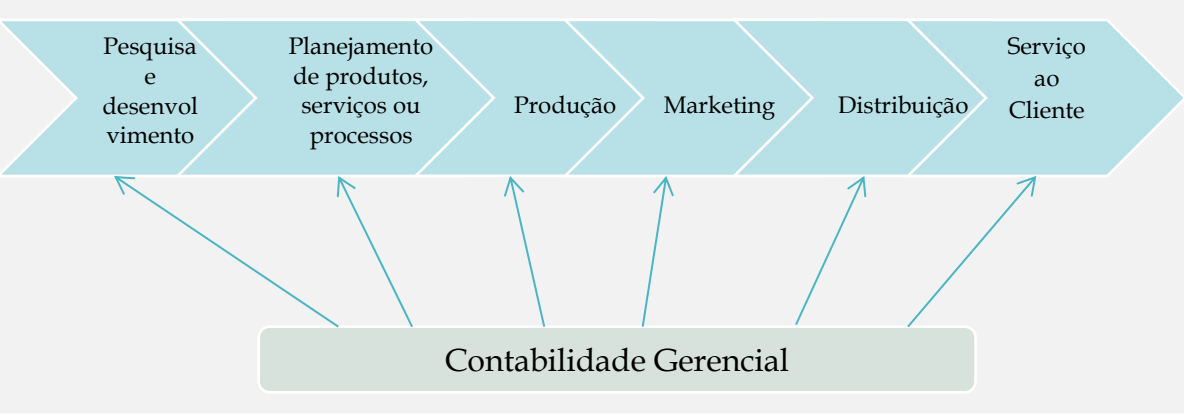
Na concepção de Horngren et. al., (2004), decidir usar um recurso de uma forma em particular faz com que o administrador desista da oportunidade de usar o recurso de formas alternativas. A oportunidade perdida é um custo que o administrador precisa levar em consideração quando tomar uma decisão. O custo de oportunidade é a contribuição para a renda que é perdida, ou rejeitada, por não usar um recurso limitado na sua segunda melhor alternativa de uso.

Como componente estratégica de um negócio, a redução de custos torna-se importante para obter vantagens em custo. Uma empresa que escolhe uma estratégia de liderança em custo foca em ganhar vantagens por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes (BARNEY e HESTERLY, 2007). Dessa forma, para orientar as suas decisões, os administradores querem saber quanto uma coisa específica (como um produto, uma máquina, um serviço ou um processo) custa, pois o comportamento dos custos é bem compreendido por meio das suas funções. A função de custo é uma descrição matemática de como um custo muda com as alterações no nível de uma atividade a ele relacionada (HORNGREN, et. al., 2004). E essa compreensão é de grande relevância para a tomada de decisão nas organizações.

É importante que administrações conheçam e dominem ferramentas de análises estratégicas em custo, já que organizações que optem por uma estratégia de liderança em custo concentram muitos de seus esforços em manter os custos baixos. E isso exige conhecimentos e habilidades compatíveis com o posicionamento escolhido pela organização. Nesse sentido, uma maneira de saber se um recurso ou capacidade – como habilidade de vantagem em custo que uma empresa tem – realmente cria valor para uma empresa é verificando se esse recurso ou capacidade

permite ou não neutralizar ameaças externas ou explorar oportunidades externas (BARNEY e HESTERLY, 2007). E mais uma vez, surge uma intersecção importante no campo da administração estratégica, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1. Administradores em diferentes partes da cadeia de valor.



Fonte: Adaptado de Horngren et. al, (2004).

Os administradores devem combinar o conhecimento das oportunidades e ameaças que existem no mercado com os recursos e capacidades de sua empresa. Essa análise normalmente começa pelos ativos do balanço patrimonial, em que o contador gerencial encontra as informações para ajudar os administradores a reconhecer os pontos fortes das empresas ou da ideia de negócio, assim como os pontos fracos e as oportunidades para construir novas capacidades (HORNGREN, et. al., 2004).

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Como exercício preliminar, antes de fazer qualquer análise mais avançada, o administrador precisa conhecer os elementos que compõem o patrimônio das organizações. Esses elementos são classificados como Bem, Direito ou Obrigação, possuem natureza contábil Positiva ou Negativa, e pertencem ao Grupo do Ativo ou Passivo. Essas informações são consideradas básicas para se pensar em evoluir para as habilidades de análises.

Considerando o exposto no parágrafo anterior, reúnam-se em equipes (as mesmas das startups) e classifiquem os elementos do patrimônio que comporiam o Plano de Negócios da ideia que irão desenvolver. Mesmo no estágio de prospecção e desenvolvimento de ideias, os projetos que melhor se posicionam no mercado são aqueles que conseguem mapear com mais qualidade as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Nesse sentido, o esforço de mapear o que seria necessário do ponto de vista contábil para tirar a ideia do papel pode fazer com se deparem com limitações a serem contornadas de forma prévia.

Quadro 1: Classificação dos elementos do patrimônio.

ELEMENTOS	CLASSIFICAÇÃO	NATUREZA	GRUPO
Dinheiro			
Mercadoria			
Imóveis			
Computador			
....			
....			
.....			
Obs: ***Não se atenham aos elementos do quadro, desenvolvam conforme seu negócio.***			

Esse exercício é de fundamental importância para que os empreendedores tenham êxito em suas estratégias, pois é comum pessoas decidirem empreender sem se ater a levantar qual a estrutura contábil mínima que seu negócio irá assumir e as implicações disso para a gestão de seu negócio. Como podem perceber, surgirá situações que podem lhes impulsionar aos negócios ou mesmo repensar as estratégias.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Essa estratégia se aplica a todo tipo de negócio independente do estágio em que se encontra. É indicado principalmente para pequenos empreendedores que estão nos estágios de prospecção ou mesmo de implantação de negócios. No caso de empresas grandes, já possuem sistemas de informação capaz de retroalimentar a tomada de decisão nas diversas frentes organizacionais, seja em termos de custo ou mesmo na perspectiva de retorno dos investimentos.

Agora, o pequeno empreendedor inicia, em sua maioria, com recursos muito limitados em termos tecnológicos e recursos financeiros. E diante disso, o contraponto precisar ser o conhecimento de informações mínimas sobre a estrutura de custo que terão de enfrentar: quais elementos podem integrar às suas estratégias ou terceirizar, o que precisa de recurso financeiro de forma imediata ou a longo prazo, como se dá a formação do patrimônio de sua organização e as confusões que isso causa quando o empreendedor confunde a riqueza patrimonial da empresa com a riqueza pessoal.

É claro que existem análises mais sofisticas que serão realizadas ao longo do curso, porém, neste momento, é importante que conheçam os elementos da estrutura de balanço de uma organização, sua natureza e a que grupo de patrimônio fazem parte. Esse conhecimento ajudar o empreendedor a não cair nas armadilhas impostas por fatores externos ao seu negócio, pois a simples visualização das despesas e custos que terá de assumir já ajuda a posicionar melhor as estratégias de enfrentamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa obtém lucros atraindo clientes dispostos a pagar por produtos e serviços que ela oferece. Os clientes comparam os bens e serviços oferecidos por uma empresa com os mesmos bens e serviços oferecidos por outras. A chave para o sucesso de uma empresa é a criação de valor para os clientes enquanto se diferencia dos demais competidores. Identificar como a empresa realizará isso é o objetivo principal da estratégia adotada. Nesse sentido, a contabilidade gerencial fornece dados que ajudam no desenvolvimento da estratégia, na construção de recursos e capacidades, e na implementação da estratégia. E isso tem implicação direta para o trabalho dos administradores (HORNGREN, et. al., 2004).

Diante disso, a contabilidade gerencial é bem-sucedida quando fornece aos administradores informações que melhoram suas decisões de estratégia, planejamento e controle (HORNGREN, et. al., 2004). Nesse sentido, a relação entre administradores e contabilidade gerencial flui em linha de mão dupla: a gestão aloca recursos para apoiar o desenvolvimento das atividades contábeis e, ao mesmo tempo, há a retroalimentação com informações de qualidade para a melhor tomada de decisão.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- O que faz/fará sua empresa?
- Quais os elementos contábeis que compõe o momento inicial da abertura de seu negócio?
- Você já fez o Plano de Investimentos na empresa?
- Quais os principais obstáculos identificados em termos de custos que terá/terão de enfrentar?
- Qual é a estratégia de custo que implementará?

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HERSTLEY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos:** uma abordagem gerencial. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. – 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

2.2 Análises das demonstrações contábeis e financeiras como instrumento de gestão estratégica. *Elaborado por Prof. Jordanio Silva Santos.*

Análises das demonstrações contábeis e financeiras como instrumento de gestão estratégica

Jordanio Silva Santos
jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo do resumo é fornecer aos alunos informações que possam contribuir para aprimorar a capacidade de análises econômicas e financeiras das demonstrações contábeis. Com isso, pretende-se despertar para a importância de realizar simulações de demonstrações para ideias de negócios.

Palavras-chave: Finanças, Negócios, Empreendedores.

1. INTRODUÇÃO

Para ser um bom administrador financeiro de uma empresa, é preciso conhecer a fundo os fundamentos das finanças – também chamadas de *corporate finance* ou finanças corporativas. Como toda ciência, as finanças corporativas incorporaram em seu escopo as grandes evoluções do mundo contemporâneo. Seus métodos de avaliação e conteúdo conceitual assumiram um caráter mais abrangente, elevando sua importância para as empresas (NETO, LIMA, 2019).

No contexto atual de um mercado globalizado, as diferenças de produtos e custos empresariais tornam-se cada vez menores, em contrapartida, as decisões financeiras assumem uma relevância cada vez maior. Com isso os gestores financeiros são compelidos a tomar decisões de forma ágil e com presteza. Considerando que cada decisão gerencial é em essência uma decisão de investimento, a qual resultará na aplicação de recursos escassos, surge daí a necessidade de se utilizar medidas modernas para a avaliação desses recursos e ferramentas, que forneçam um *feedback* de forma tempestiva, permitindo tanto aos administradores quanto aos investidores uma clara compreensão dos efeitos oriundos das decisões gerenciais, sejam de âmbito estratégico ou operacional.

A análise das demonstrações financeiras pode ser entendida como um conjunto de técnicas que mostra a situação econômico-financeira da empresa em determinado momento por meio de indicadores. Observa-se que a análise começa justamente onde termina a contabilidade nos relatórios contábeis, tendo como principal objetivo extrair informações úteis que se tornarão a base para a tomada de decisão administrativa. Essas análises possuem grande importância dado que a busca pela competitividade é uma necessidade constante até mesmo para a continuidade do negócio (MARION, 2018). Assim, a análise da capacidade de pagamento, da

rentabilidade, do endividamento, da rotatividade dos ativos e demais indicadores financeiros, torna-se fundamental para sobrevivência da empresa. Em outras análises, pode significar abrir a decisão entre avançar ou abandonar ideias de negócios.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As demonstrações financeiras de uma empresa constituem-se de informações que revelam suas operações em um determinado ponto do tempo, ou em um período de tempo, e quando tecnicamente analisadas permitem, portanto, detectar quais são os aspectos fortes e fracos apresentados em sua atividade operacional, bem como as suas potencialidades, subsidiando, assim, a tomada de decisões quanto à formulação de planos de ação pelos seus gestores. É através da análise de indicadores financeiros, calculados a partir dos dados disponíveis nos demonstrativos, que os analistas obtêm uma fotografia mais clara da situação e do desempenho recente das empresas (SILVA, 2016).

A análise de demonstrações financeiras envolve a comparação do desempenho da empresa com o de outras empresas no mesmo setor. Isso a ajuda a identificar deficiências e tomar decisões que melhore o desempenho. A análise das demonstrações financeiras é, por conseguinte, um relevante instrumento de auxílio para a tomada de decisão, uma vez que o seu objetivo é transformar dados financeiros em informações de cunho gerencial (NETO, LIMA, 2019).

Basicamente, podem-se entender finanças como área de conhecimento e dividi-la em três grandes segmentos: mercado financeiro, finanças corporativas e finanças pessoais, conforme quadro 1. O segmento de mercado financeiro estuda os comportamentos dos mercados, títulos e valores mobiliários. As finanças corporativas estudam os processos de tomada de decisão nas organizações e, recentemente, as finanças pessoais vem ganhando importância como estudo dos investimentos e financiamentos das pessoas físicas (NETO, LIMA, 2019; GITMAN, 2004).

Quadro 1 – Áreas de finanças

Finanças		
Mercado Financeiro	Finanças corporativas	Finanças pessoais

É de extrema importância para o contador e o administrador entender as demonstrações financeiras para que possam administrar um negócio e saber como ele opera. As demonstrações financeiras possibilitam uma visão da situação econômica e financeira da empresa, constituindo-se num ponto de partida para análises econômicas e financeiras bem como apoio para a realização do planejamento estratégico e operacional (COSTA, 2008; MARION, 2018).

Uma forma bastante usual de análise financeira é a análise através de índices econômico-financeiros, calculados, basicamente, por meio de informações extraídas dos quatros de demonstrações financeiras básicas estabelecidas pela legislação societária, que são: Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e

Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados – DLPA. Para este curso, serão realizadas análises a partir das demonstrações BP e DRE.

Para que se possa analisar as demonstrações financeiras é preciso ter o conhecimento do que representa cada conta ou grupo de contas. A análise das operações de uma empresa pode nos revelar gastos excessivos, falta de controle e/ou uma má gestão. Logo, as demonstrações financeiras nos permitem levantar informações precisas para tomada de decisões em diversas áreas, como no planejamento de vendas, compras, produtos, política financeira, recursos humanos, resultados alcançados, planos, previsões, etc. (COSTA, 2008). Em reforço a isso, a dimensão financeira assume importância estratégica, utilizada como ferramenta de grande aplicação nas estratégias organizacionais que é o *Balanced Scorecard* (Quadro 2).

Quadro 2 – Dimensões estratégicas do *Balanced Scorecard*.

Visão e Estratégia (perspectivas)			
Financeiro	Processos internos do negócio	Aprendizagem e Crescimento	Clientes
Avalia se as estratégias adotadas pela empresa estão sendo executadas de modo a contribuir com a lucratividade, saúde financeira da empresa e retorno.	Identificar quais processos exercem maior impacto nos resultados da empresa, focando sempre nas necessidades dos clientes e identifica se há necessidade de criar novos processos.	Se reinventar, inovar, buscar fazer a gestão do conhecimento, oferecer novas soluções, desenvolver processos mais eficientes.	A pergunta é o que estamos fazendo para fidelizar, encantar, oferta de novos produtos /serviços.

Nas perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard,* o aspecto financeiro é reconhecido como crucial para o alcance e manutenção das outras perspectivas, pois sem o financeiro o negócio nem sai do papel. Nessa ferramenta, a visão e estratégia são retroalimentadas a partir de análises dos indicadores que envolve quatro perspectivas: Financeira, Processos internos do negócio, Aprendizagem e crescimento; e Clientes. A dimensão financeira, objeto de estudo neste resumo, é mais assertiva quanto utiliza informações provenientes das demonstrações contábeis, que evidencie o nível adequado de conhecimento sobre a atividade e a situação econômica e financeira da empresa.

As análises por meio de índices constituem a técnica de análise mais empregada (COSTA, 2008), sua característica fundamental é fornecer uma visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa. Ressalta-se que o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices (quadro 3) que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise (SILVA, 2016).

Quadro 3 – Principais aspectos revelados pelos indicadores financeiros.

Tipo de análise	Tipos de indicadores utilizados	Principais exemplos
Situação Financeira	**Estrutura** / Endividamento	▪ Participação do Capital de Terceiros = CT / (CT + PL); ▪ Composição do Endiv. a Curto prazo = PC / CT; ▪ Garantia ao Capital de Terceiros = PL / CT; ▪ Endividamento Geral = (PC+ PELP) /ATIVO; ▪ Composição das Exigibilidades = PC /(PC+PELP); ▪ Passivo Oneroso sobre Ativo = (PCF+PELP) / ATIVO; ▪ Imobilização do Capital Próprio = (AP / PL); ▪ Cobertura de juros = LAJIR/Juros;
	Liquidez/Capacidade de pagamento	▪ Liquidez Imediata = (DISP/PC); ▪ Liquidez Corrente = (AC/PC); ▪ Liquidez Seca = (AC-ESTOQUES)/PC; ▪ Liquidez Geral = (AC+RLP)/(PC+ ELP);
Situação Econômica	**Rentabilidade**	▪ Margem de lucro bruto = (Receita de vendas – Custo dos produtos vendidos) / Receita de vendas; ▪ *Serviços (CSP) e Varejo (CMV);* ▪ Margem de lucro operacional = Resultado operacional/Receita de vendas; ▪ Margem de lucro líquido = Lucro Líquido/Receita de vendas; ▪ Giro do ativo = VL/ATIVO; ▪ Retorno do ativo total (ROA) = Lucro Líquido/Ativo total; ▪ Retorno do capital próprio = Lucro Líquido/Patrimônio.

Os administradores financeiros reveem e analisam periodicamente as demonstrações financeiras da empresa, tanto para identificar possíveis problemas como para avaliar o progresso em direção às metas estabelecidas. Esses procedimentos visam à preservação e à criação de valor para os proprietários da empresa. Os índices financeiros permitem aos administradores monitorar o pulso da empresa e o caminho percorrido em direção a suas metas estratégicas (GITMAN, 2004).

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

A demonstração de resultado do exercício (DRE) fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante certo período (GITMAN, 2004). Para pequenas empresas recomenda-se uma DRE mensal por permitir melhor acompanhamento das receitas e despesas da empresa.

Dito isto, imaginemos que a empresa fruto de sua ideia de negócio, dentro do projeto Startups Criativas, tenha planos de iniciar as atividades no próximo ano. E vocês pesquisaram e descobriram que os resultados médios obtidos por empresas similares no mercado de Paragominas-PA assumem a configuração da tabela 1. Com isso, calcule e analisem os indicadores de rentabilidade e em seguida emitam um parecer sobre o negócio.

Tabela 1: DRE com dados fictícios para análise.

DESCRIÇÃO DAS CONTAS	VALORES
RECEITA BRUTA	85.283,84
Receita de vendas	82.836,84
(-) DEDUÇÔES	
Devoluções s/vendas	2.447,00
(-) IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES	
ICMS	13.253,89
RECEITA LIQUIDA DAS VENDAS	**67.135,95**
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	40.281,57
LUCRO BRUTO	**26.854,38**
DESPESAS OPERACIONAIS	23.594,97
DESPESAS COM VENDAS	**5.550,00**
- Bonificação s/vendas	1.200,00
- Frete s/entrega	1.150,00
- Montagem	800,00
- Serviços prestados	1.200,00
- Propaganda	1.200,00
DESPESAS COM PESSOAL	**14.871,07**
- Salários	6.283,93
- Plano de saúde	870,00
- INSS	3.057,88
- FGTS	824,25
- Verbas rescisórias	1.380,01
- Férias	2.455,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	**3.173,90**
- Energia	823,90
- Aluguel	2.000,00
- Material expediente	350,00
LUCRO OPERACIONAL	**3.259,41**

Obs: Considerem que não houve despesas adicionais e assim o Lucro operacional será o próprio Lucro Líquido.

Diante das análises do comportamento das receitas e despesas de um mês desta empresa projetem as implicações ao negócio de vocês e reflitam sobre os custos que terão de enfrentar caso optem por negócios em pontos físicos pautados na revenda de produtos.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

As estratégias de análises econômicas e financeiras podem ser aplicadas em todo segmento de negócio, independentemente do porte deste negócio. É claro que muitos indicadores utilizados em grandes companhias podem não ser necessários ou

efetivos para negócios pequenos. Em caso dos empreendimentos pleiteados por vocês, no projeto startups criativas, é indicado o uso de indicadores de rentabilidade por conseguirem dimensionar e captar melhor a realidade da empresa.

Com um pouco de capricho, as análises financeiras podem ser adaptadas para aplicação em orçamentos domésticos/familiar. Além das ferramentas propostas neste estudo, adiciona-se o conjunto de dispositivos de informática, como aplicativos que ajudam na visualização do comportamento das contas e os rumos que estão tomando. Com isso, o empreendedor inicia o negócio já tendo uma noção clara dos limites de seu orçamento pessoal para que não misture às finanças do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de tomada de decisão reflete a essência do conceito de administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E essas decisões, por sua vez, são tomadas com base em dados e informações viabilizados pelos negócios, levantamentos do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa (NETO, LIMA, 2019).

O grande desafio posto aqui para quem quer investir em geral é saber onde está o dinheiro. Existe até uma crença: "Comece cedo". Mas o que lhe falta é um bom planejamento que ajudará a fechar os ralos por onde escoa boa parte de sua renda, daí o comportamento do que se conhece hoje por finanças pessoais, ou comportamentais (NETO, LIMA, 2019). No mesmo sentido, é de grande relevância a adoção de comportamentos assertivos em finanças pessoas quando se pretende trilhar pelo mundo do empreendedorismo.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Individualmente, relacione os principais objetivos financeiros que pretendem alcançar com a abertura de um novo negócio.
- Escolham entre a equipe qual dos sócios será responsável por gerir as finanças da empresa;
- O que vocês consideram como desperdício financeiro?
- Por que o cenário microeconômico é relevante para a decisão de abrir um negócio?
- Vocês possuem reservas financeiras para investir na abertura e manutenção do negócio, ao menos no curto prazo?
- De onde pretendem captar os recursos para iniciar o negócio?

REFERÊNCIAS

NETO, Assaf Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial:** instrumentos de análise, gerência e decisão – 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Luiz Guilherme Tinoco Aboim, at al. **Análise econômico-financeira de empresas.** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 164 p. (Gestão financeira, controladoria e auditoria).

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

3. Disciplina de Teoria Geral da Administração

3.1 Os novos modelos de Gestão na Amazônia. *Elaborado por Prof. Dr. Walery Costa dos Reis e Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior*

Os novos modelos de Gestão na Amazônia

Walery Costa dos Reis
walery.reis@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA
Fernando Gomes de Paiva Júnior
fernando.paivajr@ufpe.br
Professor da UFPE - Curso de Administração

Resumo

O presente texto busca compreender o modo como ocorre a criação de um novo modelo de gestão empresarial na Amazônia. Esse fenômeno foi observado sob égide de dois paradigmas de gestão: Fordismo e Pós-Fordismo. Constatamos que são muitos os desafios a serem enfrentados pelos gestores dessa região, mesmo assim, o que vale considerar é a sua capacidade de colocar em marcha o conjunto de ações organizacionais criativas que dialogam com as necessidades da comunidade local.

Palavras-Chave: Gestão – Paradigma – Modelo de Gestão

1. INTRODUÇÃO

O arrefecimento do paradigma do produtivismo fordista que acontece no final da década de 1960 faz emergir uma configuração social marcada por novas forças produtivas e distintas formas de relação de produção-consumo, fundamentadas em abordagens paradigmáticas concebidas sob a pauta do informacionalismo, da acumulação flexível do pós-fordismo e da globalização (HARDT; NEGRI, 2001; LOPES, 2008; TENÓRIO, 2011; CASTELLS, 2012; HARVEY, 2013).

A confluência entre informação e conhecimento marca o advento dessa nova era que acaba subvertendo antigos mecanismos de funcionamento do capital e contribuindo para o surgimento de uma economia informacional, globalizada e estruturada em redes de colaboração mercantil e tecnológica e fundamentada na definição de produtividade e a competitividade como dimensões organizativas se relacionam à habilidade de criar, organizar, executar e gerir a informação de forma eficaz, uma vez que ela está demarcada por modalidades de organização da produção e consumo numa amplitude geopolítica mundial (LOPES, 2008; CASTELLS, 2012).

De acordo com Foucault (2010), não se pode refletir a respeito do modo de produção capitalista sem levar em conta o contexto biopolítico do novo paradigma de poder que impera na sociedade contemporânea, o qual revela seu componente precarizador da relação capital-trabalho em meio à transição histórica da sociedade disciplinar para uma sociedade de controle.

No primeiro momento, o poder se encontra no interior de unidades disciplinares, a exemplo das fábricas, escolas e hospícios, que geram e regulam os costumes e as atividades produtivas. Já no segundo momento, esse poder se dissemina para qualquer lugar e viabiliza o controle de mentes humanas por determinados agenciadores políticos, a exemplo do que acontece com a fragilização das relações de trabalho no interior das redes sociais de informação. Sob essa ótica, enquanto no fordismo as relações de poder eram mais visíveis, no pós-fordismo os protagonistas de novos formatos de dominação social instauram a todo momento elementos de controle não aparentes, sob a concepção de biopoder (FOUCAULT, 2010).

Um modelo de gestão surge com base na seguinte concepção paradigmática: Fordismo versus Pós-Fordismo. Essas duas visões de mundo permitem a análise das teorias da Administração já que proporcionam outros significados para demarcar a estrutura, tarefa, pessoa, meio ambiente e tecnologia, elementos esses essenciais para a criação de um novo modelo de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão é colocada em prática no cotidiano nas organizações a partir do momento que ocorre planejamento, organização, direção e controle de pessoas, decisões e ideias. Essas práticas possuem sua própria razão de existência e assumem suas prioridades quando estão sob a égide das teorias da Administração, são elas:

1. Teoria da Administração Científica: essa teoria tem como pensador pioneiro o americano Frederick Taylor, e seus estudos se fundamentam na lógica da máxima produtividade na execução de tarefas funcionais, ou seja, no tempo e movimento das atividades organizacionais, na divisão do trabalho e na especialização da mão de obra.
2. Teoria da Administração Clássica: essa teoria tem como seu principal expoente o francês Henri Fayol, seu foco está nas estruturas organizacionais e nos processos administrativos.
3. Teoria das Relações Humanas: essa teoria busca perceber os aspectos sociológicos e psicológicos da realidade humana. Elton Mayo é o principal idealizador dessa corrente administrativa que possibilitou a inserção de categorias analíticas significativas no universo da Administração, tais como: motivação, liderança e organização informal.
4. Teoria Estruturalista: os principais teóricos dessa linha de pensamento são: Etzioni, Blau e Scott. Para o entendimento desses autores a organização é vista sobe a ótica de uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais. Nesse sentido, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer.
5. Teoria Comportamental: essa teoria abrange o comportamento das pessoas como indivíduos e opera no âmbito de uma concepção coletivista. Essa abordagem valoriza as competências das pessoas, seus traços de personalidade e as necessidades humanas (MAXIMIANO, 2004).

6. Teoria de sistemas: essa teoria evidencia a obra do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy que concebeu o modelo do sistema aberto como a interatividade de elementos em intercâmbio contínuo com o ambiente externo e interno (MOTTA, 2002).
7. Teoria Contingencial: essa teoria diz respeito a uma continuidade da abordagem sistêmica e relata que para cada contingência a pessoa pode adequar o seu sistema. Ou seja, os protagonistas da estrutura organizacional dialogam o tempo todo com agentes do meio de negócios e empreendimentos.

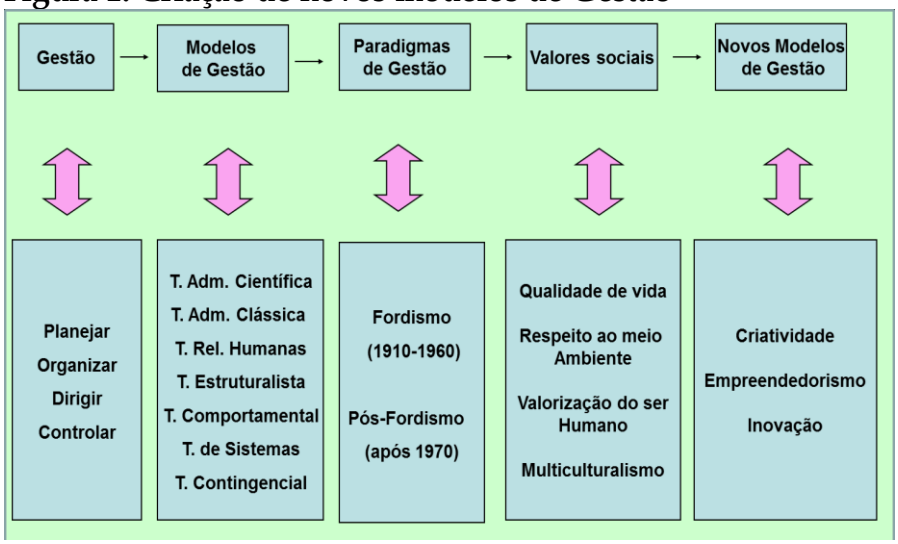
As teorias organizacionais possuem a capacidade de conduzir o modelo de gestão estabelecido em qualquer empreendimento, pois esse modelo pode ter seu foco direcionado à valorização da máxima produtividade em termos de comportamento das pessoas, estratégias, tecnologias, estruturas organizacionais e do meio ambiente. Assim, esse movimento vem sendo realizado no contexto de dois paradigmas: fordismo e pós-fordismo.

A preocupação com o fordismo foi contemplada pela busca do aumento da escalabilidade da produção industrial efetivada com base em movimentos técnicos repetitivos, padronização de produtos industrializados e especialização da mão de obra. Esse modelo de produção impulsionou a economia de escala, diminuindo custos de produtos massificados e conquistando novos mercados latentes naquela ocasião. O sistema de produção fordista, ainda vigente na contemporaneidade, vinha sendo rediscutido a partir do momento em que as condições de trabalho foram sendo questionadas por classes sindicais em decorrência da fragmentação e intensificação de tarefas. Isso gerou mais-valia com respeito aos trabalhadores, monotonia das tarefas na linha de montagem e aumento do absenteísmo. Portanto, ao longo do tempo, as estratégias vêm ficando desatualizadas, as tecnologias de produção ultrapassadas e os princípios de produção em massa sendo revistos (TENÓRIO, 2011).

O pós-fordismo gera um novo ciclo de compressão da lógica espacial e temporal, marcada pela absorção de práticas socioeconômicas regidas pela descentralização da produção e aumento do consumo. A consequência disso resulta no fato de os seres humanos se tornarem vulneráveis ao consumismo e, por sua vez, produtos, serviços, ideias, valores e processos se transformam em artefatos efêmeros e contingenciais. Portanto, esse movimento impacta nas experiências dos indivíduos devido à pressão voltada para lidarem com a obsolescência imediata de bens e serviços (HARVEY, 2013).

No contexto do Fordismo e do pós-fordismo outros valores sociais ficam mais evidenciados, a exemplo da qualidade de vida nas organizações, o respeito ao meio ambiente, a valorização do ser humano e o multiculturalismo. Esses valores darão base à criação de novos modelos de gestão pensados dentro de uma concepção organizacional criativa, empreendedora e inovadora, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1: Criação de novos modelos de Gestão



Fonte: os próprios autores (2020)

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

O presente estudo parte da seguinte situação problema: **como ocorre a criação de um novo modelo de gestão na Amazônia?** Para responder a essa pergunta, será necessário inicialmente perceber o modelo de gestão assumido pela organização pesquisada, ou seja, se ele está dentro de uma concepção paradigmática fordista ou pós-fordista.

Outro ponto a ser discutido com respeito aos modelos gerenciais perpassa pela dificuldade de gestores organizacionais encabeçarem mudanças nesses modelos, pois, tais transformações dependem de um conjunto de fatores que envolvem crenças pessoais, visões de mundo e cultura organizacional. Nesse caso, tudo isso pode levar muito tempo ou até mesmo não acontecer de fato.

A maioria das organizações, no Brasil e no mundo, ainda se encontra sob o marco da concepção paradigmática fordista. Isso quer dizer que a mão-de-obra ainda é muito especializada, a estrutura organizacional é rígida, os processos organizacionais são conservadores, as pessoas são excessivamente controladas, a comunicação é limitada, as estratégias são unidimensionais, a decisão é tomada com base no individualismo, a tecnologia é pouco otimizada e as ações gerenciais são fragmentadas. Esse é o modelo de gestão vigente nas organizações atuais.

A partir do momento que um modelo de gestão é confrontado por uma determinada dinâmica social, surge então, a possibilidade de se pensar em novas reflexões que se rebelem contra o *status quo* vigente e deem conta dessa realidade contemporânea demarcada por múltiplas perspectivas de gerenciamento dos recursos disponíveis e da busca de novas fontes de sobrevivência organizacional. Dessa forma, emerge aqui a necessidade de se pensar na aquisição de novas tecnologias de gestão que permitam a articulação constante com agentes promotores e consumidores do processo produtivo local.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

No pós-fordismo, a produção deixa de ser em massa e passa a ser flexível e customizada, as tarefas já não são mais tão demarcadas como no fordismo, as organizações promovem muito treinamento participativo, o mercado é diversificado, o controle organizacional não é aparente, mas mostra-se presente no bojo das relações empresariais e, nesse estrato, os produtos e serviços são efêmeros e sofrem rápida obsolescência. Esse contexto clama por modelos de gestão mais complexos a ponto de termos que repensar as variáveis analíticas que são discutidas nas Teorias da Administração: estruturas, tarefas, pessoas, meio ambiente e tecnologia, pois, percebe-se que a maneira como essas variáveis vem sendo discutidas não dá conta do melhor entendimento da realidade social contemporânea.

Novos modelos de gestão surgem com base no empreendedorismo, na criatividade e na inovação, pois as mudanças paradigmáticas com o advento da pós-modernidade nos revelam que o espaço organizacional precisa ser mais criativo. O valor utilitário dá lugar ao valor simbólico, o planejamento efetivamente se torna eminentemente estratégico, a considerar que as decisões criativas são tomadas com base em ações empreendedoras, as estruturas organizacionais são orgânicas e flexíveis, as tecnologias são interativas e intuitivas e o ser humano acaba sendo reconhecido como sujeito coletivo em interação orgânica com seus parceiros chave orientado para o desenvolvimento de atividades criativas de maneira sustentável (LIMEIRA, 2008).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um modelo de gestão exitoso e sustentável precisa respeitar as especificidades econômicas, culturais e sociais das comunidades locais de sua implantação, principalmente quando se trata de regiões demarcadas por estórias de perdas e danos como é o caso da Amazônia. Diante disso, não se devem padronizar ações organizacionais num contexto social multidimensional.

O gestor na Amazônia, mais especificamente no município de Paragominas-PA terá o desafio de colocar em prática as estratégias organizacionais que estejam alinhadas a um nexo de sustentabilidade, respeito ao meio ambiente e valorização do ser humano, já que a maioria dos Administradores se preocupam apenas com a dimensão econômica do negócio. Nesse sentido, esse gestor será compreendido como um sujeito atuante e sensível às causas sociais e culturais. Eis aqui a oportunidade de (re)escrever um modelo de gestão que necessita de reinvenção.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Quais os elementos de entrada, processo, saída e *feedback* que envolvem a sua atividade?
- Qual a visão da sua comunidade sobre as organizações situadas em Paragominas?
- Como um modelo de gestão pode contribuir para a criação e sustentabilidade de novos empreendimentos em Paragominas?

- Como a criatividade pode influenciar gestores no desenvolvimento de competências gerenciais?
- Como vamos orientar as futuras gerações para gerir as nossas organizações?
- De que maneira gestores públicos, privados e sociais podem contribuir para um espaço coletivo mais criativo por meio do incentivo de atividade inovadora, a qual se manifesta por várias linguagens?
- É possível alinhar ações gerenciais de um modelo de gestão convencional a dinâmica empreendedora de uma organização criativa? Em sua opinião, o que poderia ser feito nessa situação?
- Como as políticas públicas podem contribuir para o desenvolvimento de organizações criativas e inovadoras?

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**, vol. 1. Editora Paz e Terra, 2012.

FOUCAULT, Michel. As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas. In: **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. Martins Fontes, 2010.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império**, Rio de Janeiro. Editora Reccord, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Edições Loyola, 2013

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. **Encontro de Estudos Multidisciplinares de Cultura, IV**, 2008.

LOPES, Ruy Sardinha. **Informação, conhecimento e valor**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. Editora Atlas SA, 2000.

PRESTES MOTTA, Fernando C. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1974.

TENÓRIO, Fernando G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública** v. 4, p. 1141-1172, 2011.

3.2 A Criação de Negócios Inovadores na Amazônia. *Elaborado por Prof. Dr. Walery Costa dos Reis e Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior*

A Criação de Negócios Inovadores na Amazônia

Walery Costa dos Reis
walery.reis@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA
Fernando Gomes de Paiva Júnior
fernando.paivajr@ufpe.br
Professor da UFPE - Curso de Administração

Resumo

O resumo visa compreender o modo como ocorre a criação de negócios inovadores na Amazônia. Para tanto, percebemos que esses negócios são criados para garantir a valorização de "produtos com alma", ou seja, produtos que expressam a identidade individual por conseguir fazer a conexão do autoconceito pessoal com os significados cooptados ao próprio objeto, até porque partes desses significados são conectados à história e ao ambiente cultural de cada pessoa.

Palavras-Chave: Criatividade – Inovação – Circuito Criativo

1. INTRODUÇÃO

A proposta da criação de negócios inovadores na Amazônia da qual vislumbramos nesse resumo se distancia dos modelos pragmáticos que estão relacionados meramente às transformações técnicas de um bem. Nesse sentido, o olhar cultural não deve ser direcionado apenas a um conjunto de operações físicas e funcionais que modificam certas características de um determinado produto para que ele seja mais utilizado, mas, também, a um conjunto de significados atribuídos a produtos em um contexto cultural específico (NEGUS, 1997; RAVASI; RINDOVA, 2008).

A produção cultural permite a criação e desenvolvimento de produtos repletos de significados presentes antes da sua divulgação junto a seus consumidores. Segundo Hirschman (1986), esse processo deve acontecer no âmbito de um sistema de produção cultural constituído por três subsistemas: criação, gestão e comunicação.

A criação, como primeira fase do sistema de produção cultural proposto por Hirschman (1986), abrange a atmosfera da criatividade no processo produtivo de um bem. Isto é, o momento da geração de um produto que compreende a transposição do imaginário à realidade. Na segunda fase, os gestores analisam o produto e ajustam alguns símbolos culturais que, possivelmente, passam por mudanças materiais e, posteriormente, são liberados para distribuição e comercialização. A terceira e última fase diz respeito ao subsistema de comunicação em que o produto é

divulgado com significados adicionais, principalmente por meio de peças oriundas de campanhas publicitárias bem sucedidas (HIRSCHMAN, 1986).

Por fim, a produção de artefatos culturais, a exemplo do artesanato, acontece por meio de um movimento dialogado que passa por diferentes caminhos, pessoas e processos, gerando valores específicos. Além disso, essa atividade envolve decisões intraorganizacionais e se estende a observadores, consumidores e estudiosos externos abrangendo seus modos de vidas (ESCOSTEGUY, 2006; DU GAY, 2013).

2. O VALOR SIMBÓLICO NO ARTESANATO

A criação de valor simbólico no universo artístico e econômico do artesanato pode ser reconhecida como um movimento gerador de valores singulares e representativos. Esse processo começa com os signos ou símbolos que o artesão vincula a esse tipo de produto feito à mão. Nesse sentido, a mão assume uma posição privilegiada na criação do artesanato por representar a sensibilidade e a busca pela comunicação de estímulos proativos que levam informações confiáveis ao cérebro. Assim, é com essas habilidades e conhecimentos que o artesão procura comunicar as modalidades de expressão de sua subjetividade aos consumidores (SENNETT, 2009).

Os produtos presentes na chamada indústria cultural percorrem outros caminhos ao sustentarem altos níveis de lucratividade visíveis numa dinâmica caracterizada por um processo rotineiro, padronizado e *comoditizado*. Para efeitos exemplificativos, o processo de produção padronizável, racional e previsível é visto como destaque na produção de filmes, músicas e artesanatos quando esses são tratados rigidamente e funcionalmente como rotinas e fórmulas de operação. Nos filmes, essa lógica se manifesta quando da tentativa de se produzir algo com o final esperado e premeditado, assim, na trama cinematográfica já se sabe previamente quem será recompensado, punido e esquecido; na música, o fenômeno fica claro quando um conjunto de notas é utilizado repetitivamente, aderindo a uma receita já prescrita anteriormente; e, no artesanato, o efeito se revela quando o mesmo é produzido em série, maculando as singularidades e especificidades de um bem no qual a riqueza se encontra no seu valor simbólico e por ser criado pela habilidade e essência humana (NEGUS, 1997; BENDASSOLLI *et. al.* 2009).

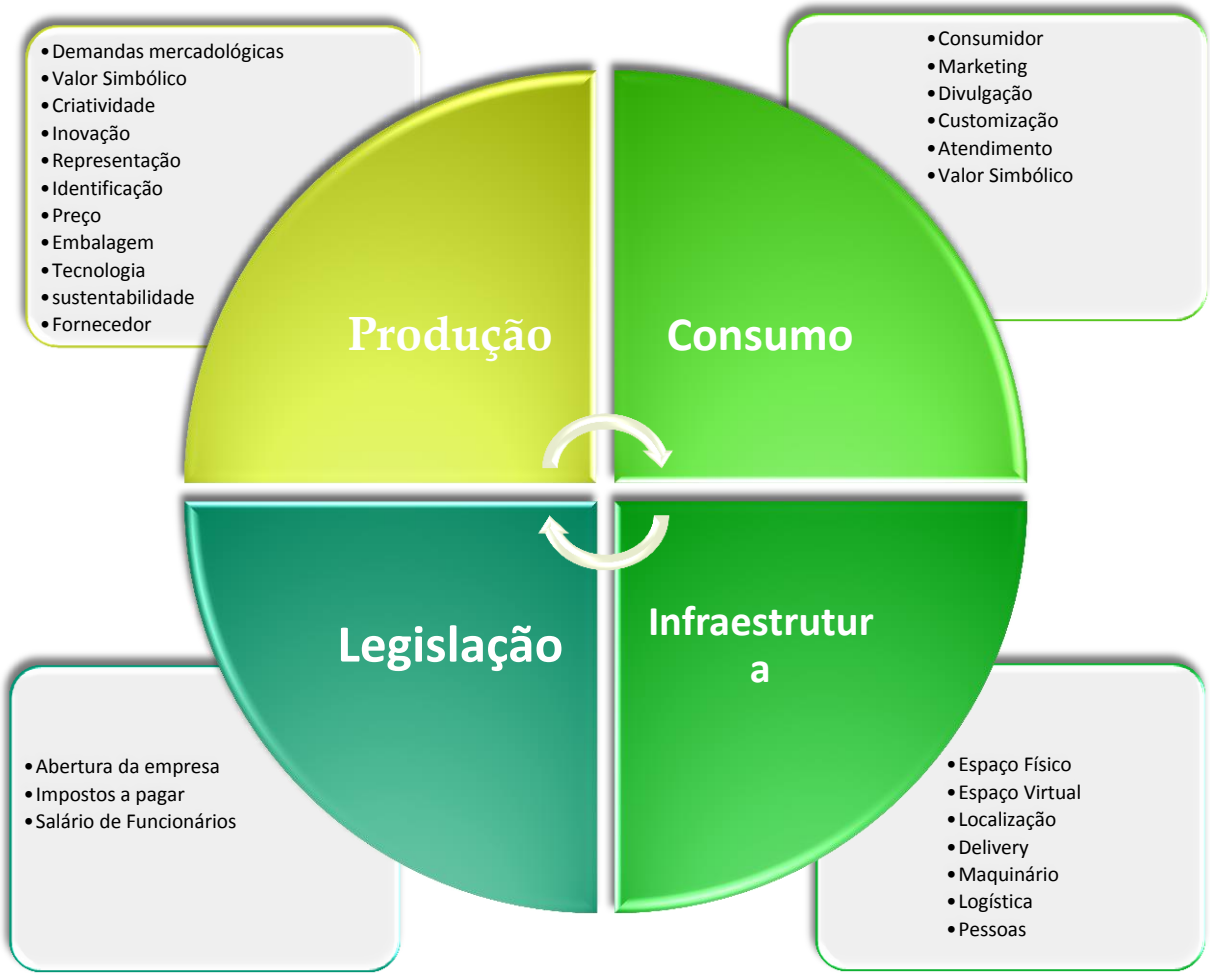
A moda também é abordada na mesma direção de Braham (1997) por ter seu papel definido na produção, distribuição e consumo no ramo varejista. Dessa forma, por muitos anos e ainda hoje a manufatura de roupas assume proporções de alto volume de fabricação, além disso, a força de trabalho que caracteriza esse ramo não é fiscalizada em muitas regiões, isso faz com que as pessoas conduzam a produção desse bem em condições irregulares e de alto risco (BRAHAM, 1997). Em contrapartida, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO – se posiciona contra a expansão das indústrias culturais sob o viés funcionalista por se entender que provocam uma progressiva marginalização das mensagens culturais alimentadas pelo mau uso da informação difundida nos livros, rádios e transmissões televisivas.

Políticas e regulamentos internacionais foram pensados para estruturar a produção e distribuição dos artefatos culturais em sua diversidade pelo mundo, visando, com isso, buscar alternativas para se combater o processo rotineiro de

produção (NEGUS, 1997). Uma medida estimulada por Nixon (1997) foi a busca de uma produção conectada ao consumo por meio de ações substantivas pautadas no marketing e na propaganda, visando melhorar a circulação de bens e serviços. Mesmo assim, esse caminho só se torna interessante se valores culturais, significados e identificações forem adicionados ao circuito criativo e se houver um comprometimento maior visando à estruturação de espaços responsáveis pela produção de artefatos culturais que podem contribuir para a elevação da relação entre produção e consumo a patamares reconhecidos e legitimados por receptores e participantes dos movimentos culturais (NEGUS, 1997).

A criação de um circuito criativo revela como os negócios na Amazônia podem ser pensados no sentido de geração de empreendimentos sustentáveis de modo econômico, social, cultural e ambiental (ver a figura 1). Para tanto, os quatro elementos apresentados no diagrama são necessários para se garantir a efetivação de frutos do tal circuito: Produção, Consumo, Legislação e Infraestrutura.

Figura 1: Circuito Criativo



Fonte: Adaptado de Du Gay et al. (2013)

Além do circuito criativo, outros pontos são também importantes para a criação de negócios sustentáveis na Amazônia. São elas:

1. Logomarca: identificação do empreendimento;
2. Slogan: frase de efeito;
3. Missão: razão de existência da empresa;
4. Visão: mostra aonde a empresa quer chegar e traz seus objetivos de longo prazo;
5. Análise Swot: ferramenta de gestão utilizada para analisar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização.

Por fim, entende-se que os negócios criativos na Amazônia precisam ser pensados respeitando as diversidades locais e as singularidades regionais.

3. PROBLEMAS LOCAIS EMERGENTES

A criação de negócios inovadores na Amazônia, especificamente em Paragominas-PA, precisa se distanciar de modelos pragmáticos que estão relacionados a uma gestão conservadora e fechada para princípios da inovação e da criatividade. Diante disso, pergunta-se: como ocorre a criação de negócios inovadores em regiões da Amazônia?

O circuito criativo da figura 1 contribuirá para a estruturação de negócios inovadores no município de Paragominas-PA. Pois, ele apresenta quatro elementos estratégicos que subsidiará a tomada de decisão, principalmente quando for efetivada a escolha da abertura do próprio empreendimento inovador.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

A dinâmica dos quatro elementos do circuito criativo possibilitará uma melhor compreensão da produção, do consumo, da infraestrutura e da legislação do negócio criativo. Atualmente, produção e consumo vêm passando por algumas mudanças no âmbito empresarial. A produção vem a todo o momento valorizando os significados do produto, já o consumo cada vez mais é identificado por duas dimensões: relações sociais e o domínio da disponibilidade. As relações sociais são observadas no momento em que o consumo é efetuado coletivamente ou individualmente (FIRAT E DHOLAKIA, 2005).

Já a disponibilidade relaciona-se ao poder de aquisição do consumidor. Isto é, o ápice do consumo se dá quando um consumidor possui um bem que poucos podem adquirir. Na realidade, a atividade de comprar não é só "um meio pelo qual as pessoas descobrem quem elas são, como também fornece a elas a comprovação básica de sua existência" (CAMPBELL, 2006, p.54). Por exemplo, por meio do artesanato pessoas comuns também reproduzem suas vidas e seus padrões de vida. A diferença é que nesse contexto o consumo assume dimensões que vão além da concepção pautada na reprodução do controle social (LEE, 2005).

Legislação e infraestrutura são outros dois elementos que contribuirão para a escolha do tipo do negócio. A partir deles os empreendedores poderão entender melhor sobre as questões burocráticas de um empreendimento, bem como as questões infraestruturais como: espaço físico ou virtual, logística, maquinário e pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças no universo organizacional contemporâneo foram inicialmente observadas quando as pessoas passaram a ter acesso ao dinheiro, lazer, posses e prazeres. Esse processo vem sendo consubstanciado a partir do momento em que o homem substitui parâmetros como durabilidade, quantidade e robustez por subjetividades e singularidades (LEVY, 1959; TOMPKINS, 1997).

A criação de negócios, então, tornou-se um campo de investigação complexo que abrange distintas atividades, atores e um conjunto de produtos e serviços que não se restringem necessariamente à forma de mercadoria (BARBOSA; CAMPBELL, 2006).

A dinâmica da criação do valor simbólico de bens culturais proporciona a constituição de um espaço criativo que transforma produtos em uma espécie de extensão pessoal e coletiva (MCCRACKEN, 1988, 2007; BAUDRILLARD, 1994). De todo modo, o produto também expressa a identidade individual por conseguir fazer a conexão do autoconceito subjetivo com os significados cooptados do próprio objeto, até porque determinadas partes desses significados estão conectadas à estória e ao ambiente social e cultural das pessoas e seus grupos de referência social (RAVASI; RINDOVA, 2008).

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Que tipo de negócio você vislumbra para sua cidade?
- Quais produtos/serviços poderiam ser renovados na cidade que você mora?
- Você tinha a noção dos modelos de negócios que são colocados em práticas no município de Paragominas-PA?
- O que os apontamentos trazem de novo para você?
- Como você passa a enxergar os empreendimentos no município de Paragominas-PA após conhecer o circuito criativo?

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Lívia; CAMPBELL, Colin. O estudo do consumo nas ciências sociais contemporâneas. **Cultura, consumo e identidade. Rio de Janeiro: Editora FGV**, p. 21-44, 2006.

BAUDRILLARD, Jean. **Simulacra and simulation**. University of Michigan Press, 1994.

BENDASSOLLI, P. F., WOOD JÚNIOR, T., KIRSCHBAUM, C., CUNHA, M. P. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BRAHAM, Peter. Fashion: unpacking a cultural production. In: DU GAY, P. **Production of culture/cultures of production**. Londres: Sage/ The Open University, p. 119-175, 1997.

CAMPBELL, Colin. Eu compro, logo sei que existo: as bases metafísicas do consumo moderno. **Cultura, consumo e identidade. Rio de Janeiro: FGV**, p. 47-64, 2006.

DU GAY, Paul, HALL, S., JANES, L., MADSEN, AK, MACKAY, H., & NEGUS, K.. **Doing cultural studies: The story of the Sony Walkman**. Sage, 2013.

ESCOSTEGUY, Ana Carolina D. Quando a recepção já não alcança: os sentidos circulam entre a produção e a recepção. **E-compós, Brasília**, v. 12, n. 1, 2009.

FIRAT A. F.; DHOLAKIA N. **Consuming People: From Political economy to Theaters of consumption**. London, Taylor & Francis e-Library, 2005.

HIRSCHMAN, Elizabeth C. The creation of product symbolism. **Advances in Consumer Research**, v. 13, n. 1, p. 327-331, 1986.

LEE, Martyn J. **Consumer culture reborn: The cultural politics of consumption**. Routledge, 2005.

LEVY, Sidney J. Symbols for sale. **Harvard business review**, v. 37, n. 4, p. 117-124, 1959.

MCCRACKEN, Grant. Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. **Rio de Janeiro: Mauad**, 2010.

NEGUS, Keith. The production of culture. In: DU GAY, Paul (edited). **Production of culture/ cultures of production**. London: The Open University, Sage Publications Ltd., 1997. p. 67 a 118.

NIXON, Sean. Circulating culture. In: DU GAY, P. **Production of culture/cultures of production**. Londres: Sage/ The Open University, 1997. p. 177-221.

RAVASI, Davide; RINDOVA, Violina. Symbolic value creation. **Handbook of new approaches to organization**, p. 270-284, 2008.

SENNETT, Richard. **O artífice**. Record, 2009.

TOMPKINS, Phillip K. Translating organizational theory: Symbolism over substance. Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective, v. 70, p. 96, 1997.

4. Disciplina de Empreendedorismo

4.1 Empreendedorismo Cultural na Amazônia. *Elaborado por Prof. Dr. Walery Costa dos Reis e Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior*

Empreendedorismo Cultural na Amazônia

Walery Costa dos Reis
walery.reis@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA
Fernando Gomes de Paiva Júnior
fernando.paivajr@ufpe.br
Professor da UFPE - Curso de Administração

Resumo

O presente texto pretende compreender de que maneira o empreendedorismo cultural contribui para o desenvolvimento Sustentável de organizações criativas no município de Paragominas-PA, uma vez que a dinâmica do empreendedorismo cultural permite que seus princípios possam ser colocados em prática nas micro e pequenas empresas dessa cidade paraense. Isso acontece a partir do momento em que o sujeito criativo tenta cultivar novas ideias que saiam do padrão estabelecido pelo mercado e vivencie diferentes emoções que cheguem a produzir experiências exitosas. Assim, ele já deixará de ser o empreendedor de perfil tão somente mercantilista para se enveredar pelos caminhos do empreendedorismo cultural.

Palavras-Chave: Empreendedorismo cultural - Empreendedorismo Mercantilista – Criatividade.

1. INTRODUÇÃO

A lógica do sistema produtivo do capitalismo tardio capitaneada pela intensa acumulação de capital de grupos empresariais opulentos e elevados índices de desemprego para a maioria dos integrantes de uma população vêm atraindo entidades públicas, iniciativas privadas e agentes individuais para acessar uma razão empreendedora apenas fomentada pelo receituário neoliberal de lucratividade a todo custo. Isso ocorre porque as transformações que caracterizam essa reestruturação produtiva inviabilizam a manutenção do emprego e obrigam o trabalhador a se sujeitar a imposições perversas do mercado (HARDT; NEGRI, 2001; LOPES, 2008; CASTRO; NUNES, 2014).

A razão empreendedora é influenciada por uma lógica empresarial cujo ciclo de criação de valor envolve a prospecção de oportunidades, aquisição de recursos, elaboração de produtos e lançamento de novos negócios, visando criação de riqueza econômica (PHAN; ZHOU; ABRAHAMSON, 2010; GOSS; JONES; BETTA; LATHAM, 2011; CASTRO; NUNES, 2014). Ocorre que essa lógica vem estando

subordinada à razão econômica mercantil de produção (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013; CASTRO; NUNES, 2014).

Na arena mercantil prevalece a figura do empreendedor atomístico, individualista, isolado e vinculado a estereótipos como "homem de sucesso", "dinâmico", "ativo" e "corajoso", que emana de classes dominantes liberais e burguesas, excluindo grupos sociais periféricos como homossexuais, negros e mulheres. Esse tipo de empreendedor é moldado por uma esfera social que traz dentro de si um conjunto de valores tradicionais tão somente dependentes de transações monetárias (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008; AUERSWALD, 2009; SCOTT, 2012).

A Amazônia necessita de um tipo de empreendedorismo que também dialogue com as causas sociais e culturais dessa região. Para tanto, precisamos pensar em outras formas desenvolvimentistas de atuação empreendedora que não sejam mais aquelas que agridem o meio ambiente e desrespeitam as pessoas em meio à vivência de suas próprias culturas. Nesse sentido, faz-se necessário o surgimento de um sujeito criativo capaz de articular ações inovadoras que atenda melhor às demandas da região amazônica como também priorizem as soluções que façam frente a problemáticas locais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na concepção funcionalista, conforme figura 1, o empreendedor é tratado como figura central do capitalismo porque suas ações estão vinculadas a estratégias que visam dinamizar a fabricação de produtos voltados para demandas mercadológicas. Assim, ao invés de o gestor se focar em atividades produtivas associadas às dimensões simbólicas, ele se concentra tão somente no crescimento econômico, até por serem intensificados esforços em atividades direcionadas a ganhos financeiros e vulneráveis ao risco (RINDOVA; BARRY; KETCHEN, 2009; CEDERHOLM; HULTMAN, 2010; SCOTT, 2012), o que vem acontecendo, por exemplo, com as produções culturais no Brasil, quando associada tão somente para lucratividade.

Figura 1: Tipos de Empreendedorismo

Empreendedorismo Economicista	Empreendedorismo Cultural
Figura central do capitalismo	Sujeito coletivo e orgânico
Objetivismo	Subjetivismo
Crescimento Econômico	Desenvolvimento sustentável
Valor utilitário	Valor simbólico
Atividades mecanizadas	Criatividade

Fonte: Os autores (2020)

As ações empreendedoras também representam caminhos que possibilitam a produção de bens simbólicos, desde que estejam vinculados a um nexo estabelecido entre cultura, criatividade, subjetividade e emancipação. Nessa perspectiva, o empreendedorismo cultural corrobora com uma combinação que gera algo novo na produção, principalmente por se entender que as motivações dos empreendedores

não são reduzidas a interesses de natureza econômica, mas, se dirigem a atividades culturais e transformativas sem simplesmente reproduzir a força de trabalho (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008; ALMEIDA *et al.,* 2010; SCOTT, 2012).

O empreendedor cultural surge de forma alternativa ao *establishment* como sujeito coletivo e orgânico orientado para o desenvolvimento de atividades criativas de maneira sustentável sem que haja a excessiva dependência do Estado ou de qualquer outra forma de iniciativa privada (KLAMER, 2011; LIMEIRA, 2008). Esse sujeito busca criar e aperfeiçoar seus empreendimentos dotados de significações oriundas de seu cotidiano social e não se deixa prender por estruturas rígidas e normativas que vão surgindo no seu dia a dia empresarial em meio a enfrentamento de entraves burocráticos de agentes como os protagonistas do setor público. Logo, ele se dispõe a representar a figura do artífice inquieto que expressa sua condição humana repleta de engajamento com sua arte inspirada numa estética que surge de um olhar de elementos pitorescos de sua comunidade (SOLOMON, 1983; HALL, 2003; SENNETT, 2009).

Os sujeitos criativos se distinguem de empresários clássicos por contribuírem com ações inovadoras que visam transformar ambientes empreendedores em realidades coletivas e eficazes (NEGUS, 1997; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009; BANKS *et al*., 2000; BELTRÁN; MIGUEL, 2014). Isso revela o comprometimento do empreendedor cultural com o trabalho gerador de mudanças sociais nos espaços de produção simbólica (SOLOMON, 1983; HALL, 2003; SENNETT, 2009).

O empreendedor cultural é um agente capaz de realizar distintas atividades inovadoras, uma delas se trata da prática criativa do artesanato. Nos últimos anos, a produção do artesanato tem recebido atenção do Estado por intermédio do Programa de Artesanato Brasileiro – PAB, Programa de apoio à Produção e Comercialização do Artesanato Paraense e o Programa Polo Joalheiro do Pará, que visam à elevação do nível profissional, cultural, social e econômico dos artesãos do Estado do Pará (SOUZA, 2014; FIUZA, 2014; AGÊNCIA PARÁ, 2015).

Os formuladores das políticas públicas de apoio à produção do artesanato, com o auxílio de organismos paraestatais pretendem "transformar a produção artesanal brasileira em uma fonte geradora de emprego e renda atrelada aos circuitos de consumo internacional e/ou à atividade turística", a exemplo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014, p.77).

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

A abertura de um negócio criativo requer a adoção de ideias inovadoras que contemplem conhecimentos específicos pautados no campo do empreendedorismo. Nesse sentido, os negócios criativos no município de Paragominas-PA não podem ser idealizados com o intuito de serem meramente gerencialista e limitados apenas à criação de um CNPJ, à prática de vendas sem fidelização, à contabilização de estoques e à padronização da produção.

O empreendedorismo cultural surge para dar outros direcionamentos a esses negócios tradicionais da cidade, a ponto de torná-los mais criativos, dinâmicos, apresentáveis e sustentáveis. Partindo desse contexto, temos a questão problema desse estudo: **de que maneira o empreendedorismo cultural contribui para o**

desenvolvimento Sustentável de organizações criativas no município de Paragominas-PA?

O empreendedor cultural deve dispor da capacidade de observar as potencialidades do município de Paragominas-PA e entender que a vocação desta cidade não está limitada apenas ao agronegócio. Nesse sentido, outras frentes empreendedoras precisam ser pensadas no campo da cultura, do entretenimento, do turismo, do esporte, do lazer, da gastronomia e de outras modalidades de uso da tecnologia, a exemplo da informática. Isso conduz a outra razão de ser para quem desenvolve atividades inovadoras nesse município, a ponto de torná-lo uma cidade genuinamente criativa.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

O empreendedorismo cultural abrange um conjunto de atividades criativas que já estão sendo colocadas em prática no município de Paragominas-PA. Por exemplo, no âmbito da cultura já temos alguns eventos no campo da música, como os concursos de bandas, grupos de danças, cantos, fotografias e corais.

Outras áreas ainda precisam ser trabalhadas, a exemplo da gastronômica. O município de Paragominas-PA já possui ótimos restaurantes, mas ainda é necessário que se faça uma melhor articulação entre eles a ponto de criarem um circuito gastronômico genuinamente paragominense. Isso tende a levar aquele produto cultural a outros patamares comerciais de dimensões nacionais ou até internacionais.

O artesanato também é um produto cultural que merece uma atenção especial, pois os artesãos dessa cidade precisam da construção de um espaço criativo onde possam apresentar seus produtos de características simbólicas com inspiração em cenários que expressem a beleza local. Isso aqueceria o campo do turismo ao atrair visitantes para nossa região.

O ramo da moda trata também de produtos com forte valor simbólico e cultural. Nesse caso, o município de Paragominas revela grande potencial para estímulo ao uso de vestimentas, principalmente nos períodos que ocorrem os principais eventos da região, como a exposição agropecuária e da Agroshow.

A criação de aplicativos e games também faz parte do campo de atuação do empreendedorismo cultural. Nesse sentido, percebe-se que as grandes demandas ainda precisam ser correspondidas pelos setores estratégicos dessa região. Dessa forma, a possibilidade da geração de emprego e renda para esse setor é muito alta.

A dinâmica do empreendedorismo cultural permite que todos os seus princípios possam ser colocados em prática nas micro e pequenas empresas de Paragominas-PA. Isso porque, a partir do momento que o sujeito criativo tenta cultivar uma nova ideia que fuja do padrão, que proporcione distintas emoções, que produza experiências inimagináveis, ele já está deixando de ser esse empreendedor economicista para enveredar pelos caminhos do empreendedorismo cultural.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção simbólica na Amazônia, entendida como um processo com amplo potencial de provocar mudanças sociais nos permite argumentar a favor de uma perspectiva emancipatória do empreendedorismo cultural a partir de dois aspectos:

1) a resistência, como um dos principais esforços do produtor cultural para derrubar o *status quo* visando mudar sua posição na ordem social em que está inserido, e 2) a luta pela emancipação, como um fator que leva o produtor cultural a mobilizar relações, arranjos e regras em prol da possibilidade de gerar renda e desenvolvimento para a sua comunidade.

Uma das contribuições deste estudo consiste no entendimento de que o produtor de artefatos simbólicos enxerga no empreendedorismo cultural algo que as políticas públicas direcionadas a esses bens muitas vezes não puderam lhe proporcionar anteriormente. Isso significa que é necessário despertar a preocupação do sujeito criativo no sentido de ele buscar alternativas para sua emancipação e liberdade social e política.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Quais as diferenças entre o empreendedorismo economicista e o empreendedorismo cultural?
- Como ações no âmbito da cultura podem contribuir para o desenvolvimento de sua comunidade?
- De que forma o empreendedorismo pode contribuir para a criação e desenvolvimento de um negócio?
- Quais ideias inovadoras você gostaria de implantar no seu bairro?
- Conte a história e dê exemplos de empreendedores que mudaram uma lógica de pensamento já posta no mundo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; PAIVA JUNIOR, F. G. . O empreendedorismo Compreendido sob a perspectiva dos Estudos Culturais. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação de Administração**, 2010, Rio de Janeiro. XXXIV EnANPAD 2010. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. AUERSWALD, Philip. **Creating Social Value**. Stanford Social Innovation Review 7(2): 51-55, 2009.

BANKS, Mark, LOVATT, A., O'CONNOR, J., RAFFO, C.. Risk and trust in the cultural industries. **Geoforum**, v. 31, n. 4, p. 453-464, 2000.

BELTRÁN, Gastón J.; MIGUEL, Paula. Doing culture, doing business: A new entrepreneurial spirit in the Argentine creative industries. **International Journal of Cultural Studies**, v. 17, n. 1, p. 39-54, 2014.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desempenho empreendedor nas indústrias criativas: propondo um modelo teórico. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 105-120, 2013.

CASTRO, C. A.; NUNES, T. G.. Crítica à razão empreendedora: sobre a função ideológica do empreendedorismo no capitalismo contemporâneo. **Revista de Derechos Humanos y Estudios Sociales**, v. 11, p. 117-135, 2014.

CEDERHOLM, Erika Andersson; HULTMAN, Johan. The value of intimacy–negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 10, n. 1, p. 16-32, 2010.

GOSS, David; JONES, Robert; BETTA, Michela; LATHAM, James. Power as practice: A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 211-229, 2011.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império**, Rio de Janeiro. Editora Reccord, 2001.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Editora UFMG, 2003.

KLAMER, Arjo. Cultural entrepreneurship. **The Review of Austrian Economics**, v. 24, n. 2, p. 141-156, 2011.

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, N. Compreendendo as indústrias culturais. T. Wood, Jr., PF Bendassolli, C. Kirschbaum, & MP Cunha (Coords.)**. Indústrias criativas no Brasil**, p. 3-23, 2009.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. **Encontro de Estudos Multidisciplinares de Cultura, IV**, 2008.

LOPES, Ruy Sardinha. **Informação, conhecimento e valor**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.

NEGUS, Keith. The production of culture. In: DU GAY, Paul (edited). **Production of culture/ cultures of production**. London: The Open University, Sage Publications Ltd., 1997. p. 67 a 118.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; ALMEIDA, Simone de Lira; GUERRA, José Roberto Ferreira. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 112-134, 2008.

PHAN, Phillip; ZHOU, Jing; ABRAHAMSON, Eric. Creativity, innovation, and entrepreneurship in China. **Management and Organization Review**, v. 6, n. 2, p. 175-194, 2010.

RINDOVA, Violina; BARRY, Daved; KETCHEN, David J. Entrepreneuring as emancipation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 477-491, 2009.

SCOTT, Michael. Cultural entrepreneurs, cultural entrepreneurship: Music producers mobilising and converting Bourdieu's alternative capitals. **Poetics**, v. 40, n. 3, p. 237-255, 2012.

SENNETT, Richard. **O artífice**. Record, 2009.

SOLOMON, Michael R. The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective. Journal of Consumer research, p. 319-329, 1983.

4.2 Ações Empreendedoras como estímulo a práticas inovadoras na Amazônia.
Elaborado por Prof. Dr. Walery Costa dos Reis e Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior

Ações Empreendedoras como estímulo a práticas inovadoras na Amazônia

Walery Costa dos Reis
walery.reis@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA
Fernando Gomes de Paiva Júnior
fernando.paivajr@ufpe.br
Professor da UFPE - Curso de Administração

Resumo:

O presente estudo tem como objetivo compreender como ações empreendedoras de negócios sustentáveis estimulam práticas inovadoras na região Amazônica. Para tanto, as ações empreendedoras, quando colocadas na prática social, provocam determinado nexo de criatividade, integração e emancipação humana, de modo a possibilitar a captura de uma abordagem detalhada da realidade desses indivíduos no meio de suas interações sociais.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, empreendedor, ação empreendedora

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo se apresenta como um fenômeno multifacetado que compreende diferentes tipos de análises vinculadas tanto ao empreendedor quanto as suas ações práticas e intencionais. Para tanto, algumas abordagens como a econômica, a psicológica, a sociológica e a geográfica são utilizadas para elucidar as nuances desse fenômeno (JULIEN, 2010; WELTER, 2011; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

Na abordagem econômica, o empreendedor é compreendido como a figura central do capitalismo e suas ações estão relacionadas à criação de novos empreendimentos, crescimento da lucratividade de empresas e diversificação de seus mercados. Na abordagem psicológica, o foco se efetua nas dimensões sociais como: educação, formação e família, já que isso determina o comportamento do empreendedor e suas ações inovadoras no cotidiano de suas atividades. Na abordagem sociológica, o empreendedor é visto como o mediador de organizações, ou seja, ele é uma espécie de intercessor que busca se relacionar com outras empresas em prol do próprio crescimento da região. Na abordagem geográfica, o empreendedor depende do grau de dinamismo de cada região para criar o seu próprio negócio (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013; JULIEN, 2010).

A discussão com respeito ao empreendedorismo ocorre predominantemente sob uma lógica subordinada pela razão mercantil (BENDASSOLLI; BORGES-

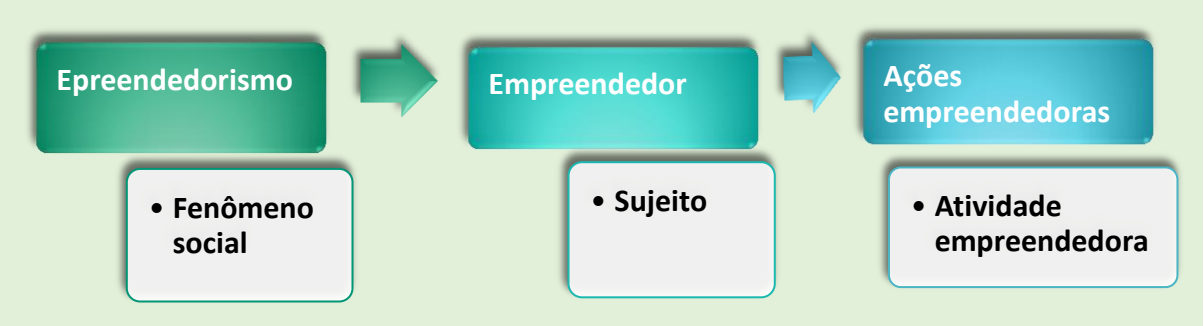
ANDRADE, 2013; CASTRO; NUNES, 2014). Mesmo assim, alguns autores como Paiva Júnior *et al.* (2008), Rindova *et al.* (2009) e Verduijn *et al.* (2014) apontam para uma visão alternativa à perspectiva dominante, indicando outras possibilidades, como a do empreendedorismo compreendido a partir de uma concepção crítica e emancipatória.

Na compreensão de uma perspectiva emancipatória acerca do empreendedorismo, Paiva Júnior *et al.* (2008) trazem a figura do empreendedor humanizado como um sujeito que busca sua emancipação a partir de questionamentos ao pensamento hegemônico de se empreender com base tão somente em princípios norte-americanos. Rindova *et al.* (2009) ressaltam a atuação do empreendedor na busca de sua própria autonomia visando a geração de mudança social em sua vida. Por sua vez, Verduijn *et al* (2014) destacam que a emancipação humana representa a luta e o engajamento do empreendedor por um mundo livre e de qualidade de vida para ele e seus interagentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A necessidade de se falar sobre ações empreendedoras ocorre pelo fato delas representarem a força que impulsiona o empreendedor cultural a implementar práticas inovadoras de maneira ampla, reflexiva e dialógica. Nesse sentido, conforme figura 1, entende-se que ações empreendedoras são quaisquer atividades empreendedoras em si, diferentemente do empreendedorismo percebido como fenômeno social e do empreendedor retratado como sujeito criativo (SOUSA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

Figura 1: Do empreendedorismo às ações empreendedoras.



Fonte: os autores (2020)

A complexidade acerca da ação empreendedora no universo do setor público conduziu Sousa e Paiva Júnior (2012) a discutirem tal fenômeno a partir de três dimensões chave: o estilo criativo, a expertise e a interação social. O estilo criativo está presente na consciência do empreendedor e isso lhe permite agir com base na autonomia, na sua disposição pessoal e na convivência com o risco. A expertise possibilita que o empreendedor tome decisões com inspiração em suas experiências acumuladas oriundas de seu cotidiano social. Já a interação social contempla a ação coletiva desse ator e compreende o conjunto de determinadas condutas evidenciadas em meio a suas relações pessoais. Essas dimensões são interdependentes e estão estruturadas sob o guarda-chuva do contexto cultural, em que o empreendedor tem a

capacidade de influenciar os demais, mas, também, pode ser influenciado na direção de práticas de configuração e posicionamento do seu empreendimento.

Ações empreendedoras no campo da cultura podem colaborar para que o consumidor tenha alguma experiência ao envolver-se com os significados de determinados artefatos artesanais carregados de símbolos, ou códigos, que representam vias de acesso a uma cultura e a uma experiência cultural. Essa interatividade agrega fluidez ao processo de comunicação que ocorre entre o produtor e o consumidor de artefatos artesanais (HALL, 2003; YÚDICE, 2008; LOPES, 2009).

A possibilidade de se acessar determinada forma de expressão cultural, a exemplo da cultura quilombola, da marajoara ou de outras formas de cultura, todas vistas a partir de experiências estimuladas por ações empreendedoras, traz à tona as subjetividades que perpassam os processos comunicacionais intrínsecos à produção de bens culturais. Nessa perspectiva, os consumidores se envolvem com a história, os sentimentos, os pensamentos e as tradições de determinado local, atrelados a linguagens criativas como seus possíveis artefatos artesanais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; LOFMAN, 1991).

O componente experiencial dos indivíduos possibilita que produtos com alma, como os artefatos artesanais, sejam confeccionados de forma emocional. Na realidade, esse tipo de abordagem extrapola os aspectos visuais desse bem simbólico e abrange o conjunto de sensações singulares que vinculam o consumidor a diferentes realidades culturais desejadas (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; LOFMAN, 1991; RYAN, 2002).

O estímulo à dimensão emocional, simbólica e relacional possibilita que ações empreendedoras no campo da cultura estejam vinculadas a um nexo de criatividade pautado no reconhecimento social, nas representações culturais, nos códigos significativos e nas construções identitárias de determinada região. Essa leitura pode auxiliar o entendimento acerca de se evitar que medidas reducionistas nas relações de compra e venda de um bem ou serviço repleto de simbolismos tratados na esfera dos significados culturais. Portanto, o olhar pluralizado da cultura regional permite avançar na discussão da temática das ações empreendedoras no campo das tradições e traduções culturais de alguma região (CAMPBELL, 2001; CAMAGNI, 2016).

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

As ações empreendedoras colocadas em práticas para subsidiar a abertura de um negócio devem ser pensadas com base em procedimentos estratégicos, inovadores e criativos. Isso quer dizer que o negócio em si não pode ser pensado de qualquer forma. Para tanto, é necessário que um conjunto de reflexões seja realizado visando melhores tomadas de decisões.

Os micro e pequenos empreendimentos em Paragominas-PA são concebidos, muitas vezes, de qualquer forma. Isso revela que esse negócio não foi pensado de maneira estratégica a ponto de não se ter um produto inovador, um atendimento de qualidade e um estabelecimento com ações criativas para todos os seus consumidores.

A abertura de um negócio de forma amadora e precoce leva o empreendedor a uma situação vulnerável do ponto de vista da sustentabilidade de seu

empreendimento. Nesse caso, uma decisão equivocada pode ocasionar a perda repentina de capital a ponto de o negócio ser fechado, a desestabilidade financeira dos donos da empresa e a desestruturação de uma família. Tendo isso em vista, as ações empreendedoras com respeito a determinado negócio local precisam ser estudadas minunciosamente para que seus produtos e serviços inovadores sejam gerados e desenvolvidos de modo exitosos e, com isso, seus dirigentes se tornem pessoas emancipadas que vivem uma vida digna e portadoras de solvência de seus compromissos financeiros. Nesse contexto, temos a seguinte questão problema: **Como ações empreendedoras de um negócio sustentável estimulam práticas inovadoras na Amazônia?**

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

O micro e pequeno empreendedor, na maioria das vezes, não tem um bom investimento inicial para começar o seu próprio negócio. Nesse sentido, ele precisa colocar em prática algumas ações criativas, principalmente aquelas que se referem ao valor simbólico do produto ou serviço, a exemplo da diversificação do design do artefato, do alinhamento à dimensão emocional, da valorização da perspectiva experiencial e do estímulo ao aspecto sensitivo.

A embalagem do produto, por exemplo, deve apresentar design marcante que traga significados vinculados a um conjunto de sentimentos. Por sua vez, o produto também deve ser pensado nessa mesma lógica, pois, ele contribui para a demarcação de identidades e a expressão do *self*.

Outras ações empreendedoras deveriam ser colocadas em prática nos empreendimentos em Paragominas-PA, como a divulgação criativa do produto e/ou serviço, o atendimento personalizado, a utilização de uma linguagem mais adequada ao portfólio de produtos simbólicos do estabelecimento e o desenvolvimento da perspectiva experiencial do negócio.

Muitos empreendimentos em Paragominas-PA fecham as portas no seu primeiro ano devido a essa falta de alinhamento entre o empreendedor e as ações empreendedoras. Isto é, os negócios são abertos, mas os produtos são os mesmos de sempre, a divulgação é a mais tradicional possível, não é colocada em prática uma linguagem criativa do negócio, o atendimento do serviço deixa a desejar em termos de excelência na relação com o cliente e, por fim, os aspectos experienciais não são valorizados por tais empreendedores.

O contexto empresarial no município de Paragominas-PA requer que se tenha cuidados especiais com a abertura de novos negócios. Por esse motivo, as ações empreendedoras devem ser incentivadas a ponto de provocarem melhorias nos estabelecimentos comerciais para que sejam perpetuados definitivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações empreendedoras focadas na produção de artefatos simbólicos devem ser permeadas por uma visão dinâmica, integrativa e de caráter social emancipador, pois essas ações, quando colocadas em prática, precisam estar fundamentadas em princípios que valorizam o respeito à diversidade, aos saberes locais, à vida e à liberdade.

A criação de um produto e/ou serviço é compreendida como um processo interativo em constante movimento. Tendo isso em vista, essa prática criativa só gera significados a partir das relações simbióticas constituídas pelo protagonismo do produtor e do consumidor nas estruturas comunicativas de produções simbólicas organizadas sob a lógica contemporânea de sistemas tecnológicos de comunicação (LISBOA FILHO; MORAES, 2015).

As reflexões desse estudo a respeito de ações empreendedoras possibilitam que caminhos alternativos sejam apresentados ao micro e pequeno empreendedor. Isso ocorre devido a necessidade de se fazer uma análise com enfoque crítico e reflexivo que nos permita capturar uma abordagem mais detalhada da realidade.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- O que são ações empreendedoras?
- Quais ações empreendedoras precisam ser colocadas em prática nos micro e pequenos empreendimentos estabelecidos no município de Paragominas?
- Como as ações empreendedoras no campo organizacional podem ser utilizadas como estratégicas para a perpetuação de diversos tipos de empreendimentos no município de Paragominas?
- Como pode ser feito um alinhamento entre o empreendedor e suas ações empreendedoras?
- Quais os cuidados que se devem ter com a abertura do próprio negócio?

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desempenho empreendedor nas indústrias criativas: propondo um modelo teórico. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 105-120, 2013.

CASTRO, C. A.; NUNES, T. G. . Crítica à razão empreendedora: sobre a função ideológica do empreendedorismo no capitalismo contemporâneo. **Revista de Derechos Humanos y Estudios Sociales**, v. 11, p. 117-135, 2014.

CAMAGNI, Roberto. Towards Creativity-Oriented Innovation Policies Based on a Hermeneutic Approach to the Knowledge-Space Nexus. In: **Knowledge-creating Milieus in Europe**. Springer Berlin Heidelberg, 2016. p. 341-358.

CAMPBELL, Colin. **A Ética Romântica e o Espírito do Consumismo Moderno**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

GOMES, Almiralva Ferraz; LIMA, Juvêncio Braga de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance - Eletrônica**, v.20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Editora UFMG, 2003.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, sept. 1982.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LOFMAN, Brian. Elements of experiential consumption: an exploratory study. **Advances in consumer research**, v. 18, n. 1, p. 729-735, 1991.

LOPES, José Rogério. A conveniência da cultura: usos da cultura na era global. **Horizontes Antropológicos**, v. 15, n. 31, p. 331-335, 2009.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; ALMEIDA, Simone de Lira; GUERRA, José Roberto Ferreira. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 112-134, 2008.

RINDOVA, Violina; BARRY, Daved; KETCHEN, David J. Entrepreneuring as emancipation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 477-491, 2009.

RYAN, Chris. **The Tourist Experience**. London: Continuum, 2002.

SOUSA, Jefferson Lindberght de; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; XAVIER FILHO, Jose Lindenberg Julião. A Emergência do Empreendedorismo Educativo-Cultural: O Programa de Formação do Jovem Artesão. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2014.

VERDUIJN, Karen *et al.* Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 20, n. 2, p. 98-107, 2014.

WELTER, Friederike. Contextualizing entrepreneurship conceptual challenges and ways forward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165-184, 2011.

YÚDICE, George. **A conveniência da cultura. Uso da cultura na era global**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

5. Disciplina de Comportamento Organizacional

5.1 As Estruturas Organizacionais. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins.*

As Estruturas Organizacionais

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Apresentação

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar um objetivo comum. Independentemente de serem organizações formais ou informais existem pelo menos três características inerentes a todas as organizações, tais características são: Finalidade, Composição e Estrutura. Veremos que, num ambiente marcado pela globalização, alta competitividade e instabilidade, as organizações que planejam e adaptam sua estrutura à sua realidade organizacional, isto é, respeitando o seu ambiente interno e externo, apresentam maiores chances de sucesso em comparação com as demais.

1. INTRODUÇÃO

As estruturas Organizacionais consistem num projeto de sistemas que definem como são formalmente divididos, agrupados e coordenados os componentes da organização. Assim, ela compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa (departamentos, divisões, seções etc.), as relações entre superiores e subordinados, e abrangem os deveres, as responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes (Chievenato, 2014). Graças à estrutura organizacional é possível ter uma visão mais ampla sobre como os recursos estão distribuídos pelas áreas e como a empresa caminha para atingir objetivos estratégicos.

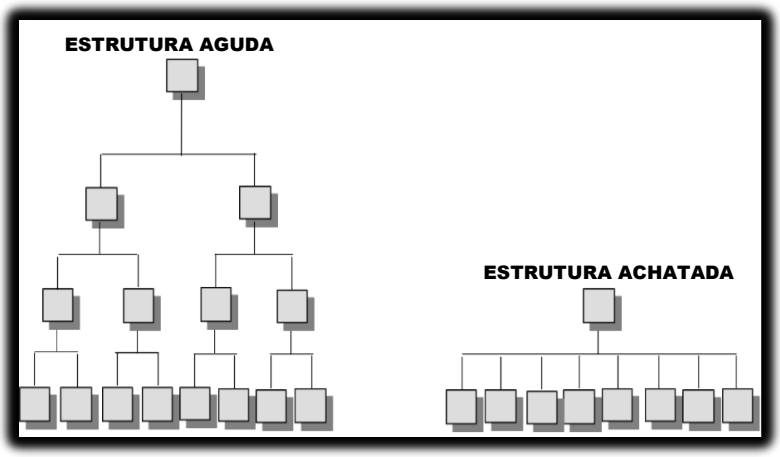
Num passado próximo, a temática das estruturas organizacionais se resumia à confecção e análise dos organogramas com uma estrutura rígida e centralizada. Hoje, se discute sobre novos modelos de empresas, com estruturas menos rígidas e mais participativas na tomada de decisão. Imagine a festa de formatura da ADM 2019, com garçons, seguranças, DJ, cozinheiros e demais fornecedores sem entenderem o que têm que fazer ou sem alguém que os lidere e diga onde e como devem trabalhar. Já pensou na bagunça e no tumulto na hora da festa se o segurança não sabe quem tem a entrada liberada, ou se o garçom não sabe o que pode servir?

Em qualquer organização é assim. Antes de ela começar a funcionar, os papéis que cumprirão cada integrante (composição) precisam ser bem definidos e devidamente alinhados ao planejamento estratégico, a partir de uma estrutura que seja coerente com os objetivos traçados. Além disto, os tipos de estrutura organizacional escolhidos vão impactar diretamente na formação e manutenção da Cultura Organizacional, assunto que veremos adiante.

Podemos simplificar os tipos de estrutura organizacional em dois grandes grupos: a estrutura vertical (também denominada aguda ou alta) e a horizontal (também conhecida por achatada). Em uma organização vertical, o CEO, ou diretor executivo, encontra-se no topo e, abaixo dele, estão às divisões com os respectivos diretores de cada setor. Ou seja, a escada desce até chegar aos departamentos mais baixos. Na verticalização, a relação líderes e liderados é bem definida. Neste caso, as decisões são tomadas em níveis hierárquicos. Por ter uma estrutura mais rígida, a comunicação tende a ser mais restrita, o que pode levar a lentidão.

Já em uma organização horizontal, as pessoas são agrupadas com base em conhecimentos similares. Assim, há também a maior propagação do conhecimento entre as pessoas de uma mesma área. Por outro lado, enquanto a comunicação entre membros de um setor melhora, à medida que a empresa cresce a comunicação entre os departamentos fica enfraquecida. A figura 1 ilustra os tipos básicos de estruturas organizacionais.

FIGURA 1 – Tipos de Estruturas



FONTE: Chiavenato 1994 adaptado

Ainda falando sobre os tipos de estrutura organizacional, podemos mencionar algumas características distintivas que nos auxiliarão no decorrer deste estudo:

Plana/achatada	Aguda/alta
1-Trabalho criativo e inovador 2-Tarefas diversificadas 3-Dispersão física das pessoas 4-Necessidade de orientação 5-Ausência de regras e procedimentos 6-Poucos sistemas de suporte 7-Muitas atividades não administrativas 8-Custo administrativo maior	1-Trabalho rotineiro e previsível 2-Tarefas similares 3-Concentração física das pessoas 4-Pessoal treinado e preparado 5-Regras e procedimentos 6-Sistemas de apoio e suporte 7-Poucas atividades não administrativas 8-Custo administrativo menor

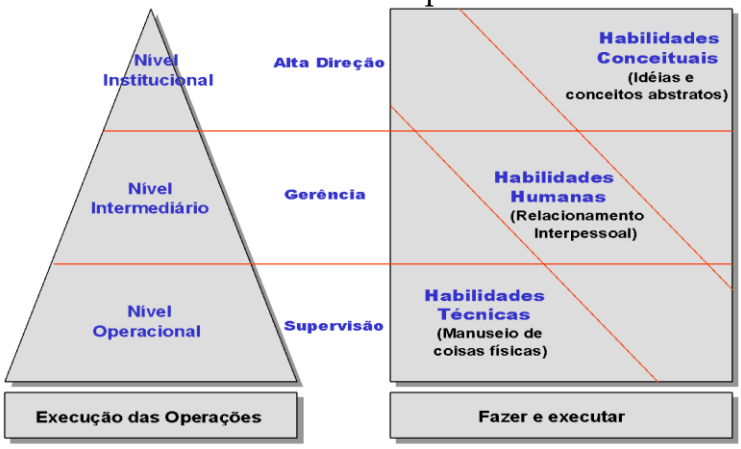
No decorrer deste e-book serão discutidos os efeitos ocasionados por esses dois tipos de estruturas organizacionais nas relações entre os colaboradores nas organizações. Por esse motivo, é importante que você desenvolva as competências essenciais para avaliar se a estrutura da sua organização (ou da que você trabalha) está adequada ao seu formato de negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Vimos anteriormente sobre a importância da organização desenvolver uma estrutura que melhor atenda seus recursos humanos e tecnológicos. O proposito principal de uma estrutura organizacional é o controle: controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançar objetivos organizacionais e os meios usados para motivar pessoas a alcançar esses objetivos. Na Microsoft, por exemplo, os problemas em coordenar as atividades dos cientistas/desenvolvedores, no sentido de fazer melhor uso dos seus talentos, foram solucionados a partir da criação de pequenas equipes de cientistas, recompensando-os com ações da própria Microsoft, com base no desempenho do grupo (JONES, 2016).

É importante lembrar que dentro do atual contexto organizacional os níveis hierárquicos são uma importante forma de definição de escopo administrativo, ou seja, esses níveis são responsáveis pela definição estratégica do administrador dentro da instituição e, é claro, influenciam as relações intraoganizacionais. Os administradores são classificados em três níveis hierárquicos (figura 2)

FIGURA 2 – Níveis Hierárquicos.



FONTE: Chiavenato 1994 adaptado

Entende-se por relações intraorganizacionais, àquelas entre os colaboradores dentro das organizações. Nesse sentido, elas envolvem o processo de desenvolvimento de habilidades e competências que possibilitam o relacionamento saudável e produtivo entre pessoas, considerando o contexto em que estão inseridas (DEL PRETTE, 1998). No contexto organizacional, o desenvolvimento interpessoal assume importância significativa, tendo em vista que, mesmo em atividades isoladas e individuais, as pessoas precisam relacionar-se umas com as outras para realizar seu trabalho. Dessa forma, podemos entender que os resultados do trabalho de uma pessoa ou de uma equipe dependem, em grande parte, da qualidade das relações interpessoais e intraorganizacionais que desenvolvem. Discutiremos os dois tipos básicos de relações interpessoais numa organização, as relações formais e informais.

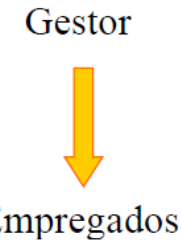
Os grupos informais surgem, naturalmente, da necessidade de contato social, sem que dependam de determinação organizacional, como, por exemplo: colegas do café, colegas de diferentes departamentos que almoçam juntos, entre outros. Já os grupos formais são definidos pela organização a partir da distribuição das áreas, tarefas e objetivos, como exemplo: o pessoal que trabalha no setor de compras forma

um grupo, o pessoal do setor de vendas constitui outro grupo, entre outros, todos formais (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Todos os conceitos, até agora explicados, desaguam nas três estruturas organizacionais, a saber: estrutura linear, estrutura funcional e estrutura de *Staff*.

- **Estrutura Linear:** implica uma organização muito simples, sendo comum na maior parte das empresas familiares e de pequena dimensão, normalmente é constituída por apenas dois níveis hierárquicos: o gestor (patrão) e os empregados.

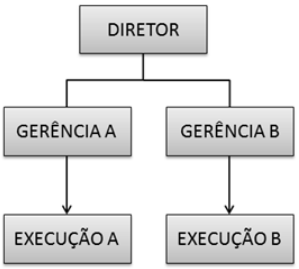
FIGURA 3 – Estrutura linear



FONTE: elaboração própria.

- **Estrutura Funcional:** As insuficiências da estrutura simples, à medida que a empresa cresce, conduzem geralmente à adoção de uma nova estrutura organizacional. Na estrutura funcional os recursos estão organizados em departamentos. Por exemplo: administrativo, contábil, marketing, desenvolvimento, produção, etc. Logo, os recursos alocados em cada departamento respondem a um único chefe. Além disso, cada área tem pessoas que compartilham de conhecimentos e habilidades similares.

FIGURA 4 – Estrutura Funcional



FONTE: elaboração própria.

- **Estrutura do tipo *staff*:** Esse tipo segue as características básicas de uma estrutura funcional, se diferenciando dela a partir da presença de órgãos de apoio (*staff*), especializados em competências específicas, que atuam junto aos gerentes de cada setor/função da organização auxiliando-os.

FIGURA 5 – Estrutura *staff*

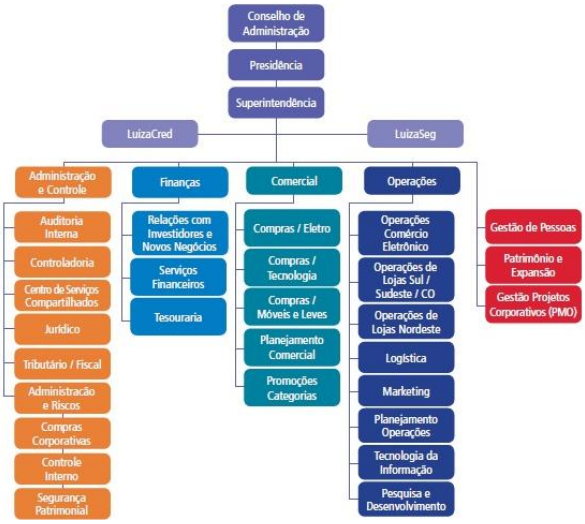
FONTE: elaboração própria.

Ressalta-se que nesse tópico foram apresentadas as três estruturas administrativas básicas. Portanto, não foi pretensão deste e-book esgotar todos os conceitos referentes à temática das estruturas organizacionais. Ao longo do desenvolvimento organizacional outras estruturas organizacionais foram modeladas para contextos específicos. Vale a pena se debruçar mais sobre este assunto. Nesse sentido, serão disponibilizados links para facilitar o acesso aos materiais de suporte e investigação.

3. PRÁTICA LOCAL

A partir do conteúdo ministrado, é possível analisar os tipos de estruturas mais usados no contexto de Paragominas e adequar à nossa realidade alguns elementos que podem nos auxiliar enquanto administradores, empreendedores, funcionários etc. A título de exemplo, é possível analisar a estrutura organizacional do Magazine Luíza. Esta se caracteriza por uma empresa familiar de capital aberto, sendo uma das maiores redes varejistas do Brasil. Sua política presa o bem estar e reconhecimento de seus colaboradores. A estrutura adotada pelo magazine, via de regra, é a do tipo funcional.

FIGURA 6 – Estrutura organizacional da Magazine.



FONTE: Site Magazine Luiza.

Nesse tipo de estrutura os recursos alocados em cada departamento respondem a um único chefe. Além disso, cada área tem pessoas que compartilham de conhecimentos e habilidades similares. As vantagens desse modelo são:

- Facilidade de integração/comunicação (intradepartamental). Isto é, os colaboradores dentro de cada departamento "falam a mesma língua".
- A especialização é valorizada e incentivada.
- Níveis hierárquicos bem definidos.

As principais desvantagens desse modelo são:

- Dificuldades de integração entre os diversos departamentos (interdepartamental).
- Dificuldades de adaptação às constantes mutações do mercado.
- Cada área se preocupa em cumprir seus objetivos e prioridades em vez de se enxergar a organização com um todo.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Como foi dito anteriormente, existem mais tipos de estruturas organizacionais além das três mencionadas. O ponto principal é que cada estrutura apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens para cada tipo de organização. Por isso, é importante lembrar: não existe uma abordagem que se aplique a todas as empresas. Logo, o que vai ditar o modelo de Estrutura Organizacional é o tipo do negócio.

Normalmente, micro e pequenas empresas devem se atentar para estruturas mais simples e achatadas. Ao passo que grandes organizações, tendem a focar no controle e ter uma estrutura mais verticalizada. A questão mais importante na hora da elaboração da Estrutura Organizacional é evitar que cargos e funções se sobreponham uns aos outros. Em outras palavras, devem-se definir quais são os níveis hierárquicos para que cada colaborador entenda a desempenhe seu papel na empresa.

Seguem alguns itens que devem ser ponderados na hora de criar uma estrutura organizacional:

- Analise e compreenda o seu negócio. Isto é, deve estar bem claro se sua organização precisa de uma estrutura hierárquica horizontal, com incentivo à participação dos funcionários e ambiente colaborativo. Ou se ela requer uma estrutura verticalizada, com uma diretoria mais acima dos demais níveis hierárquicos e com poder de centralização?
- Via de regra, uma organização cujo enfoque é a criatividade, optará por uma hierarquia horizontal. Já uma que dependa de processos de trabalho, regras e procedimentos, optará pela verticalização.
- É imprescindível existir um planejamento estratégico prévio (missão, visão, valores, objetivos organizacionais). Estrutura organizacional e planejamento estratégico devem estar alinhados.
- Não se pode, sob qualquer hipótese, desconsiderar a cultura organizacional vigente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão sobre o tipo de Estrutura Organizacional ideal a ser adotado pela organização depende de múltiplas variáveis interligadas ao contexto e planejamento estratégico daquela organização. Logo, salienta-se que não existe fórmula mágica e o que funciona para uma organização, pode não funcionar para outra. A ideia central é que todos os componentes de uma organização devem caminhar para um mesmo objetivo. Nesse sentido, a comunicação interna (que abrange os grupos formais e informais, níveis hierárquicos, etc.) é uma ferramenta importantíssima nesse quesito.

Ou seja: quanto mais clara for a comunicação entre os níveis e atores organizacionais, mais fácil será definir uma estrutura organizacional que melhor direcione o trabalho de todos os envolvidos nos processos organizacionais, possibilitando o alcance, em primeiro lugar, dos objetivos organizacionais e, posteriormente, os pessoais.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Qual a diferença entre ORGANIZAÇÃO e ADMINISTRAÇÃO?
- Como identificar a cultura organizacional numa organização? Como ela pode ajudar e prejudicar o ambiente organizacional?
- Quais as estruturas organizacionais mais presentes em Paragominas-PA? Como você chegou a essa conclusão?
- Você consegue distinguir, na organização/ empresa a qual você integra, quais são os grupos formais e informais existentes? Quais as vantagens e problemas de cada um?

REFERÊCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. 2.ed. SÃO PAULO: Makron - Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. **Desenvolvimento interpessoal e educação escolar**: o enfoque das habilidades sociais. Temas em Psicologia, v. 6, n. 3, Ribeirão Preto, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. Pearson Education do Brasil: São Paulo, 2014.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**; trad. Luciane e Daniel Vieira. São Paulo; Pearson Education do Brasil. 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Comportamento grupal e intergrupal**. In: BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Cengage Learning, 2011, p. 95-116.

https://blog.inepadconsulting.com.br/tipos-de-estrutura-organizacional

http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/estruturas_organizacionais_modelos.pdf

5.2 O comportamento organizacional. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins.*

O comportamento organizacional

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Apresentação

No capítulo anterior definimos "organizações" como: grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar um objetivo comum. Neste capítulo veremos como as *pessoas* são importantes para as organizações. Veremos os elementos relacionados ao comportamento individual, em grupos e em equipes. Também compreenderemos melhor a temática do comportamento organizacional e como ela pode ser tornar um valoroso aliado para os administradores e, se deixada de lado, um mestre cruel, capaz de levar muitas organizações ao colapso.

1. INTRODUÇÃO

Uma organização, por mais moderna que seja, necessita de pessoas para fazê-la funcionar. Assim, é necessário compreender: quem são as pessoas no interior das organizações, como elas se relacionam, como se comportam e como o desempenho das organizações e das pessoas que a compõem são influenciados por essas ações.

É de conhecimento pacífico a complexidade do ser humano, isto é, sabe-se que todo ser humano se comporta de maneira desigual e imprevisível, e isso traz consequências para o ambiente onde ele está inserido. Por esse motivo os estudos sobre o comportamento organizacional são importantes para a compreensão, análise e implementação das melhores práticas gerenciais, com a finalidade de potencializar o uso do capital intelectual nas organizações.

A temática relativa ao comportamento organizacional visa estudar as relações humanas dentro das organizações. Logo, ela relaciona os indivíduos, a cultura e o desempenho organizacional aos resultados, à qualidade de vida laboral e à qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela organização. A lógica por trás desses conceitos é: quando se conhece o modo como uma organização se comporta, é mais simples liderar e se relacionar com os membros internos e externos das organizações. Esses fatores auxiliam o processo de motivação dos colaboradores e de resolução de conflitos entre as equipes de trabalho. Nesse aspecto, reconhecer os elementos da cultura organizacional torna-se imprescindível. No entanto, antes de percorrermos esse caminho, é necessário definir o que é comportamento organizacional e compreender alguns componentes importantes desse conceito.

Segundo Siqueira (2002), é possível encontrar múltiplas definições que focam em diferentes aspectos do comportamento organizacional. No entanto, a autora adota uma definição que considera o entendimento do comportamento organizacional a partir de três níveis de análise: o micro (ênfase nos indivíduos), o meso (ênfase nos grupo/equipes) e o nível macro (engloba toda a organização).

Neste artigo, o comportamento organizacional é definido como a ciência que investiga o comportamento dos indivíduos e dos grupos nos contextos organizacionais, bem como o comportamento da própria organização em relação a seu ambiente externo e interno. Isso significa que o comportamento organizacional estuda a interação entre indivíduos e organização, de maneira a compreender o conjunto de comportamentos, emoções e atitudes estabelecem os padrões de relações humanas. Esses padrões são responsáveis pelos estilos de liderança e processos motivacionais que ocorrem dentro da organização, incentivando as boas relações interpessoais dentro das equipes de trabalho e proporcionando um ambiente de trabalho saudável e com qualidade de vida (SIQUEIRA, 2002).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Vimos anteriormente que o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de usar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, isto é, a geração de resultados e o alcance dos objetivos organizacionais. Isso quer dizer que a ciência relacionada ao comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre indivíduos, grupos e das estruturas organizacionais sobre o comportamento humano para fazer com que as organizações trabalhem bem.

Os indivíduos, dentro das organizações, são pessoas "prontas", isto é, que já carregam uma bagagem de conhecimentos, percepções, valores e atitudes que irão influenciar o seu comportamento no trabalho. As características mais elementares são: pessoais (idade, sexo, estado civil...), de personalidade (estrutura emocional, valores e atitudes) e de capacitação (conhecimentos e competências).

Na lógica organizacional, um "grupo" representa mais do que um agrupamento de pessoas, pois estas devem ter "algo" em comum, além de estarem no mesmo lugar, característica que representa um agrupamento de pessoas. Bowditch e Buono (2011, p. 95) entendem que os elementos que caracterizam um grupo são: "(1) duas ou mais pessoas, que são (2) psicologicamente conscientes umas das outras e que (3) interagem para atingir uma (4) meta comum".

As estruturas organizacionais, como vimos no artigo 1, representam a estrutura formal de uma organização, ou seja, representam: o desenho da organização formal, as políticas e práticas que afetam os colaboradores na organização e a cultura interna.

Desta forma, o comportamento organizacional alcança o seu mais alto nível de sofisticação que conciliamos a estrutura formal ao conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e grupos que compõe a organização.

2.1 O NÍVEL INDIVIDUAL

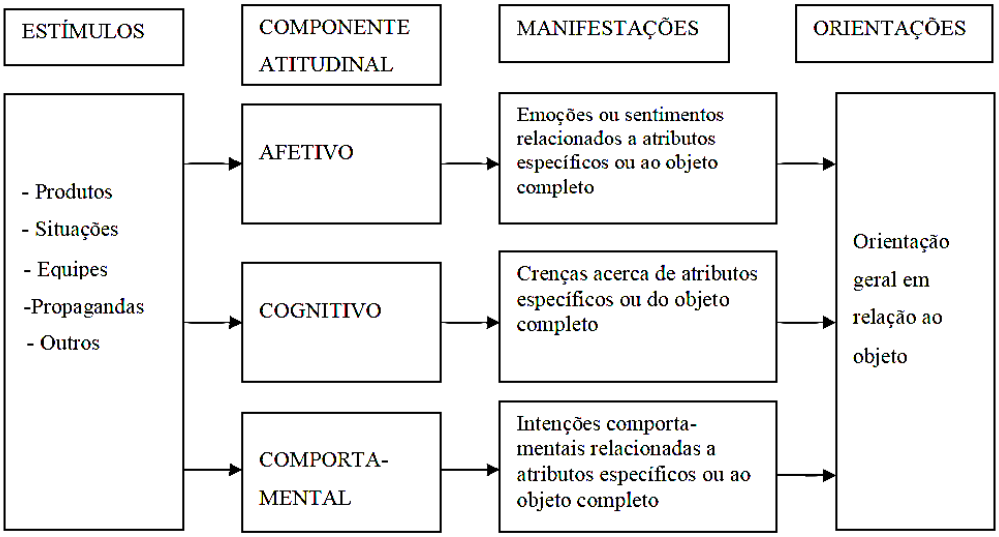
Todo indivíduo ao nascer é cercado por outros indivíduos. Inicialmente, convivemos apenas com a família e amigos muito próximos, o que já vai modelando nosso comportamento de acordo com as características deste grupo social ao qual estamos inseridos. Durante o nosso desenvolvimento, nosso grupo de convivência social vai aumentando e nosso aprendizado também. No entanto, apesar de todos os

estímulos que recebemos do ambiente externo, que vão aos poucos moldando nossas atitudes e personalidade, cada indivíduo é único e seu padrão de percepção, emoção, motivação e comportamento também são singulares. Cada pessoa possui um conjunto próprio de características que a define e norteia suas atitudes e comportamento. Nesse sentido, compreendermos alguns aspectos associados ao nível individual.

Segundo Robbins e Judge (2014), a atitude é definida como a forma de agir ou reagir a um estímulo. Este pode assumir várias formas, a exemplo de: uma pessoa, um objeto, um contexto ou um conceito. As atitudes de um indivíduo são ligadas a determinadas características individuais e cognitivas como: personalidade, motivações, percepções etc. Esses fatores exercem grande influência sob o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

De modo geral, podemos resumir as atitudes de um indivíduo em três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental. A figura 1 resume essa perspectiva.

Figura 1 – atitudes.



FONTE: adaptado Robbins e Judge (2014)

O segundo elemento do nível individual é a personalidade. Esta pode ser compreendida como forma de pensar, sentir, se expressar e agir das pessoas que, combinados, transformam-se em padrões únicos de comportamentos individuais. Diversos autores se debruçaram sobre esta temática visando compreender os determinantes da personalidade humana. A ideia central é de que em contextos diversos, existem tipos de personalidade que são desejáveis e não desejáveis para cada organização. Logo, um planejamento adequado pode auxiliar a cooptação de profissionais com o perfil adequado para aquela organização.

O terceiro aspecto do nível individual são os valores. Estes se caracterizam por um conjunto de crenças, concepções e ideias que tomamos como modelo e passamos a nos identificar. Os valores pessoais dizem respeito às crenças que são importantes para que o indivíduo oriente sua vida, guiando sua conduta. A importância da compreensão dos valores segue a mesma lógica da personalidade, eles guiam nossas

decisões no cotidiano e nos orientam a agir de acordo com a moral e a ética aprendida durante a nossa vida.

Por que isso é importante para o contexto organizacional? Porque os valores entre as pessoas e as organizações variam. Logo, para que exista um bom relacionamento entre indivíduo e organização, é necessário que haja congruência de valores entre eles. Quando há congruência de valores, a probabilidade de que os colaboradores estejam mais satisfeitos no ambiente de trabalho é maior, aumentando também a lealdade com a organização, o comprometimento com o trabalho e diminuindo o estresse e a rotatividade (*turnover*).

2.2 COMPREENDENDO A DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE

Grupos e equipes não são a mesma coisa. Já observamos que um grupo é a junção de dois ou mais indivíduos que buscam atingir um mesmo objetivo. Os grupos de trabalho não têm necessidade, nem oportunidade, de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto (por exemplo um grupo de pessoas num avião viajando num mesmo destino é um exemplo de um grupo). Logo, o desempenho do grupo se resume à somatória das contribuições individuais de seus membros. Não há sinergia ou harmonia, capazes de criar um desempenho superior. Vale ressaltar que cada pessoa pode pertencer a diversos grupos, portanto, ter motivos diferentes para participar de cada um deles.

A partir de sua definição, podemos compreender o conceito de equipe como:

> Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (MACHADO, 1998 apud ALBUQUERQUE; PUENTE-PALÁCIOS, 2004, p. 24).

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia (cooperação/coesão) positiva por meio do esforço coordenado (por exemplo, o time do Vasco. Vemos claramente uma equipe bem organizada, sinérgica com cada componente trabalhando, harmônica e conjuntamente, para que a equipe vença).

Embora seja comum a referência a grupos e equipes como sinônimos, no meio organizacional há uma clara distinção conceitual. O quadro 1, auxilia a distinção entre grupos x equipes.

Quadro 1 – Grupos x equipes

GRUPOS	EQUIPES
Esforço individual	Esforço coletivo
Responsabilidade por resultados individuais	Responsabilidade compartilhada por resultados globais
Objetivo do trabalho individual	Objetivo do trabalho compartilhado
Unidades de trabalho dependentes (supervisão)	Unidades de trabalho semiautônomas ou autônomas.

FONTE: elaboração própria

No que se refere ao tamanho ideal de uma equipe, vários estudos defendem a tese dum número mínimo de três pessoas, com um máximo recomendável de dez pessoas. De modo geral, espera-se que equipes possam assumir tarefas mais complexas e ter maior flexibilidade e autonomia em sua execução, quando comparadas a grupos. Vale ressaltar que a maneira como determinadas equipes enfrentam os desafios que surgem no cotidiano organizacional irá determinar sua "alta ou baixa *performance*" e existe uma série de fatores que determinam o sucesso ou o insucesso das equipes, que serão discutidos num outro momento.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL E QUESTÕES PARA REFLETIR:

A partir dos conhecimentos apresentados, escolha uma organização (comercial ou sem fins lucrativos) em Paragominas-PA e observe o seu comportamento organizacional. Como os diversos níveis do comportamento organizacional são trabalhados? Você percebe claramente a formação de grupos ou esquipes? Por quê?

- O que você aprendeu nesta seção pode ajudar você a entender e melhorar as relações nos grupos e equipes aos quais pertence?

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Quatro fatores contextuais que parecem estar mais significativamente relacionados ao desempenho/*performance* das equipes são: a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança e a junção entre sistemas de avaliação de desempenho e recompensas que reflitam, com justiça, as contribuições da esquipe para a organização.

QUADRO 2 – Fatores de sucesso das equipes

Fatores de sucesso	Descrição
Recursos adequados	Todas as equipes de trabalho dependem de recursos externos para sua sustentação. A característica mais importante para o sucesso duma equipe é o apoio que ela recebe da organização (informações em tempo hábil, tecnologias apropriadas, pessoal qualificado, incentivos administrativos...)

Liderança e estrutura	Os membros da equipe precisam estar em acordo quanto à divisão das tarefas. Cabe à liderança assegurar que todos contribuam igualmente nesse arranjo. Leva-se em conta a definição dos cronogramas, desenho de cargos, resolução de conflitos.
Clima e confiança	Os membros de equipes eficazes confiam uns nos outros e na organização. A confiança facilita a cooperação e reduz a necessidade de monitoramento constante. A confiança também é importante para a execução da liderança.
Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas	Nem sempre o sistema tradicional de avaliação e recompensas funciona. É recomendável que ao lado da avaliação e recompensas individuais, os dirigentes considerem as avaliações em grupo e participação dos lucros ou ações da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investir em comportamento organizacional significa investir na organização. Logo, compreender e aprimorar o comportamento organizacional traz investimentos no desenvolvimento das habilidades pessoais e profissionais apropriadas para cada equipe de trabalho. Quando se considera o crescimento pessoal de cada colaborador, acabamos por motivá-lo por meio de sua realização pessoal no trabalho, melhorando, assim, seu desempenho dentro da organização. A melhoria da eficácia organizacional é um dos principais benefícios alcançados quando se investe no comportamento organizacional. Porque a compreensão dos comportamentos e as atitudes dos indivíduos, grupos e equipes com os quais estamos trabalhando é fundamental para assumir, ou entender, o papel de liderança apropriado para motivar e estimular o crescimento contínuo, isto é, individual e organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco J. B.; PUENTE-PALÁCIOS, Kátia E.; **Grupos e equipes de trabalho**. [on-line]. 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. Cengage Learning: São Paulo, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M (2002). **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de Psicologia, 7 (número especial), 11-18.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento-organizacional-2/

https://www.jrmcoaching.com.br/blog/comportamento-organizacional-niveis-de-estudo/

5.3 Elementos da cultura e mudança organizacional. *Elaborado por Prof. Douglas Gomes Martins*

Elementos da cultura e mudança organizacional

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Apresentação

No capítulo anterior falamos dos aspectos relacionados ao comportamento organizacional, ou seja, da relação: indivíduos, grupos/equipes e estrutura formal. Ressaltou-se que o comportamento organizacional alcança o seu mais alto nível de sofisticação quando se harmonizam a estrutura formal e o comportamento dos indivíduos e grupos que compõe as organizações. Nesse capítulo abordaremos sobre o "cimento/cola" que permite essa 'harmonização' no seio das organizações, a cultura organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A Wal-Mart é a maior e mais bem-sucedida rede de lojas de varejo do mundo segundo o *Global Powers of Retailing* 2019. Iniciada como uma pequena loja de produtos de armazém em 1945, a rede conta hoje com mais de 4 mil estabelecimentos, o que permite um volume de vendas muito elevado. Segundo especialistas em desenvolvimento de empresas, a característica que diferencia a Wal-Mart das demais varejistas é que ela manteve sua cultura de pequeno negócio. Isso quer dizer que a Wal-Mart nunca perdeu de vista o objetivo do seu fundador, Sam Walton: proporcionar às pessoas de baixa renda a oportunidade de adquirir produtos que antes eram acessíveis aos consumidores mais afortunados. Mesmo nos dias atuais, os funcionários da Wal-Mart carregam o valor essencial da empresa, bater os preços da concorrência (ROBBINS, 2005).

Uma cultura organizacional forte e bem definida, como a do Wal-Mart, direciona a empresa e funcionários. Ela ajuda a formar uma compreensão clara sobre como as coisas são processadas na organização de modo a oferecer estabilidade, direcionamento e capacidade de respostas aos muitos desafios e imprevistos do cotidiano organizacional. Entretanto, os elementos a cultura organizacional não se baseiam somente em aspectos positivos. Uma cultura forte e enraizada também gera obstáculos ao desenvolvimento e mudança organizacional.

É possível afirmar que a cultura organizacional é capaz de moldar as relações humanas dentro das organizações. Isso significa que as normas, os valores e as crenças, que são fortes componentes da cultura organizacional, devem ser compartilhados e aplicados por todos os colaboradores dentro de uma organização.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é definida como um:

> Padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. A eficiência desse padrão deve ser considerada boa o

> suficiente para se tornar válida a ponto de ser ensinada aos colaboradores da organização como a maneira correta de se comportar mediante os problemas apresentados pela organização, moldando a maneira de perceber, pensar, sentir e agir em relação a todos os sistemas da organização. (SCHEIN 2009, p. 16)

Dessa definição notamos duas preposições: 1) são os fundadores da organização quem determinam, explícita ou implicitamente, o conjunto de regras, valores, crenças, atitudes etc. que irão nortear o modo de pensar e agir no interior das organizações; 2) esses conjuntos de características serão ensinados, como o jeito certo de se fazer as coisas e são repassados para os novos colaboradores; 3) Ela funciona pelo consenso e está relacionada à criação de formas/maneiras de fazer com que a organização sobreviva, independente do tipo de organização ou do ambiente em que ela se encontra.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Elementos da cultura organizacional e distinção entre cultura x clima organizacional

Para compreendermos melhor o conceito de cultura organizacional se faz necessário desmembrá-la em suas partes constitutivas/formadoras. Segundo Schein (2009), a cultura organizacional se divide em três dimensões: artefatos, valores e pressupostos.

- ARTEFATOS: são representados pelos instrumentos, processos (MODO DE FAZER AS COISAS), enfim, os aspectos visíveis que descrevem e operacionalizam as organizações.
- VALORES: É considerado o norteador de certo e errado, bom e ruim (CONJUNTO DE NORMAS, VALORES, REGULAMENTOS e POLÍTICAS). De certa forma são os valores que definem o modo de agir dentro das organizações por meio das crenças e valores conscientes.
- PRESSUPOSIÇÕES BÁSICAS: É o nível mais profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças básicas e valores individuais dos colaboradores da organização, que acabam sendo inconscientemente traduzidos em regras implícitas através de percepções e sentimentos, que são dados como corretos e acabam se tornando modelos mentais de comportamento.

Com base nesses elementos, é necessário modelar uma cultura organizacional forte, em que os valores organizacionais fundamentais (qualidade, honestidade, comprometimento...) estejam profundamente arraigados e sejam amplamente difundidos entre todos os colaboradores da organização. Quando a cultura organizacional é forte, ela será duradoura, trará como maior engajamento, lealdade e compromisso dos membros com a organização.

Outra questão importante é o desenvolvimento das subculturas. Estas tendem a existir em grandes organizações e estão ligadas à evolução das estruturas organizacionais (já descritas anteriormente). Podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica, por exemplo, pensando em uma organização comercial, imagine que o departamento de vendas tenha um modo de agir/enxergar diferente do departamento administrativo, responsável pelas compras, uma vez que são situações cotidianas diferentes e geram modos distintos de ação.

Essas subculturas podem ser úteis (quando não se opõem à cultura dominante) e podem ser reconhecidas como contracultura (quando defenderem valores ou pressupostos que se opõem à cultura dominante) (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Outra questão importante é a distinção entre CULTURA ORGANIZACIONAL e CLIMA ORGANIZACIONAL.

Muitas pessoas confundem cultura organizacional com clima organizacional, por isso é importante destacar a diferença entre eles. Já sabemos que a cultura se refere às regras, normas e valores da organização. O clima organizacional, por sua vez, se refere às percepções e sentimentos que são compartilhados por um determinado período de tempo pelas pessoas que compõem uma organização ou um grupo dentro da organização (Por exemplo, no contexto da covid-19 várias pessoas faleceram, imagine que o clima organizacional de uma empresa seja ruim, quando se convive com vários colaboradores que perderam entes familiares e amigos por conta desse mal). Os principais fatores que podem afetar o clima de uma organização são os conflitos e as situações positivas ou negativas que ocorrem no ambiente de trabalho, além de fatores externos, como, por exemplo, fatores políticos ou econômicos.

2.2 Mudança organizacional

A mudança organizacional consiste na transição de uma situação/contexto para outro. Ela envolve descongelamento, mudança/transformação e recongelamento. Assim, a mudança organizacional pode ser definida como:

> qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura - ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA e BRESSAN, 2003. p.25).

O gerenciamento da mudança organizacional pressupõe a necessidade de se alterar os valores, normas, procedimentos e estrutura de modo a promovendo criar novos ambientes com comportamentos distintos do anterior. Para que seja bem sucedida, é necessário que ela seja entendida como um processo de construção coletiva necessários para uma nova realidade organizacional (Silva & Vergara, 2000).

Como a cultura organizacional incorpora as ambiguidades e as divergências existentes no interior das organizações, os desafios para romper com uma cultura enraizada são grandes, em especial quando esta precisa lidar com contextos sociais em rápida transformação (por exemplo, mudanças tecnológicas). A seguir serão

apresentadas, de modo individual, as fases que envolvem o processo de mudança organizacional.

- Descongelamento: implica a abdicação ao padrão atual. A percepção da necessidade de mudança
- Mudança: representa a implementação das novas ideias e práticas que devem ser experimentadas e aprendidas. Envolve os aspectos de identificação e internalização.
- Recongelamento: se refere à já incorporação das novas ideias e práticas, que são aceitas e adotadas pela organização.

3. **PROBLEMÁTICA LOCAL**

Apesar de intuitivo, gerenciar a mudança das organizações não é tarefa fácil. É fundamental compreender a influência que os fatores externos e internos (economia, cultura, nível de instrução etc.) exercem no comportamento dos indivíduos que fazem parte das organizações, já que, de acordo com Lima e Bressan (2003), é praticamente impossível que tais fatores não afetem as pessoas nos seus locais de trabalho. Por esse motivo o quadro abaixo exemplifica as ações do nível gerencial no processo hipotético de mudança organizacional no contexto paragominense.

Fases da mudança organizacional		
Descongelamento	**Mudança**	**Recongelamento**
Tarefa do gerente	*Tarefa do gerente*	*Tarefa do gerente*
Criar um sentimento de necessidade de mudança	Implementar a mudança	Estabilizar a mudança
Por meio de:	Por meio de:	Por meio de:
Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros	Identificação de comportamentos novos e mais eficazes	Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos
Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz	Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ ou estrutura	Estímulo e apoio necessário às mudanças

Fonte: Chiavenato, 2014

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Vimos que compreender a cultura organizacional, a partir da identificação dos pontos positivos (desejáveis) e negativos (indesejáveis) é essencial. No entanto, tão importante quanto compreender é estabelecer ações corretivas para guiar o processo de mudança organizacional. O quadro abaixo sintetiza um plano de ação, composto por oito etapas que sevem como guia para auxiliar o processo de mudança organizacional.

Plano de mudança organizacional
1- Estabelecer um senso de urgência criando uma razão convincente por que a mudança é necessária.
2- Formar uma coligação com energia suficiente para liderar a mudança
3- Criar uma nova visão para direcionar a mudança e as estratégias para alcançar a visão
4- Comunicar a visão para toda a organização.
5- Capacitar os outros a agirem sobre a visão, removendo as barreiras à mudança e encorajando-os a correrem riscos e resolverem problemas de forma criativa.
6- Planejar, criar e recompensar "vitórias" em curto prazo que movam a organização em direção à nova visão.
7- Consolidar melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.
8- Reforçar as mudanças, demonstrando a relação entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.

Fonte: Robbins e Judge (2014, p.378).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estimular uma cultura organizacional que esteja interligada ao alcance dos objetivos organizacionais é uma tarefa que requer tempo. Um processo de mudança alinhado à uma nova ideia, melhoria, processo ou prestação de serviço requer grandes níveis de conhecimento e sensibilidade. Portanto, organizações que investem em culturas inovadoras/ proativas/ de excelência, acabam encorajando seus colaboradores a experimentar o novo sem ter medo do desconhecido, reduzindo, assim, a resistência à mudança e envolvendo todos os componentes da organização.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Pense na empresa onde você trabalha ou já trabalhou (ou em uma organização que você atue) e tente identificar os valores compartilhados desta organização.
- Com base na questão anterior, descreva situações de fatores externos e internos que afetaram negativamente o clima organizacional na empresa em

que você trabalha ou trabalhou. Em seguida, descreva os fatores internos que impactaram positivamente o clima organizacional dessa mesma organização.

- Frequentemente, a mudança é encarada como ameaça, provocando sentimentos negativos. Essa resistência pode se apresentar de várias formas, como, por exemplo, persistir em hábitos antigos de trabalho. Você já se identificou nesse grupo? Por que você se sentia resistente?

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

Lima, S. M. V. & Bressan, C. L. (2003). **Mudança organizacional**: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), Mudança Organizacional – teoria e gestão (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional**: conhecimento emergente, realidade global. 6. ed. Porto Alegre: AGMH, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Altas, 2009.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD

5.4 Os conceitos básicos de Motivação e liderança I. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins*

Os conceitos básicos de Motivação e liderança I

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br

Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Apresentação:

Nos capítulos anteriores aprendemos sobre a importância da ciência do comportamento organizacional e como ela é importante para o sucesso e perpetuação das organizações. Também compreendemos a importância da relação: indivíduos, grupos/equipes e estrutura organizacional como um fator condicionante para o estabelecimento de uma cultura organizacional focada em eficiência e eficácia. Nesta unidade, nossos estudos se concentrarão no aprendizado sobre os conceitos de motivação e liderança. Veremos como esses conceitos, apesar de interligados, são distintos e devem ser a preocupação de todos os gestores, em todos os níveis organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

Antes de adentrarmos nos tópicos referentes ao cerne desta unidade, isto é, os conceitos de motivação e liderança, é de suma importância compreendermos a lógica da teoria da administração por objetivos.

Essa teoria, originária do século XX, enfatiza a criação de metas organizacionais: tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Nesse sentido:

- Tangível se refere à criação de metas que sejam possíveis de ser atingidas, alcançadas. De nada adianta estabelecer uma meta impossível, muito aquém daquilo que a organização consegue fazer;
- Verificável quer dizer que todos na organização possam ver (claramente) como andam seus resultados em relação aos outros colaboradores;
- Mensurável se relaciona à criação de indicadores de desempenho, específicos e coerentes com cada item que se queira mensurar/medir.

O princípio norteador da administração por objetivos consiste na ênfase de converter os objetivos gerais da organização em metas específicas para cada unidade organizacional (equipe de trabalho) e para cada indivíduo dentro da empresa. Mas antes de percorrermos mais esse caminho, é importante distinguir "objetivo" de "meta". De modo simplificado, define-se "objetivo" como o propósito de se realizar alguma coisa. Ou seja, trata-se de um guia (um norte) que determina aonde se quer chegar (por exemplo, o objetivo do Vasco é ser campeão brasileiro desse ano). A "meta", por sua vez, é o objetivo quantificado. Ela é temporal e necessariamente

ligada a prazos (por exemplo, para o Vasco alcançar seu objetivo nesse ano ele deve ter uma meta de ganhar 100% dos seus jogos em casa).

De modo simplificado, existem quatro "ingredientes" que compõe o programa de administração por objetivos: objetividade, decisão participativa, determinação de tempo e retorno do desempenho (*feedback)*.

A objetividade se refere à declaração de objetivos de forma clara, resumida e bem descritiva (o Vasco precisa reduzir seus custos com conta de luz em 25%, o nível de satisfação com o atendimento dos clientes deve se concentrar em 90%, etc.). A decisão participativa implica a atuação conjunta entre os diferentes níveis na organização para a definição das metas, ou seja, objetivos e metas organizacionais não são impostos, são motivados a partir da participação dos diferentes colaboradores da organização. Outro importante fator é que cada objetivo e meta têm um tempo determinado para ser atingido, isso auxilia o nível de organização e empenho dos colaboradores. Por fim, o (*feedback*) pressupõe a busca por uma avaliação constante do progresso organizacional em relação às metas estabelecidas. É importante que essa avaliação de desempenho seja transparente, acessível e justa.

Quando esses processos administrativos são elaborados de modo planejado, toda a organização tende a ser motivada, pelos mais variados estímulos individuais que cada colaborador possui, e, de modo geral, toda a organização tende a ganhar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É sabido que a temática referente à motivação é uma das mais pesquisadas no campo de conhecimento do comportamento organizacional. Isso porque existem estudos que comprovam que a plena integração dos colaboradores com a atividade laboral é uma condição importante para o sucesso das organizações.

É possível definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2005).

Dessa definição, depreendem-se as seguintes proposições:

- Intensidade se relaciona ao nível de esforço dispendido por cada indivíduo;
- Direção se refere ao planejamento, isto é, ao "direcionamento" e a qualidade do esforço dos colaboradores para que eles gerem frutos/benefícios para a organização;
- Persistência está ligada ao período de duração das demais dimensões (intensidade e direção), ou seja, essa dimensão verifica o quanto de tempo um indivíduo consegue manter seu esforço.

Nessa perspectiva, a motivação está intimamente ligada às forças (internas ou externas) que atuam e estimulam os indivíduos em seu entusiasmo e sua persistência para perseguir uma meta.

2.1 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Sem a pretensão de esgotar o assunto sobre as teorias motivacionais, que se originam em 1950, o objetivo dessa seção consiste em apresentar, resumidamente, algumas teorias importantes para o campo de conhecimento do comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

A primeira grande teoria sobre a motivação é a teoria das hierarquias das necessidades (hierarquias de Maslow). Segundo Abrahan Maslow, no interior de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidade, a saber:

1. **Fisiológica:** necessidades básicas do corpo: fome, sede, abrigo etc.;
2. **Segurança:** necessidade de proteção (em todos os aspectos);
3. **Social:** relacionam-se às necessidades de afeição, amizade, relações sociais;
4. **Estima:** são as necessidades de autonomia, autoestima, respeito próprio, etc.;
5. **Auto realização:** são as necessidades de alcance do máximo potencial, de realização profissional.

Do ponto de vista da motivação, essa teoria foi muito importante por expor, primeiramente, a complexidade do ser humano, de modo a combater o processo de mecanização do humano. Ela também é importante por sugerir que, embora uma necessidade nunca seja completamente satisfeita, uma necessidade bem satisfeita diminui a necessidade de motivação de uma pessoa. Em termos práticos isso quer dizer que é preciso conhecer "em que categoria" a necessidade de um colaborador se encontra para melhor motivá-lo.

A teoria da hierarquia de necessidades influenciou a ciência do comportamento organizacional e serviu como base teórica para outra importante teoria motivacional, a Teoria dos Dois Fatores (ou Teoria da higiene-motivação).

Elaborada por Frederick Herzberg, essa teria foi um "aprofundamento" da teoria X e Y de Douglas McGregor e propôs a distinção entre os fatores que levam à satisfação e a não satisfação com o trabalho (perceba que o oposto de satisfação não é INsatisfação, é NÃO satisfação).

FIGURA 1: INSATISFAÇÃO X SATISFAÇÃO

Fonte: adaptado blog.consultoriacoach

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação, isso quer dizer que os diretores/gerentes que eliminam os fatores que levam à insatisfação podem conseguir paz no trabalho, mas não conseguirão a motivação dos colaboradores. Para conseguir motivar os colaboradores, Herzberg sugere o enfoque nos fatores associados com o trabalho em si, ou com os resultados diretos desse trabalho, isto é, aos fatores motivadores que levam à satisfação (chances de promoção, crescimento pessoal, reconhecimento, etc.)

A teoria mais contemporânea sobre a motivação é a Teoria ERG. Criada por Clayton Alderfer, essa teoria sintetiza os grupos de necessidades essenciais em três níveis, ou grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento.

1. Existência se relaciona ao bem-estar físico;
2. Relacionamento se relaciona à criação e manutenção de relacionamentos humanos/interpessoais satisfatórios;
3. Crescimento diz respeito à necessidade de desenvolvimento do potencial humano, ao desejo de crescimento pessoal.

Outro princípio da Teoria ERG diz respeito à dimensão, frustração-regressão. Esse conceito sugere que o fracasso em satisfazer uma necessidade de ordem maior inicia um movimento de regressão para uma necessidade mais baixa já satisfeita, o que aumenta a necessidade de planejamento da motivação dos colaboradores. Além deste princípio, mais de uma necessidade pode ser estar ativa ao mesmo tempo, ou seja, uma pessoa pode trabalhar as necessidades de existência ou de relacionamento que não tenham sido atendidas, ou até mesmo as três categorias podem operar ao mesmo tempo.

FIGURA 2: ESQUEMATIZAÇÃO TEORIA ERG

Fonte: adaptado blog.consultoriacoach

De modo geral, as teorias discutidas nessa seção tratam de diferentes variáveis de resultados e de força de previsão, servindo como um importante recurso que pode potencializar a atuação do capital humano nas organizações.

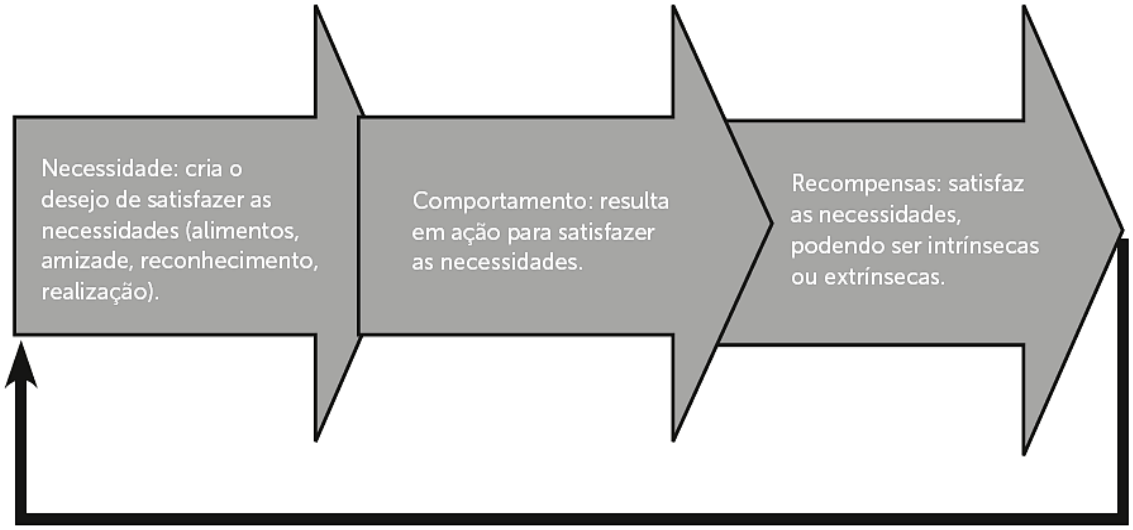
3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Os programas de reconhecimento de funcionários são excelentes exemplos para se trabalhar o conceito de motivação. Existem diferentes formatos e aplicações que vão desde um "muito obrigado", até programas mais complexos e formais, que visam encorajar e recompensar comportamentos e atitudes específicos a cada contexto organizacional. É muito comum, por exemplo, empresas criarem o programa de funcionário do mês, para encorajar determinado estilo de trabalho ou alcance de metas.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Com o intuito de facilitar a assimilação deste conhecimento, a figura 3, visa ilustrar, de modo esquemático, como funciona o processo de motivação, baseados da teoria ERG.

FIGURA 3: ESQUEMATIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO



Fonte: adaptado Daft, 2005

É possível observar que, de modo geral, as pessoas buscam sempre satisfazer suas necessidades, sejam elas básicas ou não, adotando comportamentos específicos, que podem gerar recompensas intrínsecas ou extrínsecas às necessidades. As recompensas intrínsecas dizem respeito à satisfação percebida com o próprio desempenho ou a um sentimento de satisfação com a realização de uma tarefa ou trabalho; já as recompensas extrínsecas dizem respeito a uma recompensa dada por outra pessoa, como promoções ou aumentos salariais ou presentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias sobre motivação partem do pressuposto de que a motivação se fundamente na busca pelo atendimento a uma necessidade, a partir dum comportamento que a satisfaça e gere algum tipo de recompensa, seja ela financeira ou não financeira. Logo, conhecer e aplicar os conceitos advindos das teorias motivacionais pode beneficiar todos os envolvidos numa organização, propiciando uma cultura organizacional de excelência e inovação e um ótimo ambiente de trabalho, com colaboradores satisfeitos e motivados a crescer em conjunto com a organização.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR:

- O que te motiva? O que um empregador deve levar em conta para deixá-lo motivado, além dos fatores financeiros, num ambiente de trabalho?
- Pesquise, com pelo menos dois colegas de faculdade, o que os motiva a sair de casa todos os dias para ir até e assistir às aulas do curso de administração?
- Proponha um modelo de reconhecimento para sua organização?

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINK´S ÚTEIS:

https://administradores.com.br/artigos/teorias-motivacionais

https://www.scielo.br/pdf/rae/v15n2/v15n2a02.pdf

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Manole: Barueri, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. Thomson Pioneira: São Paulo, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.

5.5 Os conceitos básicos de Motivação e liderança II. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins*

Os conceitos básicos de Motivação e liderança II

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Apresentação:

Nos capítulos anteriores aprendemos sobre a importância da ciência do comportamento organizacional e como ela é importante para o sucesso e perpetuação das organizações. Também compreendemos a importância da relação: indivíduos, grupos/equipes e estrutura organizacional como um fator condicionante para o estabelecimento de uma cultura organizacional focada em eficiência e eficácia. Nesta unidade, nossos estudos se concentrarão no aprendizado sobre os conceitos de motivação e liderança. Veremos como esses conceitos, apesar de interligados, são distintos e devem ser a preocupação de todos os gestores, em todos os níveis organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

A temática referente à liderança e ao papel dos líderes nas organizações é muito recorrente nos estudos sobre comportamento organizacional. Isso porque o processo de liderança é um elemento vital para o sucesso de qualquer organização. Veremos que existem diversas definições sobre liderança, porém é importante diferenciarmos os processos: liderar e administrar.

De modo simplificado, pode-se dizer que a administração diz respeito à aplicação de métodos e a criação de estratégias para o enfrentamento da complexidade. Isso quer dizer que o princípio básico que norteia a ciência da administração consiste em buscar pela ordem, eficiência e eficácia a partir da: elaboração de planos formais e definição do planejamento estratégico, organização da estrutura formal, monitoração dos resultados, e controle e correção de eventuais desvios ou disfunções.

Já o conceito de liderança, que está intimamente relacionado às práticas de boa administração, remete à capacidade de influência que é exercida, com vistas a influenciar um indivíduo ou grupo, para o alcance das metas estabelecidas (ROBBINS, 2005).

Segundo Kotler (2000), liderar consiste num processo pelo qual um indivíduo influencia outras pessoas para alcançar objetivos, organizacionais e individuais, não somente pelo poder de sua posição profissional, mas, principalmente, por meio da sua influência interpessoal. Isso quer dizer que o líder influencia, sem necessariamente ordenar os indivíduos envolvidos. Dessa definição é possível depreender que um líder:

- Cria um ambiente no qual os colaboradores (liderados) "desejem fazer" ao invés "de ter de fazer";

- Conquiste as pessoas, fazendo com o que elas se comprometam, o máximo possível, a atender um objetivo;
- Instiguem uma sensação de confiança no líder.

Toda organização precisa de bons líderes para inspirar e motivar seus colaboradores a inovar e atingir a visão de futuro projetada. Dessa forma, o líder é quem conduz a equipe: usando sua autoridade, respeitando as pessoas e oferecendo um meio de trabalho com um bom clima organizacional, para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, sempre em busca de um objetivo comum. No entanto, o processo de liderança é vazio sem as competências gerenciais e administrativas para auxiliá-lo. O administrador é responsável pelos planos organizacionais detalhadamente estabelecidos e, também, pelas estruturas organizacionais. Ele utiliza técnicas de gestão para o alcance dos objetivos de forma eficiente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma vez que os líderes são tão importantes para as organizações, houve uma busca sistemática sobre os traços representativos da liderança, isto é: como nasce a liderança? Por que uns são líderes e outros não? É possível "criar" líderes? Foram essas questões que nortearam os primeiros estudos sobre a liderança. Nesta seção, serão apresentas algumas teorias contemporâneas sobre a liderança.

2.1 LIDERANÇA CARISMÁTICA

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas, extraordinárias, quase divinas. As principais características atribuídas ao líder carismático são: eles têm uma visão (um ideal a ser alcançado) e estão dispostos a assumir riscos para alcançar essa visão; sensibilidade às limitações ambientais e as necessidades individuais dos seus liderados; exibem um comportamento/competência fora do comum. A figura a seguir sintetiza essas características.

Características-chave dos Líderes Carismáticos	
Visão e articulação	Presença de uma visão (expressa como uma meta idealizada) que propõe um futuro melhor para todos. Eles são capazes de esclarecer a importância de se alcançar essa visão, de forma clara;
Risco Pessoal	Refere-se à disposição a correr riscos pessoais para atingir sua visão;
Sensibilidade	São altamente perceptivos e capazes de fazer avaliações realistas (ambientais e individuais) necessárias para o alcance da visão;
Comportamentos não convencionais	Engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades, originais, que vão contra as normas convencionais.

Fonte: elaboração própria, adaptado Robbins 2005.

É importante dizer que existem prós e contras da liderança carismática que devem ser refletidos. O lado positivo é a alta correlação entre esse tipo de liderança e o alto desempenho e satisfação dos liderados. No entanto, a liderança carismática nem sempre é desejável. Por se tratar de um tipo de liderança que se associa às concepções ideológicas individuais, ela pode atrapalhar a consistência da organização no longo prazo, haja vista que ela não é "generalizável", isto é, ensinada. Por esse motivo que a liderança carismática é útil em algumas situações (como fundação da organização ou enfrentamento de alguma crise/adversidade), mas pode causar dependência do líder ou se transformar em liderança autoritária a partir do acúmulo de poder.

2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A característica mais marcante da liderança transacional é a motivação dos liderados rumo às metas estabelecidas a partir de relações de troca entre líderes e liderados. Nesse contexto, os líderes assumem basicamente um papel de negociadores (BURNS, 2004). Isso quer dizer que a liderança transacional enfatiza o trabalho padronizado e as tarefas orientadas a partir das recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados.

Esse estilo de liderança se baseia na valorização do esforço a partir da: recompensa contingente (promessa de recompensas pelo bom desempenho), administração por exceção ativa (tomadas de decisões visando corrigir os desvios das regras e padrões), e administração por exceção passiva (intervenção apenas quando os padrões não são alcançados).

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Esse tipo de líder é atento às preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Eles modificam o modo como seus "seguidores" enxergam as coisas, ajudando-os a repensar os velhos problemas de uma nova perspectiva. Também são grandes motivadores, trabalhando individualmente as características dos seus subordinados. De modo geral, os líderes transformacionais também são carismáticos, indo além, no sentido de inspirar seus "seguidores" a transcender (ultrapassar) seus próprios interesses para o bem da organização.

De modo geral, o líder transformacional conhece cada membro do seu time (ambições, valores pessoais, preferências, limitações etc.). Os principais fundamentos desse tipo de liderança são: a confiança, o respeito, a colaboração e o comprometimento. Dessa forma, o líder transformacional é capaz de compreender o perfil dos profissionais da equipe, desenvolvendo estratégias que garantam a potencialização dos talentos e a correção de lacunas de conhecimento. Incentivando a complementariedade entre os diferentes colaboradores, esse líder explora corretamente o capital humano de que dispõe, mantendo o alinhamento entre as expectativas dos funcionários e as da empresa. O quadro abaixo destaca a diferenças entre a liderança carismática e a liderança transformacional.

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Preocupa-se com poder e posição, políticas e regalias;	Preocupa-se com os fins e valores, moral e ética;
É a curto-prazo e orientada a dados concretos;	É orientada para metas a longo prazo, sem comprometer valores humanos e princípios;
Foca-se em aspectos tácticos;	Foca-se mais na missão e estratégia;
Enfoque nas relações humanas para agilizar as interações humanas;	Enfoque no potencial humano – identificando e desenvolvendo novos talentos;
Segue e cumpre as expectativas de cada função, esforçando-se para trabalhar de forma eficaz dentro do sistema vigente;	Cria e recria os postos de trabalho para torná-los significativos e desafiantes;
Apoia as estruturas organizacionais verticalizadas, maximizam a eficiência e garantem lucros a curto-prazo.	Alinha-se às estruturas organizacionais horizontais para reforçar os valores de grupo.

Fonte: elaboração própria, adaptado Robbins 2005.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Liderar é a habilidade de influenciar as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais. Se analisarmos os comércios locais em Paragominas-PA, veremos que grande parte dos gerentes enfocam o estilo de liderança transacional. Isso reflete aspectos positivos e negativos. Em adição às questões propostas para reflexão, liste três aspectos que são positivos e três aspectos negativos.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

Cavalcanti et al. (2008) citam dezenas de habilidades que um líder deve ter. Cada uma delas será utilizada em algum momento em diferentes situações que um líder enfrenta, mas provavelmente nunca ao mesmo tempo. No entanto, mais importante do que estas características são os papéis que o líder deve desempenhar na organização, esses papeis foram sintetizados no quadro a seguir:

PAPEIS QUE O LÍDER DEVE DESEMPENHAR NA ORGANIZAÇÃO	
Mentor	Apoia os colaboradores, reconhece seus esforços e ajuda no desenvolvimento individual de cada um, promovendo treinamento e aprimorando as competências de cada colaborador;
Facilitador	Fomenta o espírito de equipe, promovendo esforço coletivo e união na equipe de trabalho e administrando os possíveis conflitos interpessoais que possam surgir;
Monitor	Controla todos os processos de trabalho da equipe. É atento a todas as informações necessárias para o bom andamento do trabalho da equipe.
Coordenador	Deve distribuir e controlar o fluxo de trabalho de toda a equipe, estando sempre atento que o trabalho certo foi designado para a pessoa adequada e que as ferramentas e condições de trabalho estão de acordo

	com o que os colaboradores necessitam para executar bem suas tarefas.
Diretor	Estabelece metas e objetivos.
Negociador	Apresenta as ideias aos colaboradores de maneira eficaz e dinâmica, negociando e mostrando os benefícios que estas ideias poderão proporcionar, para que todos possam adotá-las.
Inovador	Usa e incentiva a criatividade para a geração de novas ideias e na solução de problemas.

Fonte: elaboração própria, adaptado Cavalcanti *et al.*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto, marcado pela instabilidade e imprevisibilidade, os gestores eficazes precisam desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar. Os laços fortes de confiança substituíram as regras burocráticas na definição de relacionamentos e expectativas.

Nesse sentido, empresas (organizações que atuam sob a lógica capitalista) buscam gestores que possuam as qualidades de liderança transformacional. Elas almejam líderes com visão e carisma para implementar tal visão. Outro aspecto relevante são as relações interpessoais.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR

- Você se considera um líder? Por quê?
- Como a ética se relaciona à liderança?
- Quando a liderança carismática pode ser prejudicial?
- Você acha que o contexto cultural regional afeta os estilos de liderança? Por quê?

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

A liderança na gestão das escolas: constructos de análise organizacional. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 31 (1). p. 13-44, jan./abr. 2015. Disponível em: http://eprints.brighton.ac.uk/13953/1/58912-241768-1- PB.pdf

http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/o-que-e-a-lideranca-transformacional/

REFERÊNCIAS

BURNS, J.M. "**Transforming Leadership**"; Groove Press, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. et. al. **Liderança e motivação**. 2 ed. FGV: Rio de Janeiro, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.

6. **Disciplina de Metodologia Científica**

6.1 Iniciação em metodologia científica. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins.*

Iniciação em metodologia científica

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Resumo

Produzir artigos científicos ou trabalhos de conclusão de cursos (TCC) não é, via de regra, uma tarefa simples a ser executada em um único dia. No entanto, quando se compreende a estrutura, ou seja, aquilo que irá formar o esqueleto de uma pesquisa, o processo é simplificado. O objetivo do ensino desta disciplina consiste em tornar a produção científica mais prazerosa e simples. Esse material resume os primeiros tópicos, que serão necessários para a compreensão de todo o processo que envolve a escrita e a pesquisa científica.

1. INTRODUÇÃO

Para compreender de maneira fácil o conceito de ciência, é importe que se compreenda a lógica por trás da evolução que sofreu a inteligência humana.

Na pré-história, os homens não conseguiam explicar os fenômenos da natureza e, por isso, tinham medo de tudo que acontecia à sua volta. Com o tempo, passaram a explicar esses fenômenos com base nas crenças e nas superstições do contexto onde viviam. Isso reflete bastante no conhecimento de "senso comum" (que é marcado pela tradição) que perdura até os dias de hoje (leite com manga, não tomar banho de barriga cheia etc.).

Nesse sentido, o conceito de ciência é definido como o conhecimento produzido pelo homem de maneira mais racional. A Ciência acontece a partir do momento em que o homem busca explicar os fenômenos por meio de caminhos que possam ser testados, verificados e comprovados.

Então, deve-se ter sempre em mente que: para um conhecimento ser científico, ele precisa ser testado e verificado. Mas, para ser testado e verificado, é natural que o conhecimento científico tenha que passar por uma série de processos. Afinal, como saber se os testes funcionaram?

No mundo acadêmico, esses processos pelos quais as pesquisas passam são denominados *métodos científicos* ou *metodologias científicas*. No entanto, é necessária a compreensão de outro elemento, intimamente ligado à metodologia científica, esse elemento é a pesquisa científica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro da ciência, uma pesquisa significa o conjunto de ações tomadas quando se tem o objetivo de encontrar a solução para um determinado problema.

Essas ações têm como base procedimentos operacionais e sistemáticos (daí a ideia de que toda pesquisa parte de um problema). No entanto, essa solução não pode partir de um achismo ou de uma simples generalização. Ela deve ser testada e comprovada, com possibilidades de replicação/ repetição por outros pesquisadores.

É recomendável que antes de se iniciar uma pesquisa científica, seja realizado um projeto de pesquisa. É necessário que esse projeto esclareça como se processará a pesquisa, quais as etapas que serão desenvolvidas e quais os recursos que devem ser alocados para atingir seus objetivos. É necessário, também, que o projeto seja suficientemente detalhado para proporcionar a avaliação do processo de pesquisa. Os elementos mais importantes de um projeto de pesquisa são os seguintes:

a) formulação do problema;

b) construção de hipóteses ou especificação dos objetivos;

c) identificação do tipo de pesquisa;

d) operacionalização das variáveis;

e) seleção da amostra;

f) elaboração dos instrumentos e determinação da estratégia de coleta de dados;

g) determinação do plano de análise dos dados;

h) previsão da forma de apresentação dos resultados;

i) cronograma da execução da pesquisa;

j) definição dos recursos humanos, materiais e financeiros a serem alocados.

No entanto, é importante ressaltar que um projeto só pode ser definitivamente elaborado quando se tem o problema claramente formulado, os objetivos bem determinados, assim como o plano de coleta e/ou análise dos dados.

Outro ponto que é muito importante destacar é sobre o *método científico*. Qual seria a importância de determinar *a priori* (anteriormente) o método científico para a construção de uma pesquisa científica?

O *método científico* é toda estratégia que é controlada e aplicada pelo pesquisador durante o processo investigativo que envolve uma pesquisa científica. Em outras palavras, o método é um caminho sistemático (é uma técnica investigativa que deve seguir regras e padrões) para se chegar a uma conclusão. De modo geral, existem dois tipos de métodos científicos:

- Método indutivo: é aquele método que, partir de dados particulares, possibilita conclusões gerais sobre um assunto. Ou seja, parte do específico para o geral. Exemplo: as pesquisas de intenção de voto. A partir de uma amostra da população, pressupõe-se o resultado geral.
- Método dedutivo: é aquele que, a partir de dados gerais, possibilita conclusões sobre casos específicos. Ou seja, parte-se de uma situação geral para uma específica. Exemplo: todo homem é mortal. Sócrates é homem. Logo, Sócrates é mortal.

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A definição de um problema de pesquisa conduz a indagações. Por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno a ser pesquisado? Que pessoas ou grupos se beneficiarão com os seus resultados? Desta forma, pode-se dizer que um problema é de natureza científica quando envolve VARIÁVEIS que podem ser tidas como TESTÁVEIS. Alguns exemplos de problemas de pesquisa serão descritos a seguir:

"Em que medida o grau de escolaridade determina a renda de uma pessoa?". Perceba que um problema de pesquisa envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas. Por exemplo, é perfeitamente possível, verificar o nível de renda de determinado grupo, bem como seu nível de escolaridade, para depois determinar em que medida essas variáveis estão relacionadas entre si.

É claro que a preocupação em buscar respostas para indagações não é imune às influências e contradições sociais. O pesquisador, desde a escolha do problema, está envolvido com grupos, instituições, comunidades ou ideologias com as quais o próprio pesquisador se relaciona. Assim, na escolha do problema de pesquisa podem ser verificadas muitas implicações, tais como relevância, oportunidade e comprometimento.

- Um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. Para se assegurar disso, o pesquisador necessita fazer um levantamento bibliográfico da área (estado da arte), entrando em contato com as pesquisas já realizadas, verificando quais os problemas que não foram pesquisados, quais os que não o foram adequadamente e quais os que vêm recebendo respostas contraditórias;
- Essa característica está envolvida com aquele tema que tem mais relevância num determinado período, possibilitando oportunidades de financiamento ou resultados mais rápidos. (por exemplo, as pesquisas sobre a COVID-19 geram oportunidades imensuráveis para pesquisadores e diversas áreas);
- A escolha do problema de pesquisa sempre implica algum tipo de comprometimento. Quando o pesquisador está integrado como técnico numa organização, tende a desenvolver as pesquisas que lhe são propostas pela organização. Ainda nos casos em que o pesquisador desenvolve o seu trabalho de forma autônoma, com objetivos fundamentalmente científicos, existe um mínimo de comprometimento, pois os padrões culturais, filosofias de vida e ideologia criam certo engajamento na seleção do problema.

É importante mencionar que existem mais questões que envolvem à sistematização dos problemas de pesquisa e que serão expostas nos links de bibliografias complementares.

2.2 COMO CLASSIFICAR A PESQUISA CIENTÍFICA

É possível classificar a pesquisa científica tanto na parte teórica quanto na parte prática. No que diz respeito à parte teórica, a pesquisa científica pode ser classificada quanto à natureza, aos objetivos e à abordagem do problema.

- QUANTO À NATUREZA:

A natureza da pesquisa diz respeito à finalidade, à contribuição que ela trará à ciência. Nesse sentido, as pesquisas podem ser classificadas como básicas ou aplicadas.

A pesquisa básica – também conhecida como fundamental – é aquela que tem por objetivo gerar conhecimentos para a ciência, sem que estes tenham uma aplicação prática prevista. Ou seja, a finalidade da pesquisa básica não é imediata. Geralmente, as pesquisas básicas envolvem verdades e valores universais.

A pesquisa aplicada, por sua vez, busca gerar conhecimento para a aplicação prática para a solução de problemas específicos, que contenham objetivos anteriormente definidos. Ela tem interesse prático, isto é, que seus resultados sejam aplicados ou usados, imediatamente, na solução de um problema cotidiano.

- QUANTO AOS OBJETIVOS:

É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. É usual a classificação com base em seus objetivos gerais (o tipo de critério da classificação por objetivos é demostrar o grau de dificuldade dos objetivos de pesquisa). Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A Pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Ela tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) estudos de caso – que são levantamentos dados sobre indivíduos ou comunidades específicas.

As pesquisas descritivas são as mais "usuais" no meio científico, tendo como objetivo primordial à descrição de um fenômeno ou objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema) e o estabelecimento de relações entre as variáveis do fenômeno investigado. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (daí o uso de instrumentos de coleta de dados padronizados, como questionários e observação sistemática). Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

- QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA:

As abordagens de pesquisa podem ser de três tipos: qualitativa, quantitativa ou mista.

A pesquisa quantitativa, de modo simplificado, consiste na quantificação dos dados coletados. Ou seja, faz-se uso de gráficos, tabelas, médias aritméticas e porcentagens traduzidas em números para análise de opiniões e informações obtidas durante a pesquisa. Essa classificação é a mais indicada para apurar opiniões explícitas dos entrevistados, uma vez que utilizam instrumentos padronizados, como questionários. (Por isso ela é usada, majoritariamente, pelas Ciências Exatas).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, interpreta e analisa os fenômenos sociais, atribuindo-os significados que não podem ser analisados quantitativamente. Ou seja, é uma pesquisa de caráter exploratório e subjetivo, que estimula o entrevistado a pensar e a falar livremente sobre um tema. Requer uma análise direta entre o pesquisador e o objeto de estudo. (Costuma ser amplamente utilizada nas Ciências Humanas).

3. PRÁTICA

A metodologia científica é uma das partes de qualquer trabalho de conclusão de curso (TCC), resumo expandido ou publicação de artigo científico. Ela vai relatar, de maneira detalhada e minuciosa, todos os procedimentos que foram utilizados para elaborar a pesquisa científica. Esse processo deve incluir:

• A classificação da pesquisa quanto à natureza (sua pesquisa é básica ou aplicada?)

• O objetivo da pesquisa (a pesquisa é exploratória, explicativa ou descritiva?)

• Os métodos utilizados para entender o problema (quantitativos, qualitativos ou mistos? Para isso, foi utilizado o método indutivo? Histórico? Comparativo?)

• A listagem de procedimentos técnicos utilizados no decorrer da pesquisa (foi feito algum levantamento, alguma pesquisa bibliográfica? Como? Onde? Com quem?)

• As fontes utilizadas.

É importante lembrar que cada um desses itens deve ser contextualizado, bem descrito e bem redigido.

Para saber se o conteúdo ministrado foi bem assimilado. Serão indicados dois exercícios que auxiliarão o processo de aprendizado:

1. Indique a relevância teórica e prática de uma pesquisa que tenha por objetivo investigar a predisposição que as pessoas possam ter para sofrer acidentes no trabalho. Também indique quais seriam as variáveis que podem ser usadas nesse processo.
2. Procure exemplos de pesquisas que possam ser classificadas como: exploratórias, descritivas e explicativas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse e-book foram introduzidos alguns elementos indispensáveis que são necessários para o "fazer científico". Contudo, ainda há um longo caminho a ser percorrido para a completa assimilação das competências em metodologia científica

(ainda falaremos sobre o método científico, importância das citações de trabalhos e as fases constitutivas de um artigo científico e resumo expandido). Por isso, é importante o comprometimento dos alunos e o estudo paralelo das bibliografias complementares para que dúvidas sejam criadas e, posteriormente, sanadas.

5. QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Qual é a importância da ética para a disciplina de metodologia científica?
- Se você tivesse de escolher um tipo de classificação de pesquisa quanto à abordagem (qualitativo, quantitativa ou mista) qual você escolheria? Por quê?
- Você acredita que exista relação entre as disciplinas de metodologia cientifica e a administração de empresas? Por quê?

6. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

a. **Guia para preparar uma pesquisa científica PDF:**

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjayKzqtInrAhU7LLkGHW0gACwQFjABegQIARAB&url=http%3A%2F%2Funiville.edu.br%2Fcommunity%2Fpro_reitoria_pesquisa_pos%2FVirtualDisk.html%3Faction%3DdownloadFile%26file%3DGuia%2520Elaboracao%2520Projetos%2520de%2520Pesquisa_2006.pdf%26current%3D%252FPORTAL%252FPRPPG&usg=AOvVaw17JKfH0zaQRyOeDeOUDCek

b. **Aspectos éticos da pesquisa científica PDF:**

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-74912003000500009&script=sci_arttext

REFERÊNCIAS:

CONTRANDIOPOULOS, André-Pierre et al. **Saber preparar uma pesquisa**: definjção, estrutura e financiamento. Rio de Janeiro: Hucitec: Abrasco, 1994.

Gil, Antônio Carlos, Como elaborar projetos de pesquisa/ Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

6.2 Iniciação ao processo de escrita de um artigo científico. *Elaborado pelo Prof. Douglas Gomes Martins.*

Iniciação ao processo de escrita de um artigo científico

Douglas Gomes Martins
douglas.martins@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Resumo

Escrever é como andar de bicicleta: exige interesse e prática, e quanto antes começamos o aprendizado, melhor. Quando aprendemos a nos equilibrar sobre a bicicleta e a usá-la, confiantemente, no nosso dia a dia, geralmente nos damos por satisfeitos, se dela necessitamos apenas para deslocamento. O aprendizado da escrita segue processo similar ao de andar de bicicleta. Se usamos a escrita apenas para comunicação esporádica ou informal, geralmente nos damos por satisfeitos com o que aprendemos na escola. No entanto, há pessoas cuja profissão depende de uma ou algumas habilidades. No caso do malabarista, o domínio da bicicleta tem que ir além do usual, assim como o cientista deve ter bom domínio da escrita para disseminar, eficientemente, conhecimentos. Portanto, de certa forma, os cientistas são malabaristas de palavras e frases que compõem um discurso objetivo e lógico (VIEIRA, 2018). Nessa disciplina aprenderemos o processo de escrita de um artigo científico de modo didático e por tópicos. Neste volume trataremos da introdução de um artigo científico.

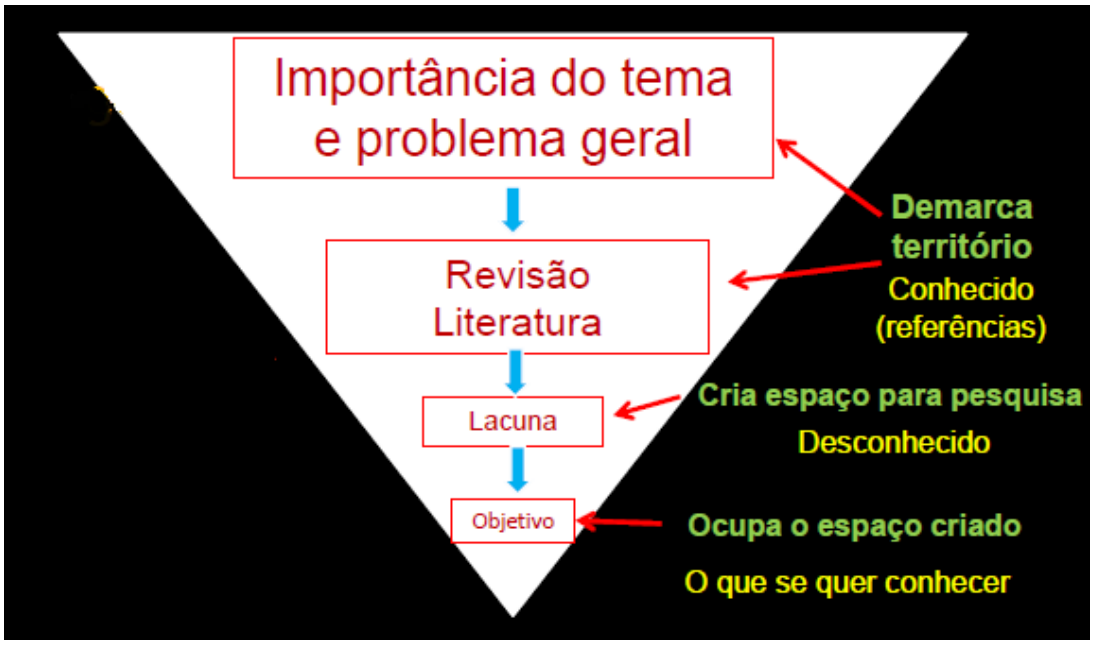
1. REFERENCIAL TEÓRICO

Na Introdução de um artigo científico, informam-se as razões fundamentais para a condução do estudo e disponibilizam-se informações essenciais para o leitor entender e avaliar os resultados, sem precisar acessar publicações prévias sobre o tema, ou seja, ela deve esclarecer a real intenção do estudo e sua importância para o leitor. A citação de artigos relevantes sobre o tema abordado dá credibilidade à argumentação empregada nesta seção. Se necessário, termos especializados podem ser definidos aqui. No início da Introdução, apresenta-se, de forma geral, a importância ou a necessidade do estudo. Em seguida, o assunto afunila para subáreas e, finalmente, termina com o tema específico do estudo. No exemplo a seguir (**Nature DOI: 10.1038/srep08371; a mais importante revista científica sobre agronomia e biologia do mundo**), a Introdução começa informando a importância do fenômeno de infestação da lagarta Tuta absoluta em algumas regiões do mundo. Demonstra-se, portanto, que essa lagarta é ameaça ao tomateiro (problema colocado de forma geral). Depois, paulatinamente, o leitor recebe mais informações e razões essenciais para inferir a necessidade do estudo e entender e avaliar os resultados apresentados a seguir. No final desta seção, informa-se o objetivo do estudo.

"O parasita (mofo) de tomate, Tuta absoluta (Meyrick) (Lepidoptera: Gelechiidae), é uma séria espécie de praga nativa da América do Sul que recentemente se tornou uma grande ameaça à produção de tomate na Bacia do Mediterrâneo e pode se tornar um problema na maioria dos países da África e Eurásia (ANNALS OF BOTANY ,2011; PLANT SOIL 2014). A Tuta absoluta foi observada pela primeira vez fora de sua área nativa no leste da Espanha em 2006 e agora pode ser encontrada em todo o Sul da Europa, Norte da África e Oriente Médio (JOHNS, 1999). É preciso compreender o comportamento da população fonte de T. absoluta para o desenvolvimento de estratégias de controle desta espécie, uma vez que há uma lacuna do conhecimento científico a respeito dessa temática. Esse parasita foi observado pela primeira vez fora da América do Sul, no leste da Espanha, em 2006, e dois anos depois na África do Norte. Isso sugere um único ponto de introdução no sul da Europa, seguido por uma expansão geográfica no sul da Europa e no norte da África. No entanto, esses registros históricos não revelam a identidade da população de origem na América do Sul. Métodos investigativos indiretos baseados na genética de populações são necessários para inferir as rotas de invasão da lagarta T. absoluta. Nesse estudo, nós analisamos a variabilidade genética de amostras coletadas na América do Sul, Europa, África e Oriente Médio para inferir precisamente a origem das populações de T. absoluta que invadem a Bacia do Mediterrâneo."

De modo geral, a introdução deve seguir o fluxo proposto na figura 1.

FIGURA 1



(Fonte: adaptado Vieira, 2018)

A partir da análise de figura acima, observa-se que o texto científico começa de uma perspectiva mais geral e vai fluindo, no seu desenvolvimento, em direção ao assunto mais específico que você aborda no texto (aquilo sobre o que você quer falar). Logo, num primeiro momento se EXPÕE O QUE É CONHECIDO SOBRE O ASSUNTO (apresentação). Por exemplo, pode-se falar da importância de determinado tema, ou o significado. Após essa etapa, se EXPÕE O QUE NÃO SE FALA SOBRE O ASSUNTO (LACUNA/ BRECHA). Ou seja, esse é o espaço para

argumentação! O desenvolvimento da pesquisa serve para ocupar esse espaço (propostas, respostas, resolução do problema).

1.1 MATERIAL E MÉTODOS

De modo simplificado, é possível dizer que o objetivo da seção, MATERIAL E MÉTODOS (ou metodologia), é descrever como será feita a pesquisa, ou seja, informar o que se usou e se fez no estudo para que outro pesquisador possa repeti-lo e chegar a resultados semelhantes.

Dessa forma, as informações contidas nesta seção permitem ao leitor julgar a validade dos resultados, pois estes dependem do modo como o estudo foi realizado. Por isso, é importante informar, pormenorizadamente, TODOS os fatores que possam ter influenciado os resultados. Alguns desses fatores também podem ajudar, durante a redação da Discussão, a explicar por que os resultados do estudo são diferentes dos resultados de outros estudos.

Por fim, a leitura seção, material e métodos, permite ao leitor atento julgar a adequação ou o acerto da conclusão (feita para a população-alvo que a amostra representou). Também é importante apresentar, de modo bem didático, as razões para ter feito a análise da forma descrita na presente pesquisa e não de outra forma. Se o método usado no estudo é novo, é importante que se forneça todos os passos necessários para a pesquisa, no intuito de que outro pesquisador possa repeti-lo.

A característica mais marcante dessa seção é o uso da voz passiva (por exemplo: "foram usados", "foram determinadas", "usaram-se" ou "determinaram-se"). O objetivo do uso da voz passiva é dar ênfase à ação (o que se fez) e não ao agente da ação (quem fez). Logo, é comum escrever nesta seção "as amostras foram coletadas", "as entrevistas foram realizadas", etc. Atualmente, muitas revistas permitem que também se indiquem os autores do estudo ("nós") como executores da ação, mesmo se apenas um deles tenha praticado a ação: "nós coletamos as amostras".

Outra importante característica dessa seção é a caracterização da pesquisa, ou seja, deve-se evidenciar, por exemplo: a região onde foi realizada a pesquisa, as características dos materiais usados ou da amostra coletada. A regra de ouro que deve ser guardada é a de que esta seção deve conter detalhes suficientes para o leitor ou outro pesquisador consiga repetir o estudo com precisão, esse é o motivo pelo qual nesta seção há grande emprego de gráficos, tabelas e figuras. Esse fato foi explicado no primeiro e-book (e-book 01), sobre o processo e necessidade de validação do método científico.

2. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

2.1 Dicas de escrita

Outra característica da Introdução é começar pelo que se conhece sobre o tema do estudo, como nas três primeiras frases do exemplo acima da *Nature*. Essas frases terminam com citações de autores importantes que são referências sobre o tema, essas fontes, geralmente apresentadas no final da frase. O verbo usado no presente ("...é uma séria espécie de praga nativa ...") indica a ampla aceitação da informação.

Após a apresentação do que se conhece sobre o tema, informa-se o que se desconhece (lacuna no conhecimento). No exemplo acima, uma lacuna, mais geral, é apresentada: "...uma vez que há uma lacuna do conhecimento científico...". Na sequência, aborda-se novamente o que se conhece: "Esse parasita foi observado pela primeira vez...". Em seguida, o desconhecido aparece de forma específica: "No entanto, esses registros históricos não revelam a identidade da população de origem na América do Sul...". É comum introduzir a lacuna específica no conhecimento com conectores como, **entretanto, contudo, mas** ou com frases como "poucas pesquisas têm sido realizadas...". Essa lacuna permite que o leitor anteveja o objetivo do estudo, indiretamente apresentado na frase final da Introdução: "Nesse estudo, nós analisamos a variabilidade genética". Alguns autores também apresentam, resumidamente, a forma como atingirão o objetivo ("Métodos investigativos indiretos baseados na genética de populações..."). Note, no exemplo acima, que cada frase da Introdução conduz o leitor, lógica e naturalmente, ao objetivo do estudo (que se caracteriza como a solução do problema de pesquisa que deve embasar o estudo científico).

2.2 Dicas sobre Material e Métodos

Apresentar-se-á um treco da seção "MATERIAL E MÉTODOS" de um artigo científico:

"Minas Gerais é o estado com o maior número de municípios no Brasil, com o total de 853 municípios. Também é verificado que a maioria dos municípios de Minas Gerais é de pequeno porte, até 20 mil habitantes, representando (79,13%) do total das cidades. Em contrapartida, apenas 29 municípios (3,4%) possuem mais 100 mil habitantes. Logo, a densidade populacional varia de 1,40 até 7.192,40 habitantes por Km², evidenciando diferenças também encontradas no grau de urbanização, que possui variação de (18,56%) até (100%). Ademais, vale a pena ressalvar que apenas 31,18% dos municípios apresentam níveis de urbanização acima de 80% (IBGE, 2010). Diante dessas informações a amostra dessa pesquisa compreendeu 733 cidades emancipadas, o equivalente a (86%) do total de cidades que compõe o estado de Minas Gerais. A omissão de 120 cidades se deveu a ausência de algum dado que compõe o índice de capacidade institucional. O conjunto de dados secundários usados para analisar a capacidade institucional dos municípios de Minas Gerais consta no: a) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Munic - 2015; b) Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN); c) Fundação João Pinheiro (IMRS)."

Observe que a amostra foi devidamente caracterizada para evitar qualquer incoerência na hora da replicação do estudo ou para se levar em conta que existem fatores que devem ser considerados nesta pesquisa e que podem alterar os resultados se ela foi replicada em outro contexto, por exemplo, o **paraense**.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer uma introdução é uma etapa importante da redação de um trabalho acadêmico. Uma boa introdução deve motivar o leitor a continuar a leitura e se interessar pelo trabalho como um todo.

Assim, o texto introdutório, além de ser bem redigido, deverá se constituir em um convite atrativo para a continuidade da leitura do artigo. Trata-se da chance de

deixar claro que o "porquê" da sua pesquisa, além da chance de se esclarecer os principais conceitos que serão necessários para a compreensão do texto.

Dessa forma, o texto introdutório deve ser o mais claro e convincente possível, uma vez que ele é o cartão de visitas que determinará o interesse, ou não, pela continuidade da leitura do seu trabalho.

5. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR e LINKS ÚTEIS:

Livro como escrever um trabalho científico (pdf):
https://sbot.org.br/wp-content/uploads/2018/09/LIVRO-COMO-ESCREVER-UM-TRABALHO-CIENTIFICO.pdf

Apostila sobre metodologia científica:
https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Apostila-Orienta%C3%A7%C3%A3o-ao-TCC.pdf

REFERÊNCIAS:

VIEIRA, Rogério Faria. **DICIONÁRIO DE DÚVIDAS E DIFICULDADES NA REDAÇÃO CIENTÍFICA**. Epamig, 2010.

7. **Disciplina de Planejamento Estratégico**

7.1 A Matriz Swot no planejamento estratégico. *Elaborado pelo Prof. Bruno Gutierrez Ratto Clemente*

A Matriz *SWOT* no Planejamento Estratégico

Bruno Gutierrez Ratto Clemente
bruno.clemente@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Resumo

Ao longo de nossas aulas, entendemos a importância do Planejamento Estratégico para o sucesso de um negócio. O objetivo deste resumo é apresentar uma das técnicas de planejamento estratégico, a **Matriz *SWOT*** para realizar uma análise de cenário que lhe permita auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, matriz SWOT.

1. INTRODUÇÃO

Provavelmente todos já devem ter ouvido a frase de que "é importante conhecer ao inimigo e a si mesmo" como popularizado por diversas obras ao longo do tempo. Esta frase, repetida em diversas mídias, evidencia a importância de se obter informações para auxiliar a tomada de decisões em diversas atividades cotidianas, incluindo a gestão e o planejamento de novos negócios.

Ao analisar esta frase, podemos extrair mais alguns pontos-chave: não apenas há a necessidade de se ter informações em mãos, mas é importante analisar os elementos externos ("o inimigo") e os elementos internos ("si mesmo").

Estudamos anteriormente a importância do Planejamento Estratégico para o sucesso de um negócio: identificamos as principais características e conceitos de Planejamento, analisamos a importância de se ter claramente definido onde o negócio quer chegar e quais os passos são necessários para se alcançar este objetivo e também definimos de forma contextualizada os três níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional, assim como suas características, prazos, níveis hierárquicos envolvidos e atividades.

Com base nesta discussão, podemos começar a analisar a importância de um processo de análise e repasse de informações dos ambientes interno e externo para toda a organização, utilizando um processo sistemático que converte dados e informações em conhecimento estratégico (ANDREUZZA, 2004).

Antes de estudarmos a técnica proposta neste texto, é importante ter em mente que um grande pilar para a Gestão Estratégica é o conceito de Vantagem Competitiva, ao qual revisaremos em seguida.

O texto a seguir tem como objetivo revisar o conceito de vantagem competitiva para contextualizar nosso estudo, fundamentando a tomada de decisões

de um negócio baseado em informações. Para isto, estudaremos a seguir uma técnica que nos permitirá colocar este conhecimento em prática e extrair informações importantes do negócio analisado. É relevante ressaltar que a análise SWOT pode ser aplicada à diversos negócios, das mais variadas naturezas, não apenas no momento de sua concepção, mas também durante toda a vida efetiva do negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme definida por Porter (1985), Vantagem Competitiva é um tipo de vantagem que uma empresa possa ter sobre seus concorrentes. Em 1985, Porter realizou esta definição e indicou que uma empresa que possui vantagem competitiva sobre seus concorrentes é uma empresa que pode ofertar ao seu cliente um maior valor aos seus produtos e serviços, e categorizou este valor em duas principais características, sendo elas o "menor custo" e a "diferenciação", conceitos amplamente estudados em outras disciplinas ao longo do curso.

Isso nos faz compreender que para se obter uma vantagem competitiva no mercado, é importante destacar que a análise do ambiente geral é fator determinante para o sucesso de novos empreendimentos, estando diretamente ligado a identificar tendências que serão fundamentais na tomada de decisões feitas pela empresa em seu âmbito (BARNEY e HESTERLY, 2007).

Conforme Andion e Fava (2003), através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo, ou seja: a análise interna facilita o entendimento do negócio e como ele é afetado pelos fatores externos.

É essencial que o gestor tenha conhecimento destes fatores internos e externos não apenas na abertura de um novo negócio (embora já evidenciamos o quão crítico é nesta etapa), mas também durante toda a vida útil deste negócio, uma vez que o tempo todo novos produtos e serviços estão sendo elaborados, melhorados e repensados, podendo eventualmente até ser completamente retirados de mercado.

Desta forma, é importante que se crie meios para se gerar este conhecimento, ou seja, técnicas, ferramentas e métodos que possibilitem o gestor levantar os dados, transformá-los em conhecimento e, então, processá-los, com o intuito de gerar conhecimento sobre a empresa, o mercado, fatores internos e externos que embasarão a tomada de decisão por parte desta alta gerência envolvida no planejamento estratégico.

Uma destas ferramentas é a análise de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats), que surge para atender à esta demanda. Segundo Barney e Hesterly (2007) qualquer análise de ameaças e oportunidades com que uma empresa depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera ou irá operar.

De acordo com Santos (2019), o modelo da Matriz SWOT (ou Matriz FOFA, como foi traduzido para o Português) surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração que começaram a focar na compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Desta forma, cabe ao gestor lidar com as variáveis controláveis (os pontos fortes e fracos, variáveis internas da empresa) e aprender a lidar da melhor forma possível com as variáveis que não estão em seu controle (as oportunidades e ameaças), planejando suas próprias ações em conformidade com as previsões levantadas pelo uso desta e de outras técnicas.

A imagem abaixo detalha como identificar em qual das categorias uma informação deve ser tratada:

Figura 1 - Matriz SWOT / Matriz FOFA

Fonte: Página Rockcontent[1].

3. ENTENDENDO A MATRIZ SWOT

Apesar de ser um sistema simples, a Matriz SWOT é amplamente utilizada por empresas para auxiliar a tomada de decisões, independentemente do tamanho do negócio ou empreendimento. Para que possamos utilizar a Matriz, é importante conhecer cada um de seus quadrantes e saber como identificar os elementos que neles se enquadram.

1 – Disponível em: <https://rockcontent.com/wp-content/uploads/2016/09/swot-1-768x502.png> Acesso em jul. 2020.

3.1 Strengths (Forças)

Neste quadrante, devemos identificar quais são as vantagens internas do negócio ou empresa em relação aos concorrentes. Forças são, conforme a Figura 1, fatores internos positivos.

Tente responder às seguintes perguntas:

- O que você faz de melhor?
- Que tipo de diferenciais você possui?
- O que os outros enxergam como potenciais em seu negócio?

Um exemplo: um hotel pode ter uma boa localização, ficando de frente para a principal avenida da cidade, garantindo que todos que passarem nesta avenida notarão o hotel, o que aumenta a visibilidade da empresa.

3.2 Weaknesses (Fraquezas)

Neste quadrante, devemos identificar quais são as características internas do negócio ou empresa que a desvalorizam em relação aos concorrentes. Fraquezas são, conforme a Figura 1, fatores internos negativos.

Tente responder às seguintes perguntas:

- O que você pode melhorar?
- Onde você possui menos recursos que a concorrência?
- O que os outros enxergam como fraquezas em seu negócio?

Um exemplo: Considere que este mesmo hotel se encontre em uma rua de difícil acesso na cidade, numa via mal iluminada cujas placas de identificação das ruas foram depredadas. Poucas pessoas notarão o hotel e muitos que já tem o endereço poderão se sentir receosos de passar a noite numa rua tão escondida e mal iluminada, o que diminui a visibilidade da empresa.

3.3 Opportunities (Oportunidades)

Neste quadrante, devemos identificar quais são as vantagens externas ao negócio ou empresa em relação aos concorrentes. Oportunidades são, conforme a Figura 1, fatores externos positivos.

Tente responder às seguintes perguntas:

- Quais oportunidades estão abertas para seu negócio?
- De que fenômenos externos você pode se beneficiar?
- Como você pode transformar suas Forças em Oportunidades?

Um exemplo: Um hotel pode estar localizado numa cidade conhecida por sediar um famoso evento cultural, que atrai diversos turistas de vários pontos do país e do mundo, o que se mostra como uma excelente oportunidade para a empresa.

3.4 Threats (Ameaças)

Neste quadrante, devemos identificar quais são as ameaças, fatores externos ao negócio ou empresa que podem trazer uma desvantagem competitiva. Ameaças são, conforme a Figura 1, fatores externos negativos.

Tente responder às seguintes perguntas:

- Quais ameaças podem prejudicar seu negócio?
- O que os competidores estão fazendo?
- Que ameaças podem atingir diretamente suas Fraquezas?

Um exemplo: um hotel pode estar localizado numa cidade em que acabou de ser anunciado a parceria com uma nova rede de Hotéis internacionais que abriram uma filial na mesma região.

Observe que há um grau de controle nos fatores internos: Forças e Fraquezas podem ser ampliadas ou reduzidas, podem se fazer uso de estratégias para potencializar suas forças e diminuir suas fraquezas para maximizar o impacto do seu negócio e da sua marca.

Note também que os fatores externos não estão no controle direto de seu negócio, mas você pode se planejar de acordo. Uma empresa capaz de antecipar oportunidades e tirar máximo proveito delas terá mais chance de prosperar. Da mesma forma, uma empresa não pode impedir os fatores externos (ameaças) de acontecerem, mas pode investir em inteligência e análise de riscos, assim como planejar estratégias de mitigação para reduzir o efeito destas ameaças que não podem ser evitadas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seja no momento de concepção de um novo negócio ou para avaliar o cenário atual de seu negócio como um todo ou de produtos e serviços ofertados, é essencial que se haja um levantamento de dados efetivo, que possa ser processado e convertido em conhecimento que levará à uma tomada de decisões. A alta gestão deve estar em sintonia com o mercado, alterações sociais, políticas econômicas, entre diversos outros fatores.

Outros exemplos de fatores que estão fazendo as empresas se avaliarem e se adequarem são os avanços tecnológicos, as tendências de seu público-alvo e a facilidade de se acompanhar o que os concorrentes estão fazendo.

A Matriz SWOT se mostra como uma ferramenta de simples compreensão e implementação, que possibilita avaliar o cenário atual de seu negócio, reconhecendo tanto fatores externos quanto internos, possibilitando identificar as situações antes que se tornem problemas e atrapalhem os objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico, assim como embasar as decisões de longo prazo, permitindo que você se mantenha atualizado, competitivo e alinhado com a evolução do mundo, das tecnologias e dos clientes.

4. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Que estratégias de levantamento de informação podem ser utilizadas para obter as informações que alimentarão a Matriz SWOT?
- De que forma você utilizaria a Matriz SWOT para iniciar um empreendimento?
- De que forma você utilizaria a Matriz SWOT para avaliar o desempenho de um determinado produto de seu negócio no mercado?
- Que tipos de decisões podem ser tomadas para garantir uma vantagem competitiva orientada à análise SWOT?
- Você acredita que uma matriz SWOT é algo que representa toda a vida útil de uma empresa, ou uma análise momentânea?

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDREUZZA, M. G. S. B. **Planejamento estratégico.** 2004.

BARNEY, Jay B.; HERSTLEY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, D de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E., Millar, V. A. **How information gives you competitive advantage**, Harvard Business Review. 1985.

SANTOS, V.M. dos. **Matriz SWOT: quais as origens da matriz estratégica mais famosa?.** 2019. Disponível em: https://www.fm2s.com.br/swot-origens/, Acessado em: 13/07/2020.

8. Disciplina de Matemática Financeira

8.1 Formação de preços em novos negócios: um desafio matemático e mercadológico.
Elaborado pelos professores Anderson Portal Ferreira e Jordanio Silva Santos.

Formação de preços em novos negócios: um desafio matemático e mercadológico

Anderson Portal Ferreira; Jordanio Silva Santos
anderson.ferreira@ifpa.edu.br; Jordanio.santos@ifpa.edu.br
Professores do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O objetivo deste trabalho é fornecer subsídios básicos para um pequeno empreendedor conseguir determinar a quantidade de dinheiro que um cliente pagará para adquirir um item do seu produto alimentício oferecido, ou seja, a construção do preço de venda para pequenos empreendedores varejistas e de serviços.

Palavras-chave: Lucro, Custos, Mercado.

1. INTRODUÇÃO

As atividades de venda de produtos e serviços destinados aos consumidores finais para uso próprio é denominado de comércio varejista. Neste modelo de atividade é comum encontrar, principalmente em pequenos empreendimentos, modelos de formação de preço de venda sem nenhum critério, o que pode ocasionar prejuízos, inviabilizando o negócio.

O setor varejista contribui de forma expressiva tanto no Produto Interno Bruto (PIB), que é a soma de todas as riquezas que o país produz anualmente, quanto na geração de emprego e renda. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que este setor contribui com boa fatia do PIB e gera milhões de empregos, mostrando importância deste setor para o nosso país. Para compreender o atual funcionamento deste setor e seus elementos, é necessário que o leitor faça uma pesquisa bibliográfica desde a descoberta de ouro em Minas Gerais até os dias atuais, como nos mostra o texto de VAROTTO (2018).

A modernização do varejo brasileiro ocorreu após a segunda guerra mundial (1939-1945). Naquele momento, o varejo alimentício no Brasil era composto basicamente por armazéns e mercearias, atualmente o varejo tem uma diversificação enorme impulsionada pela revolução tecnológica e industrial ocorrida pós segunda guerra.

As empresas varejistas estão cada vez mais adotando avançadas tecnologias de informação, gestão, logística e distribuição. Em se tratando de vendas de alimentos temos vendas diretas em instituições com loja e por aplicativos de entrega em domicílio, que alia a tecnologia da informação com uma estratégia eficaz de logística e distribuição.

Em se tratando do varejo alimentício do Brasil, as empresas têm acompanhado as tendências mundiais apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas que atendem às diversas necessidades do mercado (SANTOS et. al., 2009).

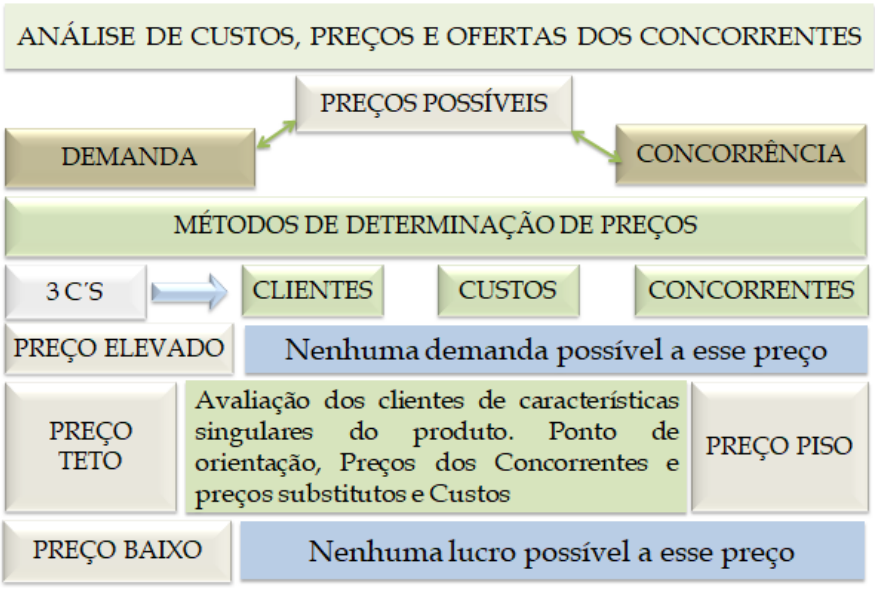
Em diversas localidades onde a baixa renda da comunidade predomina, o varejo alimentício supera o varejo não alimentício em empreendimentos como bares, mercearias, padarias, lojas de conveniência, pequenos supermercados, entre outros, sendo estes, o foco deste trabalho. Nestes empreendimentos, muitas vezes pequenos e em formação a contratação de mão de obra qualificada como administradores e contadores, tornam-se investimentos não comuns e são deixados para um momento futuro que pode não chegar, visto que mais de vinte por cento dos pequenos empreendimentos fecham antes do primeiro ano de funcionamento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As decisões de preço são evidentemente complexas e difíceis, e muitas empresas negligenciam suas estratégias de determinação de preços (KOTLER, KELLER, 2012). Diante disso, é relevante que os empreendedores saibam formular suas estratégias de preço, pois todo empreendedor precisa saber quanto custa vender uma mercadoria, os custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Como matérias-primas, embalagens, colaboradores, aluguéis, etc.

As decisões de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas (KOTLER, KELLER, 2012). Na definição do preço final, a demanda por mercadorias ou por serviços possui grande relevância devido aos fatores de elasticidade preço-demanda, pois quando a demanda é alta, normalmente existe uma baixa oferta, objetivando uma boa lucratividade. Inversamente, temos que quando há uma baixa demanda, normalmente existe uma grande oferta, levando a uma redução dos preços.

Figura 1: Cenários de análises e precificação de novos negócios.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kotler e Keller (2012).

Conforme evidenciado na figura 1, o preço do concorrente é um fator importante a ser analisado, entretanto alguns empreendedores praticam preços abaixo do mercado, sem levar em conta a melhor faixa de posicionamento de seu preço. Essa prática pode advir de vários fatores, como acesso a mercadorias com preços mais baixos, volume de compra maior, volume de vendas maior, etc. Entretanto, ter como referência apenas o preço da concorrência pode ser um erro fatal, pois os custos dos concorrentes certamente serão diferentes dos de sua empresa.

É a partir do preço que o negócio ganha força no mercado. O preço gera receitas e gera posicionamento de valor (KOTLER, KELLER, 2012). Um empreendimento possui vida própria, fornecedores e clientes próprios e deve adotar sua própria política de preço, sempre que possível opte por um volume de venda menor, mas que lhe proporcione uma maior lucratividade.

2.1 Tipos de Precificação

A precificação é uma das mais importantes decisões que um empreendedor deve tomar no seu negócio, de um modo geral a precificação deve levar em questão dois interesses: o vendedor que quer ganhar o máximo enquanto o comprador que quer pagar o mínimo. Uma excelente precificação deve analisar as variáveis (Quantitativas e Qualitativas) envolvidas neste processo, a determinação de preços de venda pode ser determinada por dois métodos clássicos: o primeiro é baseado na concorrência, quando o empreendedor estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes, podendo cobrar mais, menos ou o mesmo valor que eles, de acordo com os seus objetivos de resultados (KOTLER; KELLER, 2012).

O segundo, com enfoque financeiro, o sistema markup que é muito praticado em empreendimentos comerciais. Para (MORGADO; GONÇALVES, 2001), este método calcula o preço de venda de um produto, aplicando-se um fator de markup sobre o seu custo. Esse fator deve abranger o percentual de lucro desejado, as despesas de vendas, os impostos e os custos fixos do negócio.

O melhor método para se determinar o preço de venda é o que melhor se adequar às necessidades de seu negócio e que alcança os objetivos do empreendimento. Em se tratando da formação de preço, com enfoque financeiro, iremos necessitar basicamente de dois itens: Custos envolvidos até o momento da venda ao consumidor e margem de lucro esperada para o empreendimento.

Quadro 1. Modelos mais comuns de precificação em pequenos negócios.

Modelo	Características
Margem de Contribuição	Margem de contribuição é a diferença entre o Preço de Venda e o Custo Variável total de cada produto. É o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre receita e o custo que de fato provocou. **MC** = Preço de Venda – (Custos Variáveis + Despesas Variáveis).

Markup	O ***Markup*** (ou *Mark Up*) é um índice aplicado sobre o custo de um produto para a definição do preço de venda. Seu cálculo é baseado na ideia de "preço margem", que consiste em somar o custo unitário de um produto (o que inclui suas despesas operacionais) a uma margem de lucro. Antes de começar os cálculos você precisa ter em mãos as despesas e custos fixos e variáveis do seu negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O levantamento dos custos passa a ser etapa obrigatória para se ter uma precificação minimamente assertiva. Os custos de um empreendimento vão desde os impostos que podem ser muito variados como IPI, ICMS, ISS, PIS, COFINS, etc. além dos impostos, matéria-prima, energia, água, transporte, embalagens, despesas administrativas, comissões, marketing, e outros custos devem sempre ser levados em consideração, por menores que sejam. Por isso, é importante que o empreendedor faça uma avaliação minuciosa dos custos envolvidos em seu empreendimento alimentício, para que a formação de seu preço de venda seja adequada à saúde do seu negócio.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Vamos exercitar sobre preço. Para isso realizem um esforço de mapear todos os custos fixos e variáveis que terão de assumir frente ao modelo de negócio (startup) que escolheram. Logicamente, é preciso nominá-los com seus respetivos custos estimados, com base na média do mercado de Paragominas-PA.

Após levantar os custos, vamos utilizar o ***modelo de markup*** para projetar o preço que dê conta de superar os custos e incrementar lucros ao negócio. Depois de calcular o preço realizem uma discussão entre a equipe para avaliar se o preço encontrado em termos matemáticos, encontra-se na faixa de preços possíveis de serem praticados do ponto de vista de marketing.

Quadro 2. Formação de preço pelo modelo de markup.

Tabela de formação de preço de custo	
Percentual dos Custos em relação ao Faturamento (I).	
Percentual do Lucro em relação ao Faturamento (II).	
Percentual do Custo Total de Vendas "CTV" (I + II)	
Markup Divisor "MKD"	$MKD = \frac{(100 - \%CTV)}{100}$
Markup Multiplicador "MKM"	$MKM = \frac{1}{MKD}$

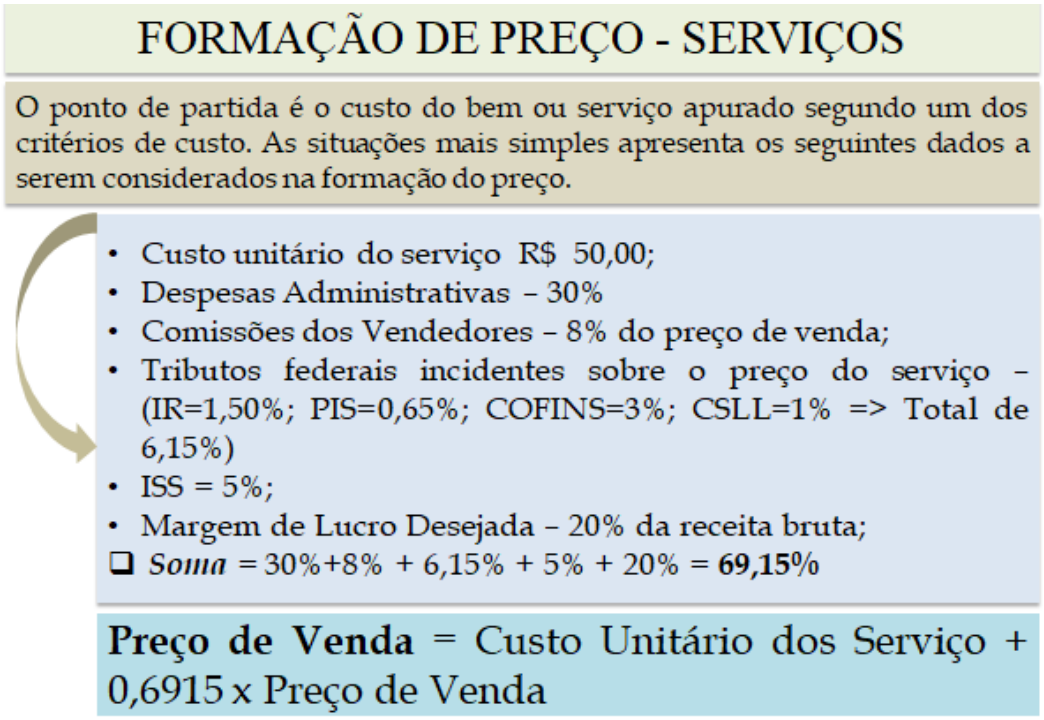
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

As estratégias de preços são aplicadas em todos os segmentos de negócios, ou seja, na indústria, no comércio, em serviços e na agricultura. Como o foco desse trabalho é capacitá-los principalmente em varejo e serviços, apresenta-se o modelo que utiliza as estratégias de formação de preço por ***margem de contribuição,*** que é um dos mais adequados para os novos negócios desenvolvidos no curso de administração.

A precificação de serviços representa um desafio enorme para os empreendedores, mas o que se pretende aqui é oferecer uma ferramenta simples, que abrange noções de matemática apoiados também em estratégias de *benchmark*. Não há um padrão único a ser seguido. Entretanto, é necessária a identificação dos custos variáveis associados ao tipo de atividade exercida, adotando-se o critério da *margem de contribuição.*

Figura 2. Modelo de precificação aplicado à serviço.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os consumidores resistindo teimosamente a preços mais altos, as empresas estão tentando descobrir como aumentar sua receita sem de fato elevar os preços (KOTLER, KELLER, 2012). O cálculo do preço é um exercício necessário, porém a definição do preço final é um desafio maior pois vai depender de outros elementos do mix de marketing, das políticas de determinação de preços da empresa e o impacto dos preços sobre terceiros ou sobre o próprio negócio.

Precificar novos negócios é de fato um desafio grande que nossos alunos terão de enfrentar já que ***Novo*** significa...Novo para a organização! Podem envolver novos clientes - Novos usos - Nova estrutura de manufatura - Nova distribuição e/ou Nova logística - Nova tecnologia de produto ou qualquer combinação destes.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Você sabe por onde começar o processo de formação do preço de venda?
- Vocês acham que podemos compreender melhor o custo do negócio se fizermos analogia com o nosso orçamento doméstico?
- Em se tratando os seus gastos mensais, você já tentou diminuir seus gastos, comprando os mesmos bens? Se sim, como foi essa experiência?
- Depois dessas informações já conseguem calcular o preço?
- Se são oferecidos dois produtos semelhantes, o que faz um cliente comprar o que tem o preço mais caro?
- Você considera que o preço é fator determinante para o sucesso de seu negócio?

REFERÊNCIAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de comércio**: Disponível em <http://www.ibge.gov.br> Acesso em 17 jul. 2020.

SANTOS, Jordânio Silva. *et al*. **CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS NO VAREJO**: UM ENSAIO. TCC - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Belém, 2009.

KOTLER, P. e KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MORGADO, Mauricio Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo**: administração de empresas comerciais. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

VAROTTO, L. F. **Varejo no Brasil –** Resgate Histórico e Tendências. Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

9. Disciplina de Inglês instrumental

9.1 Estratégia de leitura: grupos nominais. *Elaborado por Safira Lima Macedo*

Estratégia de leitura: grupos nominais

Reading strategy: nominal group

Safira Lima Macedo
safira.macedo@ifpa.edu.br
Professora do Campus Paragominas-PA

Resumo

O presente resumo visa apresentar uma das estratégias de leitura usada no inglês instrumental com objetivo de desenvolver nos aprendizes, habilidades de leitura e construção de sentido do texto, a partir da identificação e compreensão das estruturas dos grupos nominais.

Palavras-chave: inglês instrumental, leitura, grupos nominais.

1. INTRODUÇÃO

Com a expansão da globalização tornou-se necessário um inglês desenhado para atender necessidades específicas e desenvolver habilidades dos aprendizes para diversos setores do mercado. A língua inglesa se tornou fundamental para o acesso a informações diversificadas, principalmente no meio acadêmico. É notório que embora exista uma boa quantidade de material para pesquisa em português, não há como negar que a disponibilidade é muito maior em língua inglesa. Além disso, no Brasil, faz-se necessário que profissionais tenham um nível de inglês que seja satisfatório no que se refere ao desenvolvimento de atividades em alguns setores do trabalho.

Esse estudo é parte de um conteúdo programático de estratégias de leitura do curso de Inglês Instrumental aplicado à administração que visa desenvolver no aluno habilidades de leitura e interpretação de textos em língua inglesa, de forma rápida e eficiente, através da aplicação de estratégias de leitura para uma melhor compreensão das informações contidas nos textos.

O processo de ler e compreender é reflexo das experiências individuais adquiridas pelo indivíduo e que, além disso, possibilita o acúmulo de conhecimento, formativo e informativo, ao longo do tempo, que poderá vir a ser utilizado para uma nova leitura. Geralmente ao se fazer uma leitura em textos de língua estrangeira tem-se o objetivo de depreender sua temática central e ideias secundárias, tanto por meio da utilização de conhecimentos linguísticos acerca da língua-alvo, quanto do estudo das estratégias de leitura. Aqui veremos, de maneira breve, sobre a sintaxe do inglês na construção de frases conhecidas com grupo nominais (*nominal groups*), identificação e leitura dessas estruturas. Marques; Garíglio (2008) corroboram com essa afirmação quando dizem que na leitura instrumental almeja-se considerar as diferentes camadas do texto, seu conteúdo, contexto e as características específicas da área na qual ele está inserido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há uma discussão entre teóricos linguísticos sobre como se dá a aprendizagem de uma língua, eles afirmam que as habilidades (writing - escrita, speaking - fala, listening - audição, reading - leitura) devem ser desenvolvidas por partes. No entanto, outros linguistas e educadores, defendem a língua como sistema único, como afirma McDonough & Shaw (1993) "se olharmos em volta na nossa vida diária podemos ver que raramente usamos as habilidades linguísticas isoladamente, mas em conjunto" *(tradução da autora)*.

Nessa perspectiva, desenvolveremos esse tópico nesta disciplina de Inglês Instrumental, voltado para a leitura e compreensão de gêneros textuais em Língua Estrangeira-Inglês aplicados à área de administração. Não aprofundaremos nos aspectos linguísticos e níveis de leitura, apenas tentaremos expor de maneira clara a compreensão de leitura a partir da ordem das palavras no texto, mais especificamente a sintaxe na língua inglesa com identificação de alguns grupos nominais.

A sintaxe é uma parte essencial da gramática. Trata-se de um ramo que investiga a organização das palavras dentro das frases e também das sentenças, e como essas palavras se relacionam entre si, interagindo com outros domínios gramaticais como a fonologia, a morfologia e a semântica, por exemplo (SILVA, 2015).

Nesse sentido, a compreensão e a aprendizagem fundamentam-se através da leitura, por isso, vamos conceituar leitura. Para Lajolo (1982, p. 59 apud GERALDI, 2006, p. 91), ler é:

> a partir do texto, ser capaz de atribuir-lhe significado, conseguir relacioná-lo a todos os outros textos significativos para cada um, reconhecer nele o tipo de leitura que seu autor pretendia e dona da própria vontade, entregar-se a esta leitura.

De acordo com a mesma autora, ao afirmar isso, entende-se que o leitor não é passivo, e sim, um agente ativo que busca significações. Essas significações virão a partir de um conhecimento de mundo, conhecimento prévio da realidade. Segundo Kleiman (1989, p. 9), "a compreensão de textos envolve processos cognitivos múltiplos, justificando, assim, o nome de 'faculdade' que era dado ao conjunto de processos, atividades, recursos e estratégias mentais próprios do ato de compreender". Por isso, refletir sobre o conhecimento e controlar os processos cognitivos constituem-se no caminho certo para a formação de um leitor que descobre e faz inferências às informações e significados por meio de estratégias de leitura (ROSSATO; RANGEL, 2007).

Desse modo, é possível concluir que compreender o que se lê vai muito além do que decodificar, traduzir, pois inclui aspectos linguísticos, semânticos, sintáticos que levam a compreensão dos diversos textos. Acredita-se que o desenvolvimento das estratégias de leitura é fundamental no processo de leitura e de compreensão dos textos em língua materna, mas, principalmente, em língua estrangeira.

Neste tópico iremos conhecer um pouco sobre a sintaxe da língua inglesa a partir dos grupos nominais. **Grupos nominais** são grupos de palavras em que o

núcleo é um substantivo e que tem como modificadores adjetivos e advérbios e como determinantes artigos, pronomes, numerais, etc., ou seja, um grupo constituído apenas por nomes, sem a presença de verbos. A posição destes elementos na sentença em língua inglesa diferencia da disponibilização na nossa língua, dificultando assim o processo de compreensão de textos em inglês.

Vamos ver exemplos de estruturas de grupos nominais:

1) **a business manager**

-Artigo (determinante): **a**

-Substantivo funcionando como adjetivo (modificador): **business**

-Substantivo (núcleo): **manager**

Tradução: um gerente de negócios

2) **a minimal amount of wasted resources**

- Artigo (determinante): **a**

- Adjetivo (modificador): **minimal**

- Substantivo (modificador): **amount of**

- Verbo no particípio passado funcionando como adjetivo (modificador): **wasted**

- Substantivo (núcleo): **resources**

Tradução: uma quantidade mínima de recursos desperdiçados

Nos exemplos acima, de grupos nominais, temos uma sensação de que no inglês as frases são ao contrário, por isso os *gns* exercem uma importância crucial na compreensão textual.

Como menciona Tostes (2004) em seu estudo sobre o *gn*, percebemos que a utilização dos princípios da língua materna para a interpretação e compreensão de grupos de palavras na língua inglesa, às vezes, pode causar problemas de compreensão uma vez que a posição das palavras (substantivos e adjetivos) em português não ocorre da mesma forma como na língua inglesa.

Para entendermos melhor o que vem a ser um *gn*, basta analisarmos o próprio nome *grupo nominal*. O vocábulo "grupo" justifica a quantidade de elementos participativos deste termo e a palavra "nominal" por haver como elemento principal, que aqui podemos denominar de "núcleo", um nome, ou seja, um substantivo. As palavras que fazem parte dos *gns* são por sua vez determinantes (artigos, pronomes, numerais), modificadores (adjetivos, advérbios e substantivos adjetivados) e o núcleo (representado pelo substantivo - um nome). Desta forma, a junção de determinante (d) + modificador (m) + núcleo (n) forma o que chamamos de *grupo nominal*. Para melhor visualização vamos estruturar grupo nominal.

Tabela 1. Estrutura e componentes do grupo nominal

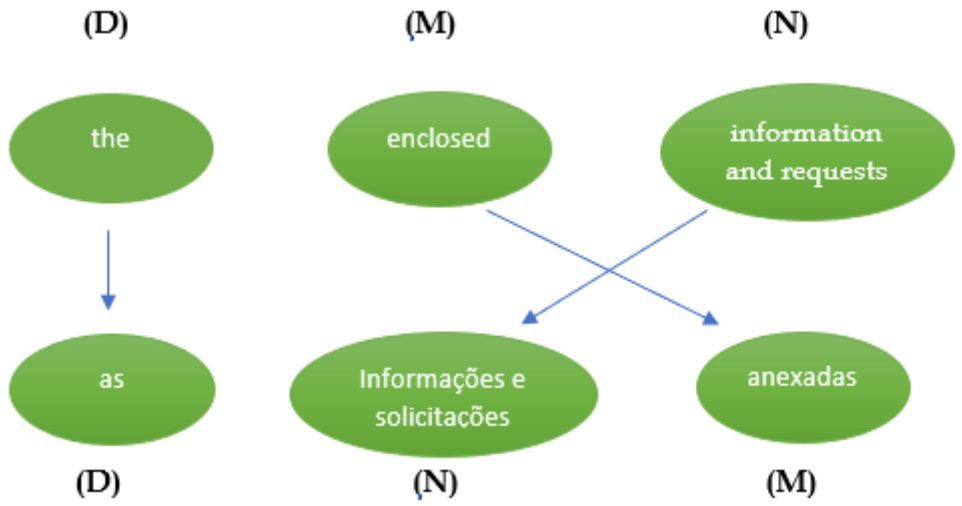
Grupo Nominal	Determinante (D)	Modificador (M)	Núcleo (N)
1) A business manager	A (artigo indefinido em inglês)	business (substantivo adjetivado)	**manager**
2) A minimal amount of wasted resources	A	minimal (adjetivo) amount of (substantivo) wasted (verbo adjetivado)	**resources**
3) The enclosed information and requests	The (artigo definido em inglês)	enclosed (adjetivo)	**information and requests**

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Ferreira, 2010.

Observando os *gns* podemos ver que a parte que dá sentido à leitura é a palavra núcleo, pois como o nome já diz, o núcleo é a palavra central, que é um substantivo, ou seja um nome, em torno da qual as demais palavras se juntam modificando-o. Podemos observar também que nestes grupos de palavras *o núcleo* é sempre a *última palavra*. Daí a importância de identificar os *gns* ao ler determinados textos, pois a sequência não é mesma em português.

Exemplo:

Figura 1. Sequência do grupo nominal (ing/port)



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Ferreira, 2010.

Há *gns* de tamanhos variados e dependendo do número de elementos que os constituem (compostos de dois ou mais elementos), o grau de dificuldade na leitura em português pode aumentar. No decorrer deste estudo faremos uma análise de como ler um grupo nominal.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Nos últimos tempos tornou-se necessário um estudo voltado para capacitar o profissional de administração no que se refere a formação para atender um mercado cada vez mais competitivo. Com o advento da globalização e os avanços da internet nunca foi tão importante que o profissional pudesse se desdobrar numa língua estrangeira. Isso porque as mudanças tecnológicas alteraram a comunicação em diversos setores, incluindo os negócios e, além disso, o inglês se tornou a língua da comunicação empresarial, obrigando as empresas a desenvolverem meios cada vez mais rápidos e eficientes para a comunicação.

O avanço tecnológico, portanto, promoveu um reconhecimento da língua inglesa como língua mundial pela presença dominante desta em várias esferas da vida tais como: educação, ciências, política, imprensa, tecnologia, propaganda, viagem entre outras. Em face disso, urge que empresas e profissionais demandem por capacitação, tanto individual quanto coletiva. Mardegan Júnior (1995) afirma que as empresas modernas estão bastante preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano como fonte agregadora de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Nesse sentido há uma preocupação no desempenho tanto individual, como na análise do seu desempenho nas atividades empresariais. A capacitação profissional é condição essencial para o setor aumentar a produtividade e atender às exigências da qualidade, da segurança do trabalho e do meio ambiente, avançando na adoção das novas tecnologias de produção (MARQUES; GARÍGLIO, 2008).

Nessa perspectiva, a aprendizagem de inglês voltado para essas áreas específicas (english for specific purpose – ESP) tem o objetivo de desenvolver no profissional o que se convencionou chamar de "performance skills" que conforme Vian Jr. (1999) são habilidades que o profissional já desempenhava na língua materna, tais como atender telefone, participar de reuniões, fazer apresentações, negociações, entre outras. Esse tipo de aprendizagem visa atender necessidades específicas relativas à área do mercado de trabalho como comunicação empresarial; para tanto, o inglês é centrado no desenvolvimento das habilidades de leitura, escrita e compreensão dos gêneros que permeiam as atividades empresariais (DUDLEY-EVANS & ST JOHN, 1998).

4. ESTRATÉGIA DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

O profissional na área dos negócios (business) está sempre sendo desafiado a implementar novas estratégias, planos de marketing para aproveitar novas oportunidades, atrair novos clientes entre outros quesitos. Para isso, uma apresentação institucional é imprescindível para expandir o negócio. A apresentação institucional (Institutional Presention) é um gênero muito usado nesse ramo e serve como uma espécie de cartão de visitas da empresa. Ela é responsável por despertar o interesse de potenciais clientes e investidores (stakeholders), com isso, ser um primeiro passo rumo a possíveis negociações. Usaremos um modelo de apresentação institucional para fazer a leitura e identificação dos *gns*.

Figura 02. Modelo de Apresentação institucional - Company

Fonte: Disponível em: <https://slideplayer.com/slide/12963738/ > acesso em 25 de jul 2020.

A partir do momento que identificarmos o gênero discursivo, fazermos uso de outras estratégias de leitura como as marcas tipográficas (imagens, símbolos, cores, números, etc), *skimming, scanning*, inferência, para extrair o assunto abordado no texto, público alvo, podemos agora aprofundar mais procurando uma compreensão das estruturas complexas das sentenças, se necessário, para obter informações mais específicas. Vamos destacar aqui alguns grupos nominais para auxiliar numa melhor leitura.

Nº	Grupo nominal (Nominal group)
01	"...the national and international **market**,"
02	"...most demanding customer **needs**."
03	"...long-term strategic **commitments**."

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Dependendo da extensão do *gn* a compreensão pode ser afetada, mas é preciso lembrar que o núcleo geralmente é a última palavra na sequência. O interessante é que as palavras cognatas também podem dar um suporte na compreensão. A leitura do primeiro grupo inicia com um determinante o artigo "the" que significa o, em seguida vai para o núcleo "market", mercado. As palavras "national/international" são, respectivamente, nacional e internacional. São modificadores substantivos que funcionam como adjetivo caracterizando o mercado em que a empresa atua. Sendo assim, a leitura desse *gn* em português seria "o mercado nacional e internacional".

O próximo *gn* não possui determinante, nesse caso a leitura inicia a partir do núcleo "needs" que significa necessidades, contudo na tradução acrescenta-se o artigo as. A sequência "most demanding customer" são modificadores que mostram o nível das necessidades e de quem são. A partir do uso do "most" advérbio que qualifica como mais; "demanding" adjetivo que significa exigentes e "customer" substantivo – consumidores. Desse modo a leitura seria "as necessidades mais

exigentes dos consumidores". É importante salientar que no *gn* somente a palavra núcleo, em inglês, vai para o plural; porém na tradução se faz as devidas concordâncias.

Já o terceiro grupo não possui um determinante, sendo assim o entendimento, em português, se dá totalmente de trás para frente, iniciando pelo núcleo "commitments" que significa compromissos. Em seguida os modificadores - "strategic", um substantivo e "long-term", um adjetivo, ambos caracterizando o tipo de compromisso. Assim, a leitura fica "compromissos estratégicos de longo prazo. É comum que na tradução para o português de alguns *gns* seja inserido a preposição "de" ou o artigo, como no segundo grupo apresentado acima.

O estudo dos grupos nominais aqui nessa análise não é exaustivo, pois há estruturas mais simples ou mais complexas do que essas abordadas. Mesmo assim, ao usar a estratégia de leitura dos gns em textos escritos na língua inglesa é preciso considerar a ordem analisada acima, como também o leitor deve ser maleável na concordância da sequência das palavras uma vez que devemos adequar as regras da melhor forma possível sem comprometer o sentido geral do gn, consequentemente do texto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos neste breve estudo a importância de se ler e, acima de tudo, compreender, fazer sentido, para isso o leitor deve ativar suas habilidades e conhecimentos prévios em buscar de construir sentido a leitura. Para isso é de fundamental importância usar de estratégias para uma melhor compreensão do texto.

Aprendemos um pouco sobre a sintax*e* da língua inglesa uma vez que este conhecimento serve como facilitador na construção de sentido de textos escritos neste idioma. A habilidade de identificação e de leitura de grupos nominais depende não só do conhecimento de algumas nuances referentes a este tópico como também da prática constante da leitura de textos que contêm diferentes grupos nominais. Os *gns* são elementos de grande importância na construção de orações na língua inglesa e que tantas vezes nos causam dúvidas quanto à leitura e interpretação de textos.

As estratégias de leitura nessa metodologia são aplicadas em leitura de textos específicos de acordo com as necessidades dos aprendizes aplicado ao contexto de estudo ou trabalho. Esperamos que a partir deste conhecimento você continue ampliando seu processo de construção de sentido de textos escritos na língua inglesa.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Por que é importante para o empreendedor ou profissional a aprendizagem da leitura em língua estrangeira (inglês)?
- Em que parte da gramática se dá a diferença na leitura entre a língua portuguesa e a língua inglesa?
- Por que é importante conhecer os grupos nominais?
- Leia e identifique os grupos nominais na apresentação dos produtos da companhia a seguir:

Figura 04. Modelo de Apresentação institucional - Products

Fonte: Disponível em: <https://slideplayer.com/slide/12963738/ > acesso em 25 de jul 2020.

REFERÊNCIAS

DUDLEY-EVANS & M. J. ST. JOHN. **Report on Business English**: a review of research and published teaching materials. TOEIC Research Report number 2. Princeton, Educational testing Service (1996).

FERREIRA, Telma S. F. **Inglês Instrumental**. Campina Grande: EDUEPB, 2010.

GERALDI, João Wanderley. **O texto na sala de aula**. São Paulo: Ática, 2006.

KLEIMAN, Angela. **Texto e leitor**: Aspectos Cognitivos da leitura. São Paulo:

Pontes, 1989.

LÍNGUA.COM. **Business email writing**. Disponível em: <https://lingua.com/businessenglish/reading/email-writing/> acesso em 22 de jul 2020.

MARDEGAN JUNIOR, E. **A empresa inteligente**: o sucesso é humano. Editora Gente, 1995.

MARQUES, Kellen S. B; GARÍGLIO, Maria I. **Linguagem para fins profissionais**: a conformação de uma disciplina/curso no progest/cefet-mg. The especialist, vol. 29, nº especial (79-96), 2008.

MCDONOUGH, J. and SHAW, C. **Materials and Methods in ELT**: A Teacher's Guide. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PINHEIRO, Mauro L. **Inglês instrumental**. Fortaleza-CE: EdUECE, 2015.

ROSSATO, Simone P. e RANGEL, Eliane de F. M. **Estratégias de leitura no processo de aquisição de uma língua estrangeira.** Disc. Scientia. Série: Artes, Letras e Comunicação, S. Maria, v. 8, n. 1, p. 117-135, 2007.

SILVA, Thaís C. et al. **Dicionário de fonética e fonologia**. São Paulo: Contexto, 2015.

TOSTES, S. C. **A compreensão de grupos nominais em inglês como LE**. Revista Brasileira de Linguística Aplicada, v. 4, n. 1, 2004.

VIAN JR, Orlando. **Inglês instrumental, inglês para negócios e inglês instrumental para negócios**. D.E.L.T.A.: São Paulo. Vol. 15, n.º especial, (437-457), 1999.

10. Disciplina de Legislação trabalhista, previdenciária e tributária

10.1 Aspectos legais nos contratos de estágio profissional. *Elaborado pelo Prof. Saulo Rafael Silva e Silva*

Aspectos legais nos contratos de estágio profissional

Saulo Rafael Silva e Silva
saulo.silva@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Resumo

O objetivo deste resumo é apresentar a natureza jurídica e as normas legais vigentes em um contrato de estágio profissional. Considerando que é bastante comum os estudantes vivenciarem esta prática profissional durante a realização dos cursos profissionalizantes e de graduação. A partir da nova lei que regula os contratos de estágio vigente desde 2008, houve uma regulamentação muito mais ampla do que as existentes anteriormente e as relações existentes entre empregadores e estagiários ficaram mais nítidas disciplinando com mais clareza os direitos e deveres de cada parte.

Palavras-Chave: Estágio, Legislação, Contrato.

1. INTRODUÇÃO

O estágio é muito comum e faz parte da formação dos estudantes nos cursos Técnicos e de Graduação, inclusive no município de Paragominas há várias organizações públicas e privadas que concedem estágio profissional a estudantes e por essa razão precisam obedecer ao disposto nas normativas vigentes a respeito deste assunto.

Apesar de ser bastante comum, não existia até 2008 uma legislação consolidada para tratar do estágio. O que se tinha eram orientações normativas infra legais para disciplinar essa questão o que tornava essa relação bastante frágil e passível de precarização da relação entre empresas e estagiários.

Em 2008 foi sancionada a Lei Federal nº 11.788 de 25 de setembro daquele ano, a qual passou a regular a matéria do estágio para estudantes. Com isso os estagiários e as Instituições de ensino passaram a ter mais clareza sobre seus direitos e deveres e a terem mais respaldo jurídico para cobrá-los.

Tendo como principal função a de preparar os estudantes para o mercado de trabalho competitivo, o estágio apresenta algumas características e desafios que serão abordados no decorrer do presente texto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estágio possui como principal função reforçar o aprendizado profissional do educando através da experiência prática. Esta tem um maior aproveitamento quando

está ligada à realidade econômica em que a Instituição de Ensino está inserida, pois, com a interação – entre o aluno, a empresa pública ou privada e a unidade escolar, há um ganho pedagógico para todos, visto que grande parte da teoria da sala de aula irá ser aplicada à situação concreta e do cotidiano (COLOMBO e BALLAO, 2014).

A definição de estágio vem direto da Lei que o considera expressamente como sendo o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de estudantes. O estágio integra o itinerário formativo do estudante e faz parte do projeto pedagógico do curso (BRASIL, Lei 11.788/2008).

Abaixo realizaremos a análise dos principais pontos consolidados pela lei de estágio que está vigente atualmente para disciplinar essa relação.

Para conceder estágio, as organizações estão sujeitas a observância de alguns deveres expressamente previstos em lei, dentre os quais destacamos os seguintes: firmar e cumprir termo de cooperação com a instituição de ensino e termo de compromisso com o aluno; ofertar boas condições para o desenvolvimento das atividades; entregar ao final um documento de comprovação de realização do estágio.

Além dessas obrigações da entidade, os estudantes ainda fazem jus à contratação de um seguro contra acidentes pessoais que pela legislação é dever da empresa fornecer, porém pode ser acordado na cooperação que a Instituição de ensino se responsabilize por essa contratação nos casos em que a realização do estágio é um componente obrigatório para a conclusão do curso.

Por ser o estágio uma vivência para a prática profissional com o objetivo de posterior inserção no mercado de trabalho, a legislação trouxe em seu bojo normas materialmente trabalhistas a serem observadas em uma relação de estágio as quais discriminaremos abaixo:

a) A classificação da modalidade de estágio é definida entre obrigatório e não obrigatório, porém, não há diferença prática nas formalidades necessárias para ambos exigidas pela lei;

b) Para que o estágio seja obrigatório, deve estar definido no projeto pedagógico de cada curso. Portanto, a Instituição de ensino está amparada pela lei, ao prever o estágio em seu projeto de curso;

c) A atuação em projetos de Extensão, projetos de monitoria e projetos de iniciação científica só podem ser consideradas como estágio se estiverem devidamente previstas no projeto pedagógico do curso. Vale mencionar que essa previsão só alcança estudantes de cursos superiores, não abrangendo, portanto, os cursos Técnicos por ausência de previsão legal;

d) Estagiários passaram a ter direito a recesso remunerado de trinta dias, após doze meses de estágio na mesma empresa; se o período for inferior a um ano, o recesso deve ser concedido de forma proporcional, preferencialmente, durante as férias escolares dos estagiários;

e) A lei passou a prever o tempo máximo de estágio na mesma organização que é de dois anos. A norma prevê uma exceção que é o estudante portador de deficiência, este não está limitado a um período de tempo;

f) Não apenas empresas, mas também os Profissionais liberais com registros nos seus respectivos órgãos de classe foram permitidos pela norma a contratarem estagiários atendendo a todos os requisitos previstos na lei;

g) Tanto a Instituição de ensino como a empresa devem ter um responsável para acompanhar as atividades do estagiário. Na Instituição geralmente é um Professor orientador, e na empresa, um supervisor;

h) A jornada de atividade de estágio foi taxativa na lei nos seguintes pontos: para estudantes da educação especial, ensino fundamental e educação de jovens e adultos o estágio fica limitado a quatro horas diárias e a seis horas semanais. Já para os estudantes dos ensinos médio, profissional e superior, a jornada se limita a seis horas diárias e trinta horas semanais. No período de provas, a jornada diminuída pela metade para preservar o bom aproveitamento nos estudos.

i) Há ainda mais uma disposição em relação à jornada para o caso da Instituição de ensino trabalhar com a pedagogia da alternância, nesse caso o estágio pode ter a duração de até oito horas diárias no período em que os alunos não estiverem com aulas presenciais;

j) Há a obrigatoriedade da Concessão de retribuição pecuniária em forma de bolsa ou outra forma de contraprestação, bem como de auxílio-transporte, tudo isso quando o estágio for na modalidade não obrigatório. Já quando ele é obrigatório dentro do PPC do curso, a bolsa se torna opcional;

k) A lei estabelece a relação entre o número de funcionários e de estagiários, sendo que nas empresas que contam com mais de 25 empregados não podem ultrapassar de 20% o número de estagiários;

l) Para que não seja considerado como vínculo empregatício deve ser observado cumulativamente: matrícula, frequência regular do estudante, Termo de Compromisso e atividades desenvolvidas conforme anunciadas no Termo;

m) Os estudantes com deficiência possuem a reserva legal de 10% das vagas de estágio, sendo que a jornada diária não pode ultrapassar 4 horas. Podem ainda, renovar o estágio por mais de dois anos não estando restritos a tempo máximo;

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Pelo contexto da natureza jurídica do que é o estágio, pode-se observar e fazer uma análise problematizada de como algumas empresas tratam esse instituto e por consequência, os estagiários.

Alguns autores e até algumas decisões judiciais entendem que a relação de estágio é considerada uma relação de trabalho, porém não é o entendimento majoritário nem o entendimento legal, por essa razão o legislador tentou ao máximo diferenciar as nomenclaturas dos direitos concedidos aos estagiários daqueles direitos concedidos aos trabalhadores pela consolidação das Leis do Trabalho – CLT, embora na prática tais direitos tenham natureza semelhante.

O sentido da legislação mais difundido é a de que o estagiário não é um trabalhador, mas sim está sendo preparado para o trabalho e por não ser trabalhador, ele não possui jornada de trabalho e sim jornada de atividade. A lei não lhe confere férias, mas sim recesso e não há a obrigatoriedade de contribuição para o regime de previdência social como nas relações de trabalho. Nesses casos a lei prevê que o estagiário poderá contribuir para o sistema de previdência na qualidade de segurado facultativo.

O fato de ser um ato educativo escolar supervisionado pressupõe a existência de um profissional habilitado na área em que o estudante está fazendo sua formação para que possa acompanhar em forma de supervisão as atividades desenvolvidas. A função educativa deve ser respeitada no sentido de que as atribuições que o estagiário deve desempenhar devem guardar relação com a área em que está estudando. Essa é uma questão que muitas vezes é desrespeitada por algumas organizações, uma vez que repassam ao estagiário tarefas estranhas às suas competências desvirtuando assim a relação contratual estabelecida entre os mesmos.

Quando essas atribuições, estranhas a relação contratual, acontecem, acaba por prejudicar a atividade produtiva e de aprendizagem dos estudantes de modo que fica comprometido o aproveitamento do componente e a finalidade na qual o estágio se propõe. De todo modo, é importante o estagiário conhecer os seus direitos e deveres para poder questionar com fundamentos estabelecidos na lei quando alguma norma for desrespeitada.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

O estágio não pode ser utilizado pelas empresas como forma de mão de obra barata, pois há frequentes relatos onde organizações contratam estagiários para executarem atividades que não possuem relação com os termos do estágio. Vale destacar que a relação de estágio deve sempre primar pelo processo educativo.

As instituições que concedem estágio devem se adequar à lei e as normas dessa relação jurídica, pois uma vez sendo caracterizado o desvio de finalidade das atividades do estagiário, a empresa poderá ter que reconhecer o vínculo empregatício do estudante e ser obrigada a pagar todos os encargos trabalhistas provenientes de uma relação de emprego.

É importante mencionar que o estagiário, por representar o elo mais frágil na relação contratual, possui à disposição sua instituição de ensino para zelar pelos seus direitos e, como tal, deve ser comunicada sobre qualquer irregularidade na execução prática do estágio para que possa solicitar informações e cobrar o fiel cumprimento da relação de cooperação estabelecida entre a Organização e a Instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de uma legislação específica para tratar da regulamentação do estágio fazia com que as empresas explorassem essa possibilidade como meio para contratação de mão de obra barata. Por esse motivo, a lei do estágio trouxe elementos para caracterizá-lo como um processo educativo que deve ser. Desse modo, a norma dá uma maior segurança e cumpre um papel que deve ser de busca por conhecimento prático para despertar no estudante o entusiasmo pelo mercado de trabalho.

De todo modo, o período de estágio deve ser aproveitado ao máximo pelos alunos como um ambiente enriquecedor tanto intelectual como cultural, pois a troca de experiências deve prevalecer nesse cenário e as oportunidades de aprendizagem devem ser aproveitadas. Em muitos casos as empresas, ao final do estágio, contratam os estagiários para fazerem parte do seu quadro de funcionários.

O estágio pode servir também para despertar o perfil empreendedor e inovador dos estudantes uma vez que possibilitam um contato maior com o empreendedorismo na prática, por essa razão também a lei permite que os projetos de iniciação científica e de extensão possam equivaler ao estágio no ensino superior, fato este que também deveria ser estendido ao nível técnico considerando a expansão que esse nível de ensino tem ganhado no Brasil, eminentemente pela atuação dos Institutos Federais em todo Brasil. Para essa extensão precisará de modificação na lei.

Para concluir, ressaltamos o incentivo aos estudantes para a realização de estágio durante sua formação acadêmica e profissional. A partir dessas oportunidades práticas o aluno pode contribuir inclusive com o professor durante as aulas trazendo a experiência prática das situações vivenciadas em relação aos assuntos trabalhados em sala de aula, resguardados todos os preceitos éticos envolvidos nessas relações.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Há diferença entre estágio em Instituições públicas e privadas?
- Como podemos avaliar a eficácia de um estágio?
- Há algum ponto que precisaria ser incluído na lei de estágio?

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 11.788 de 25 de setembro de 2008**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm Acesso em: 20 Jul. 2020.

COLOMBO, Irineu Mario; BALLAO, Carmen Mazepa. **Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil**. Educ. rev., Curitiba, n. 53, p. 171-186, Set. 2014. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602014000300011&lng=en&nrm=iso. Accesso em: 23 Jul. 2020. https://doi.org/10.1590/0104-4060.36902.

11. Disciplina de Filosofia e Ética nas Organizações

11.1 Introdução ao Estudo de Filosofia e Ética nas Organizações: das narrativas Homéricas aos Filósofos Clássicos. *Elaborado pelo Prof. João Batista Rodrigues dos Santos*

Introdução ao Estudo de Filosofia e Ética nas Organizações: das narrativas Homéricas aos Filósofos Clássicos

João Batista Rodrigues dos Santos
joao.dossantos@ifpa.edu.br
Professor no IFPA campus de Paragominas – PA

Resumo

Este trabalho objetiva apresentar aspectos históricos que contribuíram para o surgimento e hegemonia do discurso filosófico da antiguidade clássica aos dias atuais, além da apresentação das características essenciais da ética no campo da filosofia antiga e seus desdobramentos e dilemas nas organizações contemporâneas.

Palavras-Chave: Filosofia, ética, felicidade, organizações.

1. INTRODUÇÃO

Pensar a disciplina de Filosofia e Ética aplicada à Administração, estabelecendo um diálogo com outros saberes, exige que se faça uma breve contextualização histórica da filosofia e da ética. Neste sentido, o conceito mais tradicional de filosofia vem dos termos gregos (*Philo-Sophia*). Que significam respectivamente, amor, amizade e sabedoria. Assim, Chauí (2007), apresenta a filosofia como sendo "amizade pela sabedoria, amor e respeito pelo saber". Então, na perspectiva da filosofia, a atitude que se espera de um bom administrador é a disposição constante de buscar o conhecimento, a sabedoria, e não a atitude de quem pensa ter a posse do saber.

A filosofia surge em oposição ao pensamento hegemônico, onde todos os fenômenos eram explicados, baseados em forças sobrenaturais ou fundamentados em origens e causas nos deuses. Nessa perspectiva, todos os seres humanos nascem com um destino pré-estabelecido. Ninguém escapa ao destino. Para ilustrar esse pensamento, o poeta grego Sófocles contou a história de *Édipo Rei*, que tentando fugir ao destino, foi ao encontro de sua realização, matando o pai e casando-se com sua mãe. Os deuses do Olimpo eram identificados por forças da natureza.

Ao propor um novo paradigma para a compreensão do mundo e de seus fenômenos, Chauí (2007) apresenta a filosofia como uma "aspiração ao conhecimento racional, lógico e sistemático da realidade natural e humana, da origem e causas do mundo e de suas transformações". Partindo dessa conceituação, percebe-se que a filosofia surge em busca de explicações fundamentadas em outros princípios e não mais em fontes sobrenaturais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS QUE CONTRIBUIRAM PARA O SURGIMENTO DA FILOSOFIA E DA ÉTICA

O desenvolvimento da escrita alfabética, da moeda, do calendário possibilitou o desenvolvimento da capacidade de abstração e de generalização dos sujeitos. As viagens marítimas e o comércio aproximaram culturas e povos diferentes, promovendo uma fecunda troca de experiências e saberes. A invenção da política, segundo Chauí (2007), contribui com o surgimento da filosofia ao consolidar três questões fundamentais. A ideia de lei, como proclamação da vontade de uma sociedade, que pode decidir por si mesma, se autorregulando.

A constituição do espaço público (*polis*), fazendo surgir um novo discurso, um embrião da democracia, onde cada cidadão tem a liberdade de poder se fazer ouvir em público. Nesse sentido, os Sofistas deram uma contribuição sem igual, embora muito ignorados pelos historiadores da filosofia.

A política, portanto, estimula o pensamento, fazendo imperar a "discussão, a persuasão e a decisão racional". Assim, os primeiros pensadores (filósofos da natureza) se notabilizaram não pelas respostas dadas, mas por suas perguntas inquietantes e que na contemporaneidade muitas continuam sem respostas.

O período Pré-Socrático, compreendido entre os séculos VII-V, a.C, notabilizou-se pelo surgimento de escolas de pensamento como: a Escola Jônica; a Escola Pitagórica; a Escola Eleata e a Escola da Pluralidade. A ideia de ética presente nesse período histórico é herdada das narrativas Homéricas, materializadas em heróis e suas virtudes. É conhecida como ética aristocrática e cavalheiresca. Enquanto para Hesíodo, a ética (virtude), deriva do esforço, o "trabalho" é compreendido como o fundamento da justiça.

Para Passos (2004), a questão fundamental da ética para Sócrates (469-399 a.C.) consistia na busca da felicidade (*eudemonia*), que significava "proceder bem e ter uma alma boa". Assim, ela completa afirmando que, para Sócrates, "as questões morais não são puramente convenções influenciadas pelas circunstâncias, mas problemas que devem ser resolvidos à luz da razão". Daí é fácil compreender o embate contínuo que ele teve com os líderes políticos de sua época e com os sofistas. Estes, não estavam preocupados com a busca da verdade, ensinavam apenas a arte da retórica. Podem ser comparados às pessoas que espalham "Fake News", como se fossem verdades e não olhando para as consequências deste ato. As mentiras, travestidas de pseudoverdades, podem destruir economias, instituições, organizações, pessoas e reputações. Assim, para fazer o enfrentamento a esse debate, muito se fala na "pós-verdade". E o que seria isto? Como esse debate se aplica à ética hoje?

A crise política de Atenas à época de Sócrates culminou com a sua condenação à morte por envenenamento. Sua doutrina moral assegurava que "o homem sábio é necessariamente bom, e o homem malvado é necessariamente ignorante, o sábio nunca faz o mal voluntariamente e somente o homem virtuoso é verdadeiramente feliz". O que dizer sobre isso hoje em nossas organizações?

De acordo com Platão (427-347 a.C.), a moral consiste na preparação para a felicidade, fora do plano terrestre, considerando que ele concebia a realidade dividida em duas categorias: O mundo sensível e o mundo inteligível. No primeiro,

prevalecem às aparências, cópias imperfeitas. No segundo, as ideias perfeitas, os arquétipos. A fonte de todo o Bem. Assim, as virtudes precisam ser praticadas: A prudência – razão; fortaleza – vontade e temperança – apetite são essenciais.

Nessa mesma perspectiva, a existência da justiça está associada necessariamente ao conhecimento (almas de ouro). "Só haverá justiça quando os reis se tornarem filósofos ou quanto os filósofos tornarem-se reis". Assim, os sábios serão justos e saberão governar.

Fechando esse período da ética clássica, para Passos (2004), Aristóteles (384-322 a.C.) entendia a moral como um conjunto de qualidades que definiam a forma de viver e de conviver das pessoas, em direção a felicidade. Esta seria constituída pela sabedoria, pela virtude e pelo prazer.

Portanto, de acordo com Vaz Lima (2012), "o Bem ou Fim, Virtude, Lei, Justiça – constituem a estrutura conceptual básica da Ética antiga que os grandes sistemas organizarão de acordo com [...] sua origem". A ética, embora esteja circunscrita a um lugar e a uma época, ela ainda se fundamenta nas estruturas identificadas na antiguidade clássica que, influenciaram os medievais, desafiaram os modernos e foram fundamentais ao contribuírem com o estabelecimento de novas visões de mundo aos contemporâneos, com variações, mas sem perder de vista sua estrutura conceptual. Objetivando validar ou negar os novos paradigmas éticos que se apresentam.

2.1 ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A leitura de reportagens em jornais, revistas e websites nacionais ou locais, nos colocam diante de situações éticas cotidianamente. No dia vinte de abril de Dois mil e vinte, ao acessar as principais notícias do dia no jornal Folha de São Paulo disponível na internet, foi possível identificar matérias que nos fazem refletir sobre a necessidade e importância da ética nas organizações. Vejamos:

A primeira matéria apresenta a triste estatística de mortos pela Covid-19 nas últimas 24 horas, considerando o dia 20 de julho de 2020, que chegou a 716 mortos. Daí, fica a reflexão ética. O que é mais urgente, **o cuidado com a vida ou com os negócios?** Os governos (Federal, Estaduais e Municipais), têm feito sua parte de forma exitosa? E você, enquanto cidadão, como se posiciona diante desse dilema ético?

Na segunda matéria em destaque, é trazido um vídeo no qual um desembargador em São Paulo, sem máscara, humilha o guarda municipal, chama-o de analfabeto e ainda rasga a multa. **O que essa atitude significa do ponto de vista ético?** No âmbito das organizações, existe alguém que deve ser tratado com maior ou menor deferência? **Como cuidamos de nós e dos outros nas organizações?** Como esses dilemas éticos são percebidos ou manifestados no cotidiano das organizações em Paragominas?

A morte por sufocamento do jovem americano George Floyd, negro de 46 anos, por um policial branco, que se ajoelhara sobre seu pescoço por mais de 8 minutos. A morte ou o preconceito racial contra pessoas negras nos Estados Unidos e no Brasil, para citar como exemplo, nos coloca diante de outro dilema ético. **Como lidar na vida privada e nas organizações com esta realidade social de injusta?**

Por fim, os dilemas morais demonstram como a realidade se apresenta na prática e como deveriam ser, considerando os aspectos normativos presentes na sociedade hodierna. A questão central deste debate poderia ser pega de empréstimo dos clássicos antigos. Como garantir no âmbito das organizações, a superação dos dilemas morais propiciando que homens e mulheres encontrem o caminho da felicidade?

REFERÊNCIAS

CHAUÍ, Marilena. **Filosofia**: novo ensino médio. São Paulo: ática, 2007.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

VAZ, Henrique C. de Lima. **Escritos de Filosofia IV**: introdução à ética filosófica. 6ª ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2012.

12. Disciplina de Administração da Produção
12.1 A Administração Aplicada à Engenharia Civil. *Elaborado pela Profa. Giselle Pantoja Ferreira*

A Administração Aplicada à Engenharia Civil

Giselle Pantoja Ferreira
giselle.pantoja@ifpa.edu.br
Professora do IFPA Campus Paragominas-PA

Resumo

O objetivo deste resumo é relacionar duas áreas que supostamente estariam distantes por se tratar de ramos diferenciados, pois quando se fala em Engenharia Civil o pensamento inicial é a construção eficaz e com qualidade de casas, prédios e obras públicas. Mas para que cada obra executada tenha eficiência em suas ações e apresente um trabalho esplendido e maravilhoso como o visto nas cidades é necessário ter planejamento e organização do início ao término da obra viabilizando as diretrizes da administração.

Palavras-Chave: Engenharia Civil, planejamento, organização e administração.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Sacomano (2004), os Sistemas de Administração da Produção têm o objetivo de planejar, controlar, coordenar e integrar o processo de manufatura (fornecedores – empresa – produção – cliente) baseado no princípio de estratégia de manufatura que utiliza critérios competitivos baseados em qualidade, prazo de entrega, flexibilidade e gestão da cadeia de suprimentos. A abordagem da empresa por meio da análise das dimensões referentes à cultura organizacional, estratégia de negócios e tecnologia, permite direcionar a gerência da empresa para a produção, utilizando informações como padrão para a tomada de decisões proativas.

Uma obra ao ser executada pode desenvolver diversos problemas durante cada etapa da construção. Primeiramente eles podem surgir no canteiro de obras e precisarão resolvê-los ao terem uma visão estratégica, a fim de evitarem as perdas, que podem ser financeiras, de mão de obra, materiais, entre outros, podendo ser identificados de acordo com as necessidades da obra.

A administração encontra-se interligada à engenharia civil por meio dos planejamentos que deverão ser realizados desde a execução do projeto, visto que um bom engenheiro civil não é apenas um construtor, mas também precisa ser empreendedor e administrador.

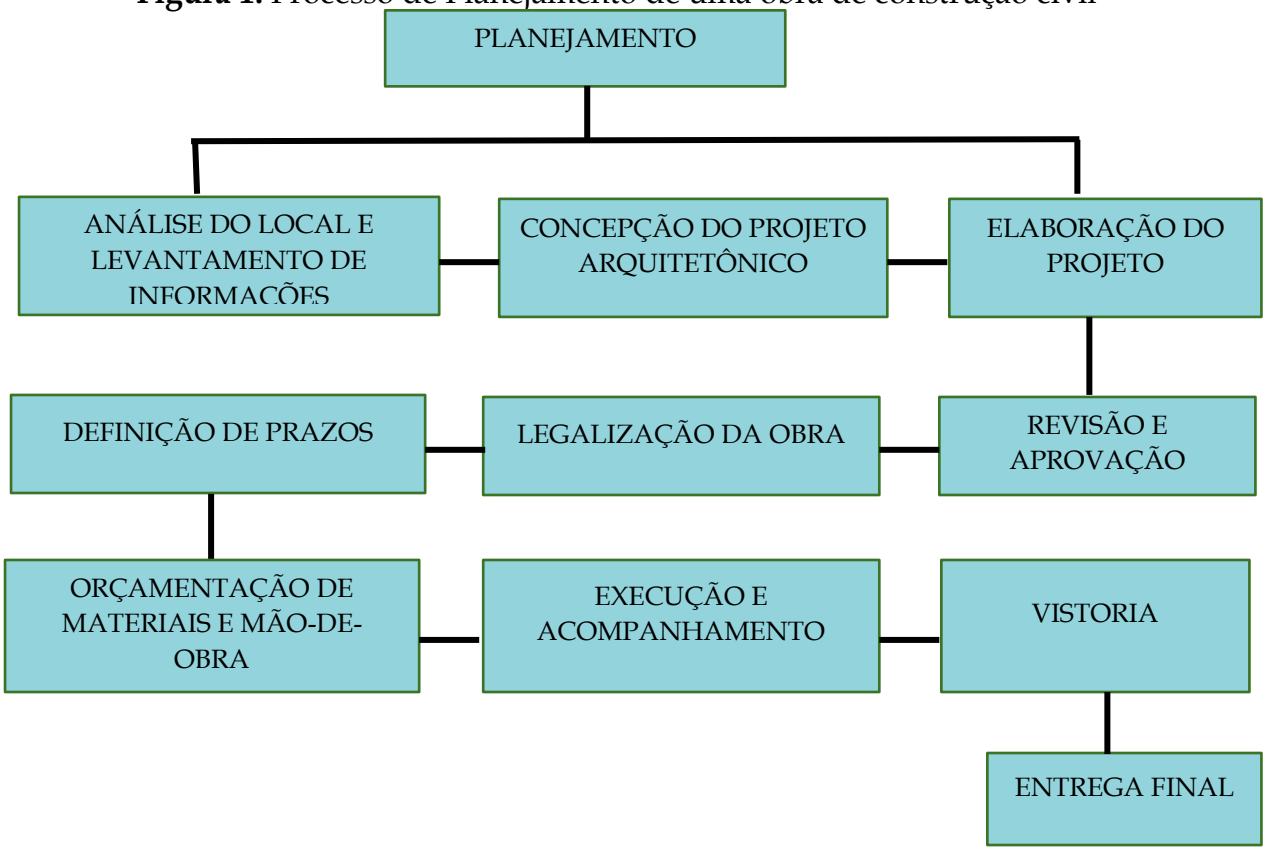
A construção civil trabalha com planejamentos, prazos, medições e organização. Quando observamos falhas, obras que caíram ou que nunca foram concluídas, percebemos que essas situações se devem pela falta de planejamento, significando um dos piores sintomas de uma administração ineficiente. Esses

problemas poderiam ser evitados se a empresa adotasse uma estratégia de abordagem dos processos de execução.

É de extrema importância que haja o planejamento, pois a execução de um projeto significa que será realizado o que nunca foi feito antes.

O planejamento bem elaborado de um projeto é a atividade fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento tanto na etapa da concorrência quanto no início e durante todo o período da obra, pois assegura, com base nas premissas assumidas, uma probabilidade favorável com relação aos resultados esperados (ROCHA, DE CASTRO).

Figura 1: Processo de Planejamento de uma obra de construção civil



Fonte: A própria autora

Nesta perspectiva, é necessário gerenciar recursos humanos e materiais, cumprir prazos contratuais, atingir níveis de qualidade, ter controle financeiro, atingir metas, cronograma da obra, essas estão entre as inúmeras competências do engenheiro. Para uma maior integração entre as duas áreas anteriormente citadas se percebe a aplicação dos princípios da administração: planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento traça metas e objetivos, sendo necessário antes de qualquer execução de atividades. A organização é necessária a fim de que se obtenham os resultados esperados, pois com um canteiro de obras bem organizado haverá redução de desperdícios, a elaboração do cronograma da obra e a divisão de tarefas. Na frente de toda construção se faz presente a Direção, devido decisões importantes que precisam ser tomadas para que os objetivos relacionados no planejamento

continuem alinhados. Pode-se dizer que este princípio é um dos mais importantes, pois as tomadas de decisões devem ser rápidas e assertivas, de forma eficiente, diante dos problemas que venham surgir na obra. Quanto ao Controle, está relacionado aos processos de análise dos resultados para verificação se os objetivos foram alcançados.

O tempo é o recurso fundamental de todos os indicadores, em função de que o mesmo representa o desempenho do projeto. De forma que, se este não for devidamente administrado, poderão ocorrer interferências no desempenho total do empreendimento. A questão que envolve a perda do prazo previamente definido no início da obra compromete tanto a qualidade do empreendimento quanto a viabilidade econômica, além de resultar em prejuízos às partes envolvidas. Com isso, as construtoras buscam cada vez mais manter a qualidade, reduzindo custos e prazos pré-estabelecidos. A indústria da construção civil agrega em si um determinado conjunto de atividades de grande importância para o desenvolvimento econômico e social brasileiro, influenciando diretamente na qualidade de vida da população e na infraestrutura econômica do país. Dessa forma, um eficiente gerenciamento de projetos resulta no aumento da probabilidade de sucesso das atividades e na finalização dessas conforme prazos, custos e escopos planejados, bem como de acordo com a qualidade demandada. O gerenciamento de tempo atua necessariamente como indicador de desempenho do empreendimento, atuando como ferramenta para a visualização e integração das interfaces resultantes do gerenciamento do projeto. Uma vez deficiente a gestão do tempo, possibilita a frustração de prazo, sobre custo no orçamento, induzindo ao desgaste entre o construtor e o cliente, ocorrendo até processos judiciais (BRANDALISE, 2017)

Portanto, percebe-se que o setor da construção civil tem uma ligação direta com a administração da produção, quanto às diretrizes que deverão ser aplicadas juntamente com algumas ferramentas de gestão para que se tenha um ambiente construtivo com qualidade e eficiência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A engenharia civil é um ramo de grande amplitude dentro da engenharia, desenvolvendo diversas atividades em benefício da civilização. Talvez por este aspecto exerça significativa influência na organização da sociedade. Baseados nesta afirmação, e para citar alguns exemplos que comprovam esta relação entre construção civil e sociedade, podemos pensar na rede de transportes de um país e na complexa interferência que ela proporciona nos mais diversos aspectos envolvidos. A construção de uma estrada, por exemplo, interfere fortemente no ambiente em função da alteração direta que sua presença provocará em qualquer território. Este aspecto é corroborado pelo movimento de terras e materiais que produz nestes locais. Muito mais que isso, a construção de uma estrada implica reorganização urbana e relocação de contingentes populacionais. Assim, podemos perceber a rede de interferência causada por um complexo viário, chamando a atenção também para inúmeras outras obras que ela arrastará consigo após sua construção. Ainda, podemos tentar imaginar a complexidade envolvida no setor de edificações que sem dúvida modifica, com o passar do tempo, a organização de uma cidade, devido aos

diferentes estilos arquitetônicos que vão aleatoriamente se processando, e também na distribuição e utilização destas construções. (COLOMBO, 1999).

A administração da produção tem o objetivo de organizar a forma com que as empresas geram bens físicos e serviços. Ao contrário do que se pode imaginar a Administração da Produção abrange muito mais do que as fábricas, abrange escolas, hospitais, salões de beleza, as cafeteiras, entre outros tantos. Maravilhas da humanidade como a Grande Muralha (China), as Pirâmides (Egito) ou exemplos contemporâneos como a Torre Eiffel (França) e o Cristo Redentor (Brasil) requereram esforços de coordenação de recursos e, portanto, se utilizaram de princípios e técnicas incorporados pela Administração da Produção. Como se observa é um campo de estudo que trata de problemas reais, como, por exemplo, a melhor utilização dos recursos disponíveis para a geração de bens físicos e serviços. Entre os recursos utilizados tem-se: pessoas, matérias-primas, máquinas, capital e conhecimento tácito (JÚNIOR, 2012).

Conforme FILHO (2004), o processo produtivo é a transformação de insumos em produtos, no entanto, o resultado final nem sempre é igual ao que foi projetado. Isso ocorre porque, em todo processo produtivo, existe uma série de condições necessárias para o alcance das características especificadas, as quais podem variar desde temperaturas, umidade, especificações de matérias-primas, tempo de processamento, tipo de equipamento, qualidade da mão-de-obra, entre outras, até o fornecimento em tempo hábil destas condições. Planejar a produção pode ser entendido como a antecipação de todos os fatores que concorrem à transformação intencional de insumos em produtos, assim como das consequências deste processo. O processo produtivo na construção civil transforma insumos como mão-de-obra, cimento, areia, cal, brita, aço, tijolos, asfalto, tintas, madeira, telhas, equipamentos, ferramentas e máquinas, entre outros tantos, em apartamentos, casas, prédios industriais, estradas, pontes, escolas, etc. Em um processo construtivo, são envolvidos inúmeros fatores que precisam ser administrados da mesma forma que qualquer outro tipo de produção, utilizando o planejamento e controle da produção para que as metas da empresa sejam atingidas.

Para o desenvolvimento de um Sistema de Produção para empresas de construção civil, as atividades gerenciais baseadas no planejamento e controle de todos os recursos envolvidos no processo de construção devem estar relacionadas com uso de uma abordagem estratégica que permita a identificação das necessidades da obra, da sua relação com a empresa e do direcionamento dos esforços da gerência para aprimorar o processo (GUERRINI, 2004).

A indústria da construção tem sido um dos ramos produtivos que mais vem sofrendo alterações substanciais nos últimos anos. Com a intensificação da competitividade, a globalização de mercados, a demanda por bens mais modernos, a velocidade com que surgem novas tecnologias, o aumento do grau de exigência dos clientes – sejam eles os usuários finais ou não – e a reduzida disponibilidade de recursos financeiros para a realização dos empreendimentos, as empresas se deram conta de que investir em gestão e controle de processos é inevitável, pois sem essa sistemática gerencial os empreendimentos perdem de vista seus principais indicadores: o prazo, o custo, o lucro, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa (MATTOS, 2019).

Os problemas que ocorrem durante a execução de uma obra, muitas vezes poderiam ser evitados, se a empresa dispusesse de uma estratégia de abordagem dos processos de execução, com a mobilização de recursos no tempo exato. A disponibilidade de mecanismos de implementação da estratégia permite selecionar técnicas que garantam a eficácia das ações empreendidas (MOCCELLEN, 2004).

3. PROBLEMÁTICA

O canteiro de obras encontra inúmeros problemas em sua execução. Desde que haja um bom projeto, juntamente com um excelente planejamento, eles poderão ser resolvidos à medida que vão surgindo. Podemos destacar a equipe de trabalho que no decorrer da obra vai sofrendo alterações a depender da fase, e é muito importante que seja bem qualificada. No entanto, em muitos casos a obra acaba sofrendo por mão de obra desqualificada, equipe mal dimensionada, os trabalhadores não obedecem às regulamentações, desperdícios de materiais, falta de controle nos suprimentos e erros no processo de orçamentos. E todos eles estão interligados à falha no planejamento. A construção civil, igualmente como outro setor do mercado, está sujeita a situações adversas e que podem prejudicar o processo construtivo como um todo. Por exemplo, um cliente ao solicitar um serviço, como a construção de um prédio, casa, etc. ele quer que seja entregue dentro do prazo estipulado, que tenha excelente qualidade e principalmente, esteja dentro do orçamento realizado. Caso ocorra o contrário, ou seja, ele não receba dentro do que foi combinado e tenha atrasos ou valores acima do orçamento preterido, pode afetar o lucro da empresa e o relacionamento com o cliente. Por isso, é fundamental ter um bom planejamento para evitar imprevistos e prejuízos que possam interferir no projeto.

Ao relacionarmos o município de Paragominas com a temática percebe-se que não é tão evidente a construção de prédios ou obras de grande porte, no entanto a cidade é repleta de construções "avulsas", principalmente em bairros considerados mais nobres. A enorme quantidade de casarões em construção traz a evidência de muitos materiais desperdiçados, trabalhadores sem qualificação, não há a inspeção de um engenheiro civil, operários executando a obra sem projeto e sem Equipamentos de Proteção Individual arriscando suas vidas, ou seja, levando no seguinte: "fazendo como dá", "porque é mais barato", "não vai cair", "esse pessoal trabalha há muito tempo com obra", etc. Frases que são ouvidas comumente para justificar tal feito e não se responsabilizar por um trabalho de excelência.

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

No ramo da construção civil podemos potencializar a matriz SWOT, que poderá ser usada tanto para os planejamentos anuais de uma construtora, como também para a análise de empreendimentos individuais. Visto que deverá ser analisado os fatores internos em suas Forças e Fraquezas, referentes aos processos, infraestrutura, equipe e todas as vantagens competitivas e, os fatores de riscos. Quanto aos externos (Oportunidades e Ameaças) verifica-se alterações na política econômica do governo, em tributos fiscais e ampliação de crédito ao consumidor.

Ao tratar do controle da qualidade da obra podemos aplicar o PDCA, uma ferramenta excelente para o processo construtivo.

Quadro 1: Ciclo PDCA na construção civil

P (Plan: Planejar)	As prioridades, metas, indicadores de desempenho quantitativo e qualitativos, cronograma e objetivos do ciclo da construção.
D (Do: Fazer)	Investimento na educação e treinamento de todos os envolvidos.
C(Check: Verificar)	Analisar os resultados obtidos desde o início da execução do projeto.
A (Act: Agir)	Após o sucesso das etapas anteriores, o novo processo será documentado, tornando-se padrão em todos os ciclos do canteiro de obras.

Fonte: Elaborado pela própria autora baseado em Lima (2019)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da compreensão da relação direta com a construção civil, se faz necessário entender que além do planejamento que deverá ser realizado em uma obra anterior ao projeto deve-se aprender a "enxergar" quais ferramentas da gestão administrativa podem ter maior aplicabilidade junto à obra para que sejam identificados certos problemas, e em seguida solucionados.

É importante compreender que muitos desses desperdícios que observamos no município se dá devido às grandes falhas de planejamento, pois se percebe que em certos bairros há as construções sem suporte técnico, mas que ao identificarmos riscos, exposições além do limite e gastos desnecessários, pode-se elaborar um pequeno projeto para dar suporte administrativo a essas pequenas construções.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- Por que a administração da produção é relevante para o gerenciamento de uma obra?
- Supondo que você foi contratado para trabalhar em uma obra de construção civil, relacione algumas atribuições que você deverá desempenhar para gerenciar a parte administrativa.
- Pense em uma construtora e responda as perguntas abaixo:
  - Quais os produtos dessa empresa?
  - Quem são seus clientes?
  - Quem são seus fornecedores?
  - Quais entradas e saídas de seu processo produtivo?

- Uma construtora foi contratada para entregar um prédio residencial em determinado prazo e diante de todas as análises chegou à seguinte conclusão:

- Utilização do reconhecimento do nome da empresa no seu e em novos mercados;
- Problemas com a entrega (prazo, qualidade, quantidade, etc.);
- Redução dos custos dos concorrentes;
- Maior velocidade de vendas em outras regiões;
- Aumento de rotatividade de mão-de-obra;
- Apresenta elevados custos administrativos e de encargos trabalhistas;
- Apresenta grande conhecimento do sistema construtivo utilizado;
- Possui pouco corpo técnico de engenharia;
- Fornecedores buscando firmar parcerias;
- Apresenta fortes parcerias com fornecedores de material e serviços de engenharia e projetos na região de atuação;

Elabore a matriz SWOT com as informações acima, definindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

REFERÊNCIAS

A Importância da Administração na Engenharia Civil. Aogengenharia, 2019. Disponível em: <aegengenharia.com.br/a-importancia-da-administração-na-engenharia-civil>. Acesso em: 15/07/2020.

BRANDALISE, Diego. **A Importância do Gerenciamento em Projetos de Construção Civil**. MBA em Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2017.

JUNIOR, Jorge Muniz; FERREIRA, Ubirajara Rocha; DELAMARO, Maurício Cesar; CAMPOS, Arminda Eugenio Marques; MARTINS, Fernando Augusto Silva; SALOMON, Valério Antônio Pamplona; COSTA, Antônio Fernando Branco; JUNIOR, Edgard Dias Batista; SILVA, Messias Borges; ROCHA, Henrique Martins. **Administração da Produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. *E-Book.*

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e Controle de Obras**. 2. Ed. São Paulo: Oficina de Textos,2019. *E-Book.*

ROCHA, Ariane Araújo; DE CASTRO, Nara Linhares Borges. **A Importância do Planejamento na Construção Civil**. Disponível em: < http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1773>. Acesso em: 29/07/2020.

SACOMANO, José Benedito; GUERRINI, Fabio Muller; SANTOS, Myrian Tizuka Sassaki; MOCCELLIN, João Vitor. **Administração de Produção na Construção Civil**: O Gerenciamento de Obras Baseado em Critérios Competitivos. São Paulo: Arte e Ciência, 2004. *E-Book.*

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. *E-Book.*

13. Disciplina de Informática Aplicada à Administração

13.1 Software Livre nas Em-presas. *Elaborado pelo Prof. Tarcísio Lemos Monteiro Carvalho*

Software Livre nas Em-presas

Tarcísio Lemos Monteiro Carvalho
tarcisio.lemos@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

O presente resumo fala sobre o uso de software livre nas empresas e corporações e o quanto elas podem agregar valores não somente economicamente, mas também segurança, agilidade e customização.

Palavras-chave: Software livre, empresas, TIC, corporações.

1. INTRODUÇÃO

A descoberta da eletricidade por Tales de Mileto, 700 a.C. foi o ponto de partida para o desenvolvimento da computação. No século XIV, Gutenberg inventou a prensa tipográfica, que são os ancestrais das impressoras modernas. Por fim, no século XIX as calculadoras e caixas registradoras. No fim do século XX, surgem os programas de computadores (softwares[1]), causando uma revolução na forma de transmissão de informações. Ainda durante a segunda guerra aconteceu a transição dos computadores mecânicos para os eletroeletrônicos, de lá para cá a informática só foi evoluindo até chegarmos ao que conhecemos hoje.

Nas últimas quatro décadas, a administração de empresas de qualquer porte requer elementos fundamentais como equipamentos de informática e internet, não somente para rotinas diárias, como uso de planilhas eletrônicas, e-mails, documentos e redes sociais, mas também o uso de softwares necessários para o funcionamento da empresa.

Nessa perspectiva, eventualmente o empresário adquire versões ilegais/piratas de programas de computadores, que podem ser encontrados em centros urbanos ou sites ilícitos para downloads na rede mundial de computadores.

Apesar dos custos relacionados à aquisição de hardware (equipamentos) e softwares (programas de computador) com licenças de uso sejam maiores, é crucial repensar as escolhas e calcular os riscos que o uso de softwares piratas podem trazer para o seu negócio.

Os Softwares Livres são a alternativa para essa prática. São programas que não possuem custos financeiros para licenciamento e apresentam eventuais funções

1 Software – são programas de computador que permitem usuários redigir textos, fazer tabelas, gráficos, editar conteúdo e executar outras mídias através do computador. Sem a instalação do software não podemos tornar o hardware útil. Hardware – é a parte física do computador, as peças que o compõe materialmente, a parte concreta do computador.

melhores do que softwares proprietários, sem prejuízo para a empresa, refletindo em benefícios não somente econômicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de falar da filosofia por trás do Software Livre, é preciso defini-lo. Algumas pessoas confundem o livre com o gratuito. E aí que mora o grande trunfo.

Segundo a *Free Software Foundation*, é comum que os usuários confundam softwares gratuitos (*freewares*) com softwares livres. Ao contrário de um software gratuito, software livre é aquele que respeita a liberdade e senso de comunidade dos usuários. Richard Stallman cita que "para entender o conceito deve-se pensar em 'liberdade de expressão', não em 'cerveja grátis'". Isto significa que um desenvolvedor que distribuir um software livre pode tanto cobrar por isto quanto o fornecer de maneira gratuita: "Ao contrário de um software gratuito, software livre é aquele que respeita a liberdade e senso de comunidade dos usuários" (STALLMAN, 1996).

Um programa é considerado um software livre quando os usuários possuem as quatro liberdades (em inglês *The Four Freedoms)* essenciais: Liberdade 0: A liberdade de executar o programa como você desejar, para qualquer propósito; Liberdade 1: A liberdade de estudar como o programa funciona, e adaptá-lo às suas necessidades; Liberdade 2: A liberdade de redistribuir cópias de modo que você possa ajudar ao próximo; Liberdade 3: A liberdade de distribuir cópias de suas versões modificadas a outros. O movimento software livre não costuma tomar posições políticas ou de outro caráter que não programas de computadores, porém alguns defensores do software livre acreditam que outros trabalhos que servem a um propósito prático também devem ser livres.

Para embasamento deste *e-book*, o Movimento do software livre constitui-se como um movimento social, onde não é ético aprisionar conhecimento científico, que deve estar sempre disponível, para assim permitir a evolução da humanidade, neste caso a comunidade acadêmica do IFPA campus Paragominas. A abordagem do conceito "Software Livre" neste *e-book* é dentro de um discurso baseado em questões éticas, de práticas de direitos e liberdade.

3. PROBLEMÁTICA LOCAL

Compreender a notoriedade da informática nas empresas é de extrema importância. Isto se dá, na realidade, devido à dependência e eficiência da informatização dos processos empresariais. A todo momento surge novidades e inovações para apoiar e contribuir no dia a dia dos negócios.

Neste momento, vislumbrar como a informática e o software livre potencializa a vida dos empreendedores é crucial para o sucesso. A chamada "implementação de TIC[2] na empresa" é a entrega de um novo sistema e também treinamento para os usuários. O termo mostra que além de implantar um novo sistema é preciso garantir que ela provoque melhorias nos resultados.

---

2 TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

Cada tipo de negócio exige uma demanda de softwares de gestão empresarial. Procure a mais indicada para seu empreendimento e garanta economia para sua empresa dentro da legalidade.

A implementação das tecnologias acontece juntamente com a implementação das atividades humanas, para isso são necessários alguns itens, confira as informações e dicas de uso desses softwares livres:

1. **Recursos Tecnológicos**

- Software;
- Hardware;
- Instalação;
- Preparação do Ambiente para Gestão da Qualidade dos processos de desenvolvimento;
- Testes;
- Entrega da Tecnologia.

2. **Recursos Humanos**

- Formação de Grupos de Trabalho;
- Treinamento;
- Formação de Pessoal nas TIC;
- Aceitação da TIC;
- Adaptação à TIC.

O uso ilegal de softwares pode implicar em consequências graves para as empresas (apreensão de equipamentos e perda de informações), e para os empreendedores (sanções legais). A pirataria no Brasil é crime, sancionada pela Lei nº. 9.609/98[3] que trata da violação de direitos autorais, e prevê punição.

A maioria dos Softwares Livres são licenciados pela GNU GPL[4] (a mais conhecida). Abaixo uma lista de softwares livres que podem ser usados na sua empresa:

3 Lei nº. 9.609/98 - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9609.htm

4 GPL https://www.gnu.org/licenses/gpl-3.0.pt-br.html

Nome	Site	Descrição	Tutorial
Sistema Operacional GNU/Linux Ubuntu	https://ubuntu.com	Ubuntu é um sistema operacional ou sistema operativo de código aberto, construído a partir do núcleo Linux, baseado no Debian e utiliza GNOME como ambiente de desktop de sua mais recente versão com suporte de longo prazo.	https://www.mundoubuntu.com.br/41-tutoriais
Pacote LibreOffice	https://pt-br.libreoffice.org	LibreOffice é uma suíte de aplicativos livre para escritório disponível para Windows, Unix, Solaris, Linux e Mac OS X. A suíte utiliza o formato OpenDocument — formato homologado como ISO/IEC 26300 e NBR ISO/IEC 26300 — e é também compatível com os formatos do Microsoft Office, além de outros formatos legados.	https://pt-br.libreoffice.org/projetos/revista/
Audacity	https://www.audacityteam.org	Audacity é um software livre de edição digital de áudio disponível principalmente nas plataformas: Windows, Linux e Mac e ainda em outros Sistemas Operacionais.	http://penta3.ufrgs.br/tutoriais/Audacity/conteudo.htm
OpenProject	https://www.openproject.org	O OpenProject é um sistema de gerenciamento de projetos baseado na Web para colaboração em equipe independente do local.	https://revista.faeterj-rio.edu.br/s/wp-content/uploads/2012/04/Tutorial_-_Open_Proj.pdf
KDENLIVE	https://kdenlive.org/en/	Kdenlive é um editor de vídeo open-source baseado no framework MLT e KDE. O projeto foi iniciado por Jason Wood em 2002, e hoje é mantido por um pequeno time de desenvolvedores.	https://kdenlive.org/en/category/tutorials/
Inkscape	https://inkscape.org/pt-br/	Inkscape é um software livre para editoração eletrônica de imagens e documentos vetoriais.	https://inkscape.org/pt-br/aprender/
Gimp	https://www.gimp.org	GIMP é um programa de código aberto voltado principalmente para criação e edição de imagens raster, e em menor escala também para desenho vetorial.	https://www.gimpbrasil.org/tutoriais
"O melhor software é aquele que você sabe usar."			

4. ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE E APLICAÇÃO

A maioria das pessoas com acesso a um computador já deve ter usado o sistema operacional Microsoft Windows para executar programas ou acessar à

internet. Seja um leigo ou um profissional da área de TI, certamente já ouviu algumas frases tais como: "Linux é gratuito", "Linux não tem vírus", "Linux só é bom para servidores de rede", "Linux é difícil", tais termos não passam de mitos empregados e que se propagam de forma a afastar a maior parte do público.

As justificativas em estudar o sistema operacional GNU/Linux são inúmeras, que vão desde o *hobby* em adquirir um novo saber até o salário atrativo dos profissionais que trabalham com a administração do sistema. Pesquisas [4] da Linux Foundation[5] em parceria com a Dice[6] realizadas no ano de 2017 demonstram que:

- 89% dos gerentes de contratação acham difícil encontrar talentos, sendo que 47% estão dispostos a pagar pelas certificações profissionais, acima de 33% em 2016;
- as posições mais comuns são: 73% desenvolvedor, 60% engenheiros, 60% administradores de sistemas;
- os empregadores estão buscando experiência nas áreas: 70% em nuvem, 67% tecnologias *web*, 65% GNU/Linux.

De acordo com Augusto Campos[7], especialista em gerenciamento de projetos e implantação de software livre, hoje em dia o GNU/Linux está presente desde mainframes até relógios de pulso, passando por várias arquiteturas: Intel, StrongARM, PowerPC, Alpha etc., com grande penetração também em dispositivos embarcados, como *handhelds*[8], PVR, videogames e centrais de entretenimento – nos quais há expoentes como o sistema Android, mantido pela Google.

O mais famoso de todos os softwares livres talvez seja o Linux. Em julho de 1991, Linus Torvalds, um estudante finlandês da Universidade de Helsinki, divulgou uma mensagem mencionando sobre seu projeto de construir um núcleo livre, similar ao Minix, e obteve ajuda de vários desenvolvedores. Em setembro do mesmo ano, Linus lançou a versão oficial do que é hoje o Linux. Centenas de desenvolvedores se juntaram ao projeto para integrar todo o sistema GNU (compilador, editor de textos, *shell*, etc.) em torno do núcleo do Linux. Nasce então, sob a licença GPL, o sistema operacional GNU/Linux.

O software livre está inserido num contexto mais amplo, no qual a informação (de todos os tipos, não apenas software) é considerada um legado da humanidade e deve ser livre (visão esta que se choca diretamente com o conceito tradicional de propriedade intelectual). Coerentemente, muitas das pessoas que contribuem para os movimentos de Conhecimento Aberto, movimento do software livre, sites *Wiki*, *Creative Commons*, fazem parte da comunidade científica. Cientistas estão acostumados a trabalhar com processos de revisão mútua e o conteúdo desenvolvido é agregado ao conhecimento científico global. Embora existam casos onde se aplicam

5https://www.linuxfoundation.org/

6http://www.dice.com/

7Augusto Campos é Administrador, pós-graduado em Gerenciamento de Projetos, pós-graduado em Implantação de Software Livre. Atua na área de Planejamento Estratégico em Florianópolis e é autor e mantenedor dos sites BR-Linux, BR-Mac e Efetividade.

8 Console portátil

as patentes de produtos relacionados ao trabalho científico, a ciência pura, em geral, é livre (LESSIG, 2004).

Sempre acreditei e defendi que o software livre é o melhor modelo para todos os envolvidos. Além disso, acredito ser economicamente viável para qualquer negócio público e/ou privado. Os motivos para a utilização do software livre vão desde econômicos com licenças até suporte técnico, treinamento, grau de dependência e político-ideológicos, entre outros, os quais serão debatidos nas demais atividades propostas neste *e-book*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, podemos acompanhar que as TIC e o Software Livre nas empresas se tornaram essenciais para as organizações e para toda a sociedade. Tudo isso porque a tecnologia e as ferramentas livres incorporadas por elas agregam:

- ✓ Agilidade e eficiência nos processos;
- ✓ Praticidade e aumento na produtividade;
- ✓ Melhor gerenciamento dos dados;
- ✓ Custo-benefício e maior capacidade competitiva;
- ✓ Economia e análise de dados mais rápida;
- ✓ Segurança e organização de dados em meio digital;
- ✓ Customização e expansão de estratégias de Marketing.

O mercado precisa estar preparado para a nova onda de TI. O Software Livre nasceu para ficar e é uma tendência.

6. QUESTÕES PARA REFLETIR!

- O que são softwares?
- Minha empresa precisa de informática?
- Quais equipamentos e programas de computadores preciso adquirir?

REFERÊNCIAS

[1] CAMPOS, Augusto. Disponível em https://augustocampos.net/. Acessado em 15/02/2018.

[2] FSF, Free Software Foundation. Fundada em 04/10/1985. Disponível em http://www.fsf.org/. Acessado em 10/02/2018.

[3] FLISOL, Festival Latino Americano de Instalação de Software Livre. Disponível em https://flisol.info/. Acessado em 10/02/2018.

[4] *Jobs Report Highlights Demand for Open Source Skills.* Disponível em https://www.linuxfoundation.org/events/open-source-jobs-report-2017. Acessado em 12/02/2018.

[5] LESSIG, Lawrence. Cultura Livre. Free Culture. How big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity. Ed. The Penguin Press. 348 pág. 2004. Disponível em http://free-culture.cc/. Acessado em 10/02/2018.

[6] SFD. Software Freedom Day. Disponível em http://www.softwarefreedomday.org. Acesso em 15/02/2018.

[7] Software Livre – Histórico, Definição, Importância. Disponível em http://www.ufpa.br/dicas/linux/li-lisol.htm. Acessado em 15/02/2018.

[8] STALLMAN, Richard. Richard Stallman's Personal Site. 1996. Disponível em https://stallman.org/. Acessado em 10/02/2018.

14. Disciplina de Português Instrumental

14.1 Português Instrumental: estratégias para aperfeiçoamento da leitura e da escrita.
Elaborado pelo Prof. Thiago de Melo Barbosa

Português Instrumental: estratégias para aperfeiçoamento da leitura e da escrita

Thiago de Melo Barbosa
thiago.melo@ifpa.edu.br
Professor do IFPA Campus Paragominas-PA

Objetivos

Com o presente trabalho procuramos fomentar as discussões iniciais acerca da disciplina de Português Instrumental para o curso Técnico em Administração. Para tanto, refletimos sobre questões introdutórias dos conceitos de língua e linguagem numa perspectiva que permita desdobramentos para os eixos centrais da disciplina, isto é, o da leitura e o da produção escrita competente.

I. O que significa pensar a língua como um instrumento?

Quando pensamos em instrumento, em geral, pensamos em algo que nos *sirva*, nos auxilie a executar determinada tarefa. Por exemplo, um instrumento musical ajuda o músico a compor suas músicas. Mas será que um instrumento apenas ajuda? Continuando no exemplo do músico: você consegue imaginar uma música sem nenhum instrumento? Alguns podem dizer: "Claro, sim! Posso cantar sem precisar de nenhum acompanhamento instrumental". É verdade, podemos fazer música sem um violão, uma flauta, um violino ou qualquer outro desses instrumentos tradicionais, porém, ao fazer música, inevitavelmente, alguma coisa tem de funcionar como instrumento para produzir sons com algum ritmo e harmonia. Seguindo esse raciocínio, quando cantamos sem acompanhamento, à capela, a nossa própria voz serve como instrumento. Sendo assim, um instrumento, mais do que simplesmente auxiliar, ajudar, ou servir à determinada tarefa, ele pode ser compreendido como parte indispensável, *fundamental*, para que a própria tarefa seja cumprida: não há música sem instrumento, assim como não há **comunicação**, sem **linguagem**.

Agora que chegamos a essa comparação, antes de prosseguirmos, vale a pena atentarmos para dois conceitos básicos de nossa disciplina, que aqui apresentaremos por meio de verbetes do *Dicionário de Linguística* de Dubois:

> **Comunicação:** é a troca verbal entre o falante, que produz um enunciado destinado a outro falante, o interlocutor, de quem ele solicita a escuta e/ou uma resposta explícita ou implícita (segundo o tipo enunciado). A comunicação é intersubjetiva (DUBOIS, *et al*, 1998, p. 129).
> **Linguagem:** capacidade específica à espécie humana de comunicar por meio de um sistema de **signos vocais (ou língua**), que coloca em

> jogo uma técnica corporal complexa e supõe a existência de uma função simbólica e de centro nervoso geneticamente especializado (DUBOIS, *et al*,1998, p. 387, grifo nosso).

Dentro da definição de linguagem, observe ainda que destacamos outro termo muito importante para os nossos estudos. Trata-se da ideia de **língua**, que mais do que linguagem, nos permite uma aproximação com a noção de instrumento que estamos perseguindo. A língua, especificamente, a língua portuguesa, é a "ferramenta" com a qual vamos trabalhar. É ela a nossa obsessão, é ela que será o instrumental para aprimorarmos nossa comunicação. Pensando nisso, vale nos atermos a mais uma definição conceitual:

> a língua é vista como um código, ou seja, como um conjunto de signos que se combinam segundo regras, e que é capaz de transmitir uma mensagem, informações de um emissor a um receptor. Esse código deve, portanto, ser dominado pelos falantes para que a comunicação seja efetivada (TRAVAGLIA, 2009, p. 22).

Na citação acima, temos uma tradicional visão de língua. Travaglia nos apresenta a língua como um conjunto de signos, um código que permite a comunicação. Mais do que isso, o autor também nos alerta para o fato de que esse código precisa ser dominado pelos falantes. Pois bem, voltando à comparação com a música, imagine que você queira fazer um arranjo para alguma composição (letra) que necessite ser acompanhada de violão. O mínimo que se espera, nesse caso, é que você domine tal instrumento para poder cumprir a tarefa, certo? Levando essa lógica para o campo da comunicação humana, caso você queira transmitir uma mensagem para um falante da língua portuguesa, o mínimo que se espera para que você possa cumprir essa tarefa é que você, obviamente, domine o código linguístico que compõe a língua portuguesa. Mas o que significa dominar a língua?

Muitos acreditam, de forma errônea e até antiquada, que dominar a língua é a mesma coisa que conhecer sua gramática, noutras palavras, acreditam que só domina a língua quem conhece as regras gramaticais. A verdade é que todo falante natural de uma dada língua, domina a sua língua, ou seja, todo brasileiro nativo domina o português do Brasil. Não há motivos para pensarmos diferente, a língua nos é natural, aprendemos a falar antes mesmo de conseguirmos refletir sobre o que é falar. A gramática é apenas a descrição e a normatização de algo que ocorre naturalmente. Lembre-se: a gramática vem da língua, não o contrário! Mas se é assim, alguém pode se questionar: "então para quê precisamos estudar língua portuguesa na escola? E por que, mesmo depois da escola, em cursos superiores ou técnicos? Se já dominamos a língua, teoricamente, não temos mais nada para aprender".

O que nos leva a esse tipo de questionamento é uma ideia um tanto quanto simplista de que dominar um instrumento tão especial, *fundamental*, como a língua, é esgotá-lo em todas as suas possibilidades. Mais uma vez, voltemos ao exemplo musical. Imagine que duas pessoas dominam o violão, uma toca modão sertanejo desde criancinha, já a outra fez conservatório e se dedicou a vida toda à música clássica. Imagine também que você precisa contratar um músico para compor o novo

"hit do verão" e outro para participar de uma orquestra sinfônica. Então, qual você escolheria para cada função? A escolha não deve ser das mais difíceis, uma vez que basta analisarmos a adequação das habilidades de cada um à situação. Da mesma forma precisamos pensar sobre a língua portuguesa que estudamos na escola: mais do que dominá-la, em sentido de esgotar suas possibilidades e aberturas, importa aprendermos técnicas e estratégias que nos permitam usá-la de forma adequada nas variadas situações que nos são impostas.

Aprimorar técnicas e estratégias, especialmente de leitura e escrita, é o objetivo maior de qualquer estudo de língua em seu nível instrumental. Obviamente, em paralelo com isso, a situação, ou contexto, de uso da "ferramenta língua" é pensado de acordo com a área na qual o curso está inserido — o que no nosso caso é a área de Administração. E é exatamente isso que abordaremos nos tópicos seguintes.

1. 1. Estratégias de Leitura

Tudo começa pela leitura! Exagero? Então vamos com um pouco de filosofia: como você sabe que você é você? Simples! Lendo o outro. Nos reconhecemos enquanto ser na medida em que nos diferenciamos dos outros. Lembram de Shakespeare? *Ser ou não ser*... Mas vamos com calma. Dizer que tudo começa pela leitura é o mesmo que dizer que tudo começa pela compreensão ou, no mínimo, reconhecimento das coisas. Quando bebês, reconhecemos certo padrão naquela que nos alimenta e nos protege e, a partir disso, a partir desta leitura, buscamos interação com essa pessoa. E não demora muito, na maioria dos casos, para compreendermos que essa interação torna-se mais fácil e eficiente quando emitimos determinado som padronizado, isto é, a primeira palavra da maioria dos falantes de língua portuguesa: "mamãe".

Essa breve reflexão nos possibilita compreender o quão importante é a leitura para a comunicação. Ler o mundo ao nosso redor, tanto quanto ler bons livros, revistas, jornais, blogs, memes etc., é uma das melhores maneiras de conseguirmos nos comunicar de forma mais eficiente. Entretanto, isto só é válido quando a leitura é, de fato, efetivada enquanto **interpretação**. Existem vários níveis de leitura, que vão desde a mera decodificação até a construção de significados próprios a partir de um dado texto. O que nos interessa, o que devemos sempre buscar quando lemos algo, é o último nível, que aqui podemos chamar, de forma simplificada, de "nível interpretativo"[9], isto é, aquele no qual nos apropriamos do texto de tal modo que após a sua compreensão somos capazes de fazer inferências, comparações e críticas acerca não só do assunto abordado, mas também sobre a *forma* como ele foi tratado. Em suma, nos referimos à leitura em que, de fato, construímos significados.

Como tantas outras coisas no campo da linguagem, não há "receita de bolo" para se conseguir uma leitura mais profunda. Contudo, vale atentarmos para alguns pontos estratégicos:

- Antes mesmo de iniciar qualquer leitura, verifique se é possível reconhecer o gênero do texto: um ofício, uma carta, um artigo científico, um e-mail...

[9] Vale um *Google*! Há muitas outras maneiras de se classificar os níveis de leitura, não vem ao caso nos aprofundarmos nesse assunto agora, mas "fica a dica" para a classificação em quatro níveis de Mortimer Adler: "elementar", "inspecional", "analítica" e "sintópica".

- Mais do que apenas reconhecer o gênero, perceba que as características que levaram você a reconhecê-lo já indicam algo sobre a informação textual.
- Durante o ato de leitura, faça associações entre suas vivências e aquilo que está sendo dito no texto.
- Não se restrinja ao que está explícito, pois muitas vezes a informação mais valiosa reside nas entrelinhas, isto é, no conteúdo implícito.
- Busque, no próprio texto, repostas para as perguntas de sondagem básicas: quem é o autor? Em qual situação (local, ano...) foi escrito? Onde foi publicado?
- Posteriormente, tente responder também as perguntas elementares sobre o tema e a argumentação: de que fala o texto? Qual é a finalidade (intenção) de elaboração? Qual problema está sendo solucionado? Qual proposta está sugerida? Qual questionamento é levantado?
- Atenção! Num texto técnico, sem grandes necessidades interpretativas, verifique sempre os padrões, os modelos, e se todos os dados estão adequados ao que é exigido. Datação, assinaturas, números de protocolo... Todos esses são cuidados que se deve tomar com esse tipo de texto.

Apenas seguir todos esses passos, ainda que seja muito útil, não garante uma leitura plena em nível interpretativo de qualquer texto, principalmente porque a estratégia principal para aprimorarmos nossas habilidades leitoras é, redundantemente, mais leitura! Trata-se de um ciclo: ler, para ler mais e melhor, leituras levam a outras leituras que nos capacitam para mais leituras... e assim continuamos no sem fim das intertextualidades.

Antes de finalizarmos e irmos para o tópico sobre escrita, é necessário ainda alertamos para os possíveis problemas de interpretação textual, dos quais os mais comuns são: extrapolação, redução e contradição. Para compreendermos estes erros, basta atentarmos para os seus nomes: o primeiro, extrapolação, ocorre quando vamos muito além do que está no texto lido, fazemos colocações que não são justificáveis nem na camada implícita nem na explícita do escrito em questão; o segundo, redução, é justamente o contrário, quando não conseguimos atingir a significação mínima daquilo que o texto passa, muitas vezes isso ocorre quando confundimos um argumento lateral com a ideia central, ou mesmo quando tomamos um mero exemplo como sendo o significado do todo; por fim, a contradição dá-se quando fazemos inferências contrárias àquelas que de fato estão contidas no texto, isso pode acontecer quando as ideias do texto são muito diferentes daquelas defendidas pelo leitor e este, por sua vez, não consegue fazer o distanciamento necessário para apenas analisar o que está escrito.

1. 2. Estratégias de Escrita

Assim como não há "receita" para a leitura competente, também não existe "fórmula mágica" para a escrita. A produção de textos é algo extremamente vasto, e para comprovar isso basta nos lembrarmos dos inúmeros gêneros textuais que existem — cada um respondendo a uma exigência comunicacional diferente, cada

um elaborado com critérios diversos, cada um com sua lógica interna... E diante dessa diversidade toda, como dizer o que é um bom texto? Essa é uma daquelas perguntas que conduz a várias respostas. Porém, na tentativa de englobar tudo numa única sentença, é possível dizer que um texto é tão bom quanto melhor conseguir cumprir o propósito para o qual foi elaborado. Por exemplo, se eu desejo escrever uma *carta de apresentação*, mas no lugar disso escrevo a mais bela *carta de amor*, o meu texto, por mais bem escrito que esteja; ele está inadequado, pois não cumpriu com o seu propósito comunicativo.

Escrever mobiliza inúmeras técnicas linguísticas, mas consiste, basicamente, em planejar e construir um material verbal capaz de levar uma dada mensagem a um receptor (específico ou não). Para o que nos interessa neste momento, é possível dizer que a produção textual está assentada em três grandes pilares: organização, clareza e objetividade. Partindo disso, aqui também podemos pontuar as principais estratégias para se levar em conta na hora de escrever:

- Planeje antes de executar. Faça rascunhos, pense sobre o que vai "falar", em como seu texto será estruturado, quais argumentos irá utilizar. Caso seja um texto técnico, procure bons modelos.
- Um texto precisa ter uma unidade (**coesão**). Então, preste atenção em *como* irá ligar as palavras, as orações e os períodos. Para isso, é indispensável conhecer vários conectivos, isto é, os famosos elementos coesivos.
- Essa unidade precisa ser também de sentido (**coerência**). Portanto, muito cuidado com as *contradições*, sempre releia seus textos de forma crítica, se questione, imagine sempre um leitor que irá conhecer o assunto abordado por meio do seu texto.
- Nunca pense que o leitor já sabe do que você está falando. Seu texto deve significar por si só, isto é, sem a necessidade de explicações extratextuais.
- Organize sua escrita de modo que seja fácil para o leitor reconhecer começo, meio e fim.
- Tenha sempre em mente qual a finalidade do seu texto. Por que eu estou escrevendo? Que tipo de mensagem esse texto precisa levar? O que é indispensável par a sua compreensão? São perguntas indispensáveis para se atingir **clareza** e **objetividade**.
- Revise, revise e revise! Não caia na armadilha da "escrita psicografada", que vem da inspiração e sai de uma só vez. O trabalho com a escrita é um trabalho cuidadoso.

Como você pode ter percebido, as regras de ouro da escrita envolvem planejamento e revisão. Produzir textos coerentes, claros e objetivos, às vezes só depende de pararmos um pouco para pensar com cuidado sobre o que vamos escrever. Ao longo do processo, esse "cuidado" precisa ser reforçado. Volte ao que já escreveu e verifique se condiz com o que está escrevendo, por exemplo. Lembre-se também de se perguntar, a cada parágrafo, se o que você está escrevendo tem relação

com o tema sobre o qual você escolheu abordar no seu texto. Por fim, nunca deixe de praticar sua escrita. Assim como a leitura, escrever também é algo que exige uma constância, são técnicas que necessitam de prática constante para que sejam internalizadas. A fala nos é natural, mas escrever não é o mesmo que falar, a escrita é algo artificial, algo que o homem inventou para potencializar sua capacidade de comunicação, logo, controlar bem essa "tecnologia", como com qualquer outra, só é algo possível mediante certo grau de dedicação individual.

QUESTÕES PARA REFLETIR

- Você tem em mãos um e-book repleto de textos escritos pelos seus professores. Observe com atenção cada um dos escritos e verifique quais são as características semelhantes entre eles. Reflita também se essas características são suficientes para enquadrar todos dentro do mesmo gênero textual.
- Escolha um texto qualquer dentro do e-book e responda "as perguntas elementares sobre o tema e a argumentação" (conforme indicamos nos tópicos sobre "estratégias de leitura").
- Faça uma breve pesquisa sobre "elementos coesivos", após isso, escolha um parágrafo qualquer de um texto do e-book e tente reescrevê-lo substituindo seus elementos coesivos por outros equivalentes.
- Escolha um dos assuntos do e-book e tente produzir um texto próprio seguindo as "estratégias de escrita" que pontuamos.

REFERÊNCIAS

CHARTIER, Roger (Org.). **Práticas da Leitura**. Trad. Cristiana Nascimento. São Paulo: Estação Liberdade, 2011.

DUBOIS, Jean et alii. **Dicionário de linguística**. Trad. Frederico Pessoa de Barros et alii. São Paulo: Cultrix, 1998.

KOCH, Ingedore. **As Tramas do Texto**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Produção Textual, Análise de Gêneros e Compreensão**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

TRAVAGLIA, L. C. **Gramática e interação**: uma proposta para o ensino de gramática. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

Estudos interdisciplinares em Administração

Da teoria à prática da administração na Amazônia

Organizadores

Jordanio Silva Santos e Walery Costa dos Reis

Instituto Federal do Pará - IFPA

Campus Paragominas

Vol. 01, 2020