



**GESTÃO & APRENDIZAGEM**  
**EXPEDIENTE volume 7, número 2, jul./dez. 2018**

**Editora científica**

Alzira Karla Araújo da Silva, Brasil

**Comissão Editorial (MPGOA/UFPB)**

André Gustavo Carvalho Machado  
Carlo Gabriel Porto Bellini  
Edna Gusmão Góes Brennand  
Eládio José de Góes Brennand  
Guilherme Ataíde Dias  
Izabel França de Lima  
Wagner Junqueira de Araújo

**Conselho Consultivo**

Adriana Santos Diniz, Brasil  
Edna Gusmão Góes Brennand, Brasil  
Emeide Nóbrega Duarte, Brasil  
Fabrício Ziviani, Brasil  
Maria das Graças Guerra, Brasil  
Ricardo Rodrigues Barbosa, Brasil  
Sandra Maria de O. M. G. Queiroz, Portugal  
José Antônio Feitosa Apolinário, Brasil  
Guilherme Ataíde Dias, Brasil

**Suporte Técnico**

Henry Pôncio Cruz de Oliveira, Brasil

**Designer Editorial**

Emmanuel Luna, Brasil

**Avaliadores neste número**

Adriana Valéria Santos Diniz, Brasil  
Edna Goés Brennand, Brasil  
Emeide Nóbrega Duarte, Brasil  
Fabrício Ziviani, Brasil  
Guilherme Ataíde Dias, Brasil  
Joana Ribeiro Garcia, Brasil  
Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, Brasil  
Pedro Jacome de Moura Júnior  
Ricardo Rodrigues Barbosa, Brasil

**Revisão de texto e Normalização**

Alzira Karla Araújo da Silva, Brasil

**Capa**

Mônica Câmara, Brasil  
Técnica - Arte digital  
Local - João Pessoa  
Ano - 2018  
Título - G&A et urbi

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Gestão & Aprendizagem /João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, 2012- v. 1, n. 1 (out. 2012)- v.: il.; 27cm.

Anual

A partir de 2013 – periodicidade semestral.

1. Administração – Periódicos. 2. Educação – Periódicos.  
3. Comunicação e Informação – Periódicos. I. Universidade Federal da Paraíba. II. Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes,

CDD:

CDU:

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL.....</b>	<b>5</b>
-----------------------	----------

Alzira Karla Araújo da Silva

## ARTIGO DE REVISÃO

<b>A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DE PEREIRA, SKROBOT E DANIELSSON (2010) .....</b>	<b>6</b>
---	----------

Fabio Corrêa

Fabrcio Ziviani

<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS ATRAVÉS DE MÍDIAS SOCIAIS .....</b>	<b>18</b>
---	-----------

Andressa Rayanne Souza Garcia

Maria Cleide Rodrigues Bernardino

<b>QUEM VAI AO EVENTO? PLANEJAMENTO DO ENCONTRO DE SERVIÇOS DE FORMA MULTIFOCAL.....</b>	<b>37</b>
--	-----------

Raul da Costa Diniz

Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira

Christiane de Miranda Silva e Correia

<b>PRODUÇÃO E CORREÇÃO TEXTUAL: DESAFIOS POSSÍVEIS NO CONTEXTO ESCOLAR .....</b>	<b>53</b>
--	-----------

Giselle Pupim Jorge Back

## RELATO DE PESQUISA

<b>A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO PARA O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO .....</b>	<b>63</b>
---	-----------

Luciana Cabral da Cruz

Marckson Roberto Ferreira de Sousa

<b>LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: UMA ANÁLISE DA EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO.....</b>	<b>71</b>
---	-----------

João Victor da Silva Alves

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

<b>ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO NAS FARMÁCIAS MAGISTRAIS DE JOÃO PESSOA NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALI-PB .....</b>	<b>85</b>
---	-----------

Narjara Bárbara Xavier Silva

Ediene Souza de Lima

## **COMUNICAÇÃO DE TRABALHO/PESQUISA EM ANDAMENTO**

**DISCURSO PRÁTICO, APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO EM ORGANIZAÇÕES ..... 99**

Clóvis Ricardo Montenegro de Lima

José Rodolfo Tenório Lima

Helen Fischer Günther

## **RESUMO DE DISSERTAÇÕES**

**Dissertações defendidas no MPGOA/2018 .....112**

# GESTÃO & APRENDIZAGEM

EDITORIAL volume 7, número 2, jul./dez. 2018

## Editorial

O segundo número de 2018 de G&A está composto por oito artigos que versam sobre o escopo interdisciplinar do periódico.

Na seção Artigo de Revisão os temas perpassam pela gestão do conhecimento; estratégias de marketing e mídias sociais; ferramentas de gestão; e produção e correção textual.

Na seção Relato de Pesquisa os temas abordam as competências em informação; e a lei de responsabilidade fiscal.

As estratégias de aprendizagem para inovação é a temática da seção Relato de Experiência e discurso, aprendizagem e desenvolvimento em organização é o foco do artigo na seção de Comunicação de Trabalho/ Pesquisa em Andamento.

Ao final deste número consta o resumo de dissertações defendidas no MPGOA no segundo semestre de 2018.

Desejamos uma boa leitura!

*Alzira Karla Araújo da SILVA, Profª. Dra.*  
Editora de G&A

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO HOLÍSTICA: ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO MODELO DE PEREIRA, SKROBOT E DANIELSSON (2010)**

### **Fabio Corrêa**

Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC. Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC. MBA em Engenharia de Software e Governança de Tecnologia da Informação pela FUMEC. Graduado em Sistemas de Informação pela Faculdade COTEMIG. Atualmente é bolsista de doutorado da FAPEMIG. E-mail: fabiocontact@gmail.com

### **Fabrizio Ziviani**

Doutor em Ciência da Informação pela UFMG. Mestre em Administração Pública - Gestão da Informação pela Escola de Governo - Fundação João Pinheiro. Especialista em Gestão de Tecnologia pela Universidade Estácio de Sá. Graduado em Administração com Habilitação Análise de Sistemas pelo Centro Universitário do Espírito Santo. Atualmente é professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Professor Adjunto VI da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), atuando na Faculdade de Políticas Públicas. Professor convidado do Programa Pós-Graduação Lato sensu da FDC. Diretor Executivo da TECINOVA Soluções Corporativas LTDA. E-mail: contato@fabricioziviani.com.br

**Resumo:** O paradigma holístico é apontado como uma alternativa para o desenvolvimento de modelos de Gestão do Conhecimento que contemplem as organizações em sua totalidade. Nesse âmbito, esse estudo tem por objetivo analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a Gestão do Conhecimento holística, delineada nessa pesquisa juntamente com suas dimensões. Por meio da Análise de Conteúdo de cunho qualitativo e fazendo uso da quantificação as dimensões da Gestão do Conhecimento holística foram identificadas no referido modelo e mensuradas. Por resultado, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) se adere em 61,5 pontos percentuais a Gestão do Conhecimento holística, demonstrando a necessidade de modelos que contemplem o gerenciamento do conhecimento em sua totalidade. O desenvolvimento de um modelo que contemple todas as dimensões da Gestão do Conhecimento holística e demonstre como executá-lo, bem como a análise de outros modelos seguindo os procedimentos desse estudo, são sugestões de pesquisas futuras.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Paradigma holístico. Gestão do Conhecimento holística. Análise de Conteúdo.

### **THE HOLISTIC KNOWLEDGE MANAGEMENT:**

#### **ADHERENCE ANALYSIS OF PEREIRA, SKROBOT E DANIELSSON (2010) MODEL**

**Abstract:** The holistic paradigm is pointed out as an alternative for the development of Knowledge Management models that contemplate the organizations in their totality. In this context, this study aims to analyze the adherence of the model of Pereira, Skrobot and Danielsson (2010) to holistic Knowledge Management, outlined in this research along with its dimensions. Through the Qualitative Content Analysis and making use of the quantification the dimensions of the holistic Knowledge Management were identified in said model and measured. As a result, the model of Pereira, Skrobot and Danielsson (2010) adheres in 61.5 percentage points to holistic Knowledge Management, demonstrating the need for models that contemplate knowledge management in its entirety. The development of a model that encompasses all dimensions of holistic Knowledge Management and demonstrates how to execute it, as well as the analysis of other models following the procedures of this study, are suggestions for future research.

**Keywords:** Knowledge management. Holistic paradigma. Holistic Knowledge Management. Content analysis.

*Artigo recebido em: 11/06/2018  
Aceito para publicação em: 16/08/2018*

## Introdução

O holísmo consiste em um movimento de ideias que anuncia uma perspectiva para tratar problemas científicos de forma divergente do reducionismo (VERGARA, 1993). Também anunciado como paradigma holístico (CAPRA, 2000), seu entendimento remete a Kuhn (1998), que expressa paradigma como um padrão científico composto por instrumentos metodológicos que apregoam meios sobre como fazer ciência.

A compreensão do paradigma holístico é fundamentada no entendimento do paradigma reducionista. O reducionismo, também denominado “mecanicista, positivista, ou ainda determinista” (MACIEL; SILVA, 2008, p. 55), busca a compreensão do fenômeno pelas partes. Esse paradigma promove a divisão do fenômeno em partes menores e se busca o entendimento dessas partes de forma isolada (PEREIRA, 2002) para que se possa, posteriormente, compreender o fenômeno em sua totalidade (CREMA, 2015).

Proposto pelos filósofos Descartes e Newton, fundamentado na relação de causas e efeitos previsíveis e explicáveis pela matematização (CAPRA, 2000), o paradigma reducionista ainda é dominante. Entretanto, esse é anunciado como insuficiente para tratar os problemas contemporâneos, pois a atualidade é mais intrincada do que a que se tinha na época desses filósofos (WEIL, 1991; CAPRA, 2000; PEREIRA, 2002; MACIEL; SILVA, 2008; FLACH; BEHRENS, 2008; CREMA, 2015), o que justifica o surgimento do paradigma holístico, posto como uma alternativa para as questões científicas presentes.

O paradigma holístico também assume a redução, ou seja, a divisão do fenômeno em partes (VERGARA; 1993; CREMA, 1991), no entanto admite que as partes devem ser analisadas não de forma isolada, como feito no reducionismo, mas sim dentro do todo (PEREIRA, 2002). A análise junto ao todo permite que as inter-relações entre as partes sejam

mantidas, pois essas também constituem a totalidade do fenômeno (MORIN, 2005). Portanto, o paradigma holístico luta contra o que Morin (2005) determina como mutilação das conexões existentes entre as partes que constituem o todo.

No que tange a Gestão do Conhecimento (GC), o paradigma holístico é posto como uma alternativa para o desenvolvimento dos modelos de GC. Anunciado longitudinalmente por Holsapple e Joshi (1999), Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Heisig (2009) e Fteimi (2015), é pontuado que esse paradigma seja praticado nesses modelos para que as partes (dimensões) da GC sejam contempladas em sua totalidade, o que tende a permitir o atingimento de uma gestão holística do conhecimento.

Em apreço a menção de Morin (2005, p. 181) “Pascal já dizia: ‘Só posso compreender um todo se conheço, especificamente, as partes, mas só posso compreender as partes se conhecer o todo’”. Assim, para uma GC holística se torna imperativo conhecer suas partes (dimensões) para que se desenvolva modelos que as considere junto a suas conexões e, portanto, essas dimensões são expostas na seção seguinte desse estudo. Feito essa explanação, pode-se seguir para o intento dessa pesquisa de **analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a GC holística**, de forma a identificar o quanto esse contempla o almejado por holísmo na GC.

Para condução dessa análise, após a explanação das dimensões da GC holística, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o exame de aderência do referido modelo. Por conseguinte, a análise e os resultados dessa ação são apresentados. Em sequência, as considerações finais são tecidas e as referências utilizadas ao longo desse estudo são listadas.

## Dimensões da gestão do conhecimento holística

O paradigma reducionista diverge em relação ao paradigma holístico de forma sutil. Conforme

Vergara (1993, p. 9) o “mecanicismo e holismo são uma questão de grau; o primeiro é considerado por Smuts como o estágio inicial do segundo”. Assim, ambos admitem a secção do fenômeno em partes; entretanto, o que os distingue é que o reducionismo trata as partes de forma isolada, enquanto o holísmo as analisa junto ao todo.

Portanto, é *mister* conhecer quais são essas partes para que se possa compreender o todo, sendo esse delineamento exposto nessa seção. Para esse feito 13 dimensões foram consolidadas mediante a análise de estudos que se propuseram a congregar os fatores críticos ao sucesso da GC. Tais fatores constituem as dimensões da GC holística, expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da gestão do conhecimento holística

Dimensão	Descrição	Referência
a) Estratégia	A GC deve ser <u>alinhada</u> a estratégia organizacional, para apoiar os objetivos da empresa, e esse alinhamento deve ser <u>clarificado</u> à organização para compreensão dos intentos do gerenciamento do conhecimento.	Skyrme e Amidon (1997), Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Al-Mabrouk (2006), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012) e Sedighi e Zand (2012).
b) Liderança e suporte da alta administração	A GC demanda de apoio da alta administração e dos líderes nos aspectos <u>financeiros, moral, tempo, direcionamento dos conhecimentos importantes e homogeneização da mensagem</u> do gerenciamento do conhecimento.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Sedighi e Zand (2012) e Zieba e Zieba (2014).
c) Equipe de gestão do conhecimento	A GC demanda de uma equipe com <u>papéis e responsabilidades</u> , constituída por um <u>chefe</u> de conhecimento e <u>demais perfis</u> orientados a <u>promoção do conhecimento na organização</u> .	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012) e Arif e Shalhoub (2014).
d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo)	A GC demanda de recursos <u>financeiros, humanos, materiais e tempo</u> para que possa ser desenvolvida no contexto organizacional.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Sedighi e Zand (2012) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
e) Processos e atividades	A GC demanda de processos e atividades que determinem o que deve ser <u>feito com o conhecimento</u> e esses devem ser <u>integrados ao fluxo de trabalho</u> para que os membros da organização os desempenhem.	Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010) e Sedighi e Zand (2012).
f) Gestão de recursos humanos	A GC demanda do apoio dos recursos humanos na <u>contratação e desenvolvimento</u> de pessoas, de acordo com as lacunas de conhecimento, e <u>retenção</u> dos mesmos para <u>continuidade do gerenciamento do conhecimento</u> .	Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
g) Treinamento e educação	A GC deve prover uma linguagem clara de seus termos, <u>homogeneizando conceitos, vocábulos</u> e o <u>propósito da equipe de GC</u> , bem como capacitar as pessoas para <u>uso das ferramentas de conhecimento</u> e prover a <u>aceitação de erros e aprendizagem por meio desses</u> .	Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Al-Mabrouk (2006), Abbaszadeh, Ebrahimi e Fotouhi (2010), Anggia (2013), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
h) Motivação	A GC demanda de aspectos motivacionais para o envolvimento dos indivíduos, como <u>plano de carreira e sistema de motivação</u> (gratificação, recompensa e, ou, reconhecimento), podendo direcionar práticas motivacionais a serem desenvolvidas pela gestão de recursos humanos em prol do conhecimento.	Wong (2005), Wong e Aspinwall (2005), Al-Mabrouk (2006), Lin e Lin (2006), Gai e Xu (2009), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012), Zieba e Zieba (2014) e Arif e Shalhoub (2014).
i) Trabalho em equipe	A GC demanda de trabalho em equipe para que ocorra o <u>compartilhamento</u> e <u>criação</u> de novos conhecimentos.	Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Wai, Hong e Din (2011) e Sedighi e Zand (2012).
j) Cultura	A GC precisa de uma cultura <u>tolerante a erros</u> e que reconheça potencial de aprendizado por meio desses.	Wong (2005), Al-Mabrouk (2006), Valmohammadi (2010), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012).
k) Tecnologia da informação	A GC deve prover o <u>acesso</u> ao conhecimento explícito e a <u>conexão</u> das pessoas em prol da socialização dos conhecimentos tácitos, ambos amparados pelas tecnologias da informação.	Skyrme e Amidon (1997), Davenport, De Long e Beers (1998), Wong e Aspinwall (2005), Silva Júnior, Poliezel e Silva (2012), Sedighi e Zand (2012), Arif e Shalhoub (2014) e Kumar, Singh e Haleem (2015).
l) Mensuração	A GC demanda de <u>indicadores</u> de mensuração e <u>formas de medição</u> , bem como de <u>diagnósticos e avaliação</u> das práticas e projetos, para que possa comunicar seus resultados a alta administração com vistas ao <u>apoio contínuo</u> .	Davenport, De Long e Beers (1998), Wong (2005), Akhavan, Jafari e Fathian (2006), Al-Mabrouk (2006), Gai e Xu (2009), Sedighi e Zand (2012) e Arif e Shalhoub (2014).
m) Projeto Piloto	A GC demanda de projetos pilotos, visando o <u>aprendizado</u> com as experiências obtidas por meio da aplicação de seus projetos em menor escala para <u>posterior ampliação em maior amplitude organizacional</u>	Skyrme e Amidon (1997) e Akhavan, Jafari e Fathian (2006).

Fonte: Autores da pesquisa.

As dimensões da GC holística, fundamentadas no Quadro 1, evidenciam as partes dessa GC e são o sustentáculo para a análise do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), conforme procedimentos metodológicos delineados na seção seguinte.

## Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados para a condução dessa pesquisa a caracteriza pela abordagem qualitativa-quantitativa com o uso do método de Análise de Conteúdo e técnica de pesquisa bibliográfica. A Análise de Conteúdo é definida como

*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42, grifos do autor).*

Por meio da Análise de Conteúdo o modelo de GC de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) é analisado de forma a identificar indícios da existência, ou ausência, das dimensões da GC holística. Essas dimensões, descritas na seção anterior desse estudo, são, então, definidas *a priori* e, portanto, constituem as categorias de análise, ou unidades de registro (BARDIN, 1977) necessárias para aplicação da Análise de Conteúdo.

Essa análise é promovida por meio da leitura completa do modelo e, portanto, emprega a abordagem qualitativa, que permite captar significações quanto ao fenômeno estudado (MINAYO, 1998). Todavia, essa abordagem admite o subjetivismo do pesquisador (MASCARENHAS, 2012) e, visando maior rigor metodológico de forma a evidenciar as inferências realizadas, as citações diretas são utilizadas prioritariamente.

Após a identificação das dimensões da GC holística, obtidas por meio da abordagem qualitativa

supracitada, essas dimensões são mensuradas pela abordagem quantitativa. Fundamentada na quantificação por meio de técnicas matemáticas (MINAYO, 1998; MASCARENHAS, 2012) a abordagem quantitativa é empregada de forma a evidenciar a aderência percentilica do modelo as dimensões da GC holística.

A técnica de pesquisa bibliográfica faz uso de informações textuais advindas de livros, artigos científicos, dentre outras mídias (BARROS; LEHFELD, 2007). Essa técnica caracteriza esse estudo, uma vez que é analisado um modelo específico de GC, divulgado por meio de mídia impressa (livro). A seleção do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) ocorre mediante ao fato desse ser fundamentado teoricamente, o que permite compreender seus intentos e dimensões, e devido aos autores manifestarem sua aplicação ao setor elétrico brasileiro. Embora não revelem em qual empresa, se acredita que a análise desse modelo evidencie contribuições a outras empresas públicas, bem como expresse aderência e abrangência ao que se almeja por holísmo na GC, justificando sua seleção.

## Análise do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010)

Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) apresentam um modelo de GC, denominado corporativo integrado, que emerge a partir de quatro fundamentos principais: estratégia: que visualiza o conhecimento como competência essencial; pessoas: pois delas advêm o conhecimento; estrutura: visa a flexibilidade na criação e disseminação do conhecimento; e processos: que demarcam as fases do modelo, sendo identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010).

Esses fundamentos foram, segundo os autores, o sustentáculo para as práticas de aprendizagem organizacional, gestão de competências, gestão

de capital intelectual, educação corporativa e inteligência empresarial que compõem o nível central do modelo (nível 1); envoltos pelos processos – fases – supracitados (nível 2, superior). Um nível acima (nível 3) se encontram as condições organizacionais estratégia (3.1), cultura (3.2), governança corporativa (3.3), liderança (3.4) e sistemas de informação (3.5) e, no nível mais amplo (nível 4), os fatores instituição, fornecedores, clientes e governo compõem o ambiente externo à organização. Todos esses níveis e elementos conformam o modelo (Anexo I).

O ambiente externo (nível 4) promove mudanças no ambiente interno da instituição, exercendo impacto sobre o conhecimento uma vez que acarreta na necessidade de inovações e aprendizagem organizacional constante. Devido a essa influência, Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) pontuam que a estratégia (3.1) – condição organizacional (nível 3) – da organização é o impulso inicial para a GC. Para os autores

[...] o ponto de partida da implantação da GC é o foco sobre as estratégias organizacionais, uma vez que, a partir das diretrizes e objetivos estratégicos, poderão ser identificados os conhecimentos críticos para realizar a missão e visão do negócio e, conseqüentemente, focalizar a busca de resultados (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 220, grifos nosso).

Nesse quesito é necessário prover o “*Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa ou entidade* [...] Assim ficará claro como a GC pode apoiar a organização a atingir as suas metas de curto e longo prazos” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 225, grifos do autor). Isso por que, para os autores, o alinhamento pode considerar os objetivos estratégicos da organização ou da área na qual se pretende implantar a GC, uma vez que essa temática pode ser posta em prática de diversas maneiras e amplitude (setor da organização ou em sua totalidade).

O alinhamento supracitado se adere a dimensão **Estratégia** dessa pesquisa, pois a estratégia de negócio deve estar alinhada a estratégia da GC (AKHAVAN; JAFARI; FATHIAN, 2006). A GC é parte integrante da estratégia da empresa para que o conhecimento seja utilizado de forma a prover obtenção de vantagem competitiva e os objetivos e metas organizacionais tendem a estabelecer uma ligação direta e firme com os propósitos do conhecimento para a empresa (WONG; ASPINWALL, 2005; SEDIGHI; ZAND, 2012).

A cultura (3.2), expressa como um conjunto de valores, “pode propiciar um ambiente favorável à criação do conhecimento e à sua disseminação” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 222). Os pesquisadores ponderam que na GC organizacional a

[...] primeira fase de uma implementação, o foco deve estar fortemente na mudança de cultura e na institucionalização da governança. Sem a mudança de cultura, ferramentas disponibilizadas não serão utilizadas e processos não serão seguidos” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 225, grifos nosso).

Para prover tais mudanças na cultura Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 225) mencionam que a “Comunicação direcionada, engajamento contínuo, treinamento das pessoas relativo aos processos e uso de ferramentas são pontos fundamentais para estimular as mudanças necessárias”. O treinamento quanto ao uso de ferramentas se alinha a dimensão **Treinamento e educação**, pois o treinamento municia os indivíduos de habilidades para desenvolver suas atividades (ANGGIA *et al.*, 2013) e manusear as ferramentas voltadas para o conhecimento (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010), preparando um campo fértil para que os funcionários participem efetivamente do programa de GC (SEDIGHI; ZAND, 2012).

O declarado por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) quanto a cultura se adere a dimensão **Cultura**

dessa pesquisa. A cultura consiste em parâmetros de valores, normas e costumes sociais que moldam a forma como as pessoas se comportam (FLEURY, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; AL-MABROUK, 2006; BURMESTER, 2012; SILVA JUNIOR; POLIZEL; SILVA, 2012). Assim, uma cultura propícia a GC deve fomentar a partilha do conhecimento, admissão de erros e reconhecimento do potencial de aprendizado por meio desses, dentre outros aspectos que regem uma atmosfera do conhecimento (WONG, 2005). Todavia, uma forte mudança cultural pode demandar um longo prazo (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; MENDES, 2006).

A governança corporativa (3.3) visa a adoção dos indivíduos quanto aos processos, políticas e normas instituídos pela organização e, segundo Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 226) “a falta de boa governança é uma das principais razões de fracasso” das iniciativas em GC. A ideia é determinar e articular as unidades para estimular a partilha e envolvimento no programa, promover auditorias quanto ao atendimento dos objetivos e normas, bem como medir e comunicar os resultados (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010).

A liderança (3.4) prevê que a gerentes e dirigentes da organização atuem como estimuladores desse processo, sendo aderente a dimensão **Liderança e suporte da alta administração** dessa pesquisa. Sedighi e Zand (2012) enfatizam que o apoio da alta administração é fundamental e causa de falhas de projetos de GC, pois sem uma liderança capaz e suporte da alta administração a GC pode não ser conduzida com sucesso (KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015). O compromisso dos gerentes e apoio nas fases de implementação de projetos de GC é imperativo para o estabelecimento de confiança e crédito ao programa, elevando assim a sensação dos funcionários de que os intentos almejados são efetivamente apoiados pela alta gestão e passíveis de serem alcançados.

Os sistemas de informação (3.5) servem como suporte para as práticas de GC em detrimento da descentralização geográfica das unidades da empresa; no entanto, as tecnologias de informação e comunicação devem ser “vistas como um meio e não como um fim” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 226) e pensada de forma integrada. Conforme dimensão **Tecnologia da informação** dessa pesquisa, a relevância da tecnologia para a GC é indiscutível (WONG, 2005); no entanto é imperativo frisar que essa deve ser percebida como um meio para os processos da GC e não como uma solução definitiva (ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010; VALMOHAMMADI, 2010).

Quanto aos processos (nível 3) Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 223) assinalam que “todo processo organizacional é estruturado por um conjunto de funções e atividades ou práticas” e, sob esse prisma, os autores determinam práticas (ferramentas) associadas a cada atividade inerente aos processos (fases) de identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar o conhecimento. Tais processos se aderem a dimensão **Processos e atividades** (página 67) dessa pesquisa, pois elucidam o que pode ser feito com o conhecimento (WONG, 2005; ABBASZADEH; EBRAHIMI; FOTOUHI, 2010) e são o núcleo da criação de uma empresa voltada para o conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

Em específico, o processo de GC “mensurar”, proposto por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), visa aferir “o valor desses conhecimentos e seu impacto no valor da organização” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224) por meio da gestão do capital intelectual. Isso é aderente a dimensão **Mensuração** dessa pesquisa, pois a medição visa, também, criar formas de conectar os esforços da GC *versus* o desempenho econômico, refletindo no esforço de avaliar o desempenho

organizacional sob diversas óticas (TERRA, 2005), com indicadores e métricas financeiras e aceitáveis medições não financeiras (GAI; XU, 2009). Al-Mabrouk (2006) e Sedighi e Zand (2012) afirmam que esforços contundentes nesta área são empregados pelo campo de estudo denominado capital intelectual.

Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) também pontuam que a Gestão de Competências pode ser compreendida como um processo estratégico da Gestão de Recursos Humanos, “uma vez que passa a gerenciar o principal ativo da organização, que é o conhecimento, este detido pelas pessoas” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224). Mediante a isso é demarcado que as “competências individuais [...] devem ser alinhadas com as competências organizacionais” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224, grifo nosso). Em sincronia a dimensão **Gestão de recursos humanos** dessa pesquisa, a perspectiva do processo de desenvolvimento de pessoal contempla a capacitação dos indivíduos por meio de habilidades e competências para aplicação posterior na empresa e atingimento dos intentos almejados (WONG, 2005b; KUMAR; SINGH; HALEEM, 2015).

É mencionado que as organizações não precisam implantar todo o modelo exposto pelos autores, mas sim “identificar quais dessas funções e práticas cumprirão os resultados estratégicos da organização e priorizar aquelas que são críticas para a gestão do conhecimento na organização” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 224). Essa menção evidencia o intento do modelo em apresentar uma estrutura conceitual de GC para que essa possa ser analisada pelas organizações em detrimento as particularidades inerentes a empresa.

Por fim, segundo Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) o modelo exposto foi implementado em uma empresa do setor elétrico brasileiro no ano de 2005. Essa implementação resultou, em verdade, na avaliação do planejamento

estratégico da referida empresa “visando identificar práticas já existentes de Gestão do Conhecimento, tanto aquelas já sistematizadas como as não sistematizadas” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 227). Por prática, o modelo considera a aprendizagem organizacional, inteligência empresarial, educação corporativa, gestão de competências e capital intelectual.

A aplicação consistiu, segundo os autores, na “concepção de um conjunto de diretrizes estratégicas para orientar a formulação de um plano de implantação da Gestão do Conhecimento” (PEREIRA; SKROBOT; DANIELSSON, 2010, p. 227). Assim, a referida implantação não constitui sua operacionalização na instituição de forma a implementar as práticas e processos presentes no modelo, mas sim um passo inicial de proposição de diretrizes estratégicas para a implantação efetiva da GC *a posteriori*.

Ademais, ao analisar o estudo de Gouvêa da Costa *et al.* (2005), pontuado como referência literária da mencionada implantação em uma empresa do setor elétrico, o modelo apresentado nesse estudo é díspar do exposto por Pereira, Skrobot e Danielsson (2010). Portanto, não se pode constatar a aplicação do modelo, efetivamente, em solo organizacional.

## Resultados

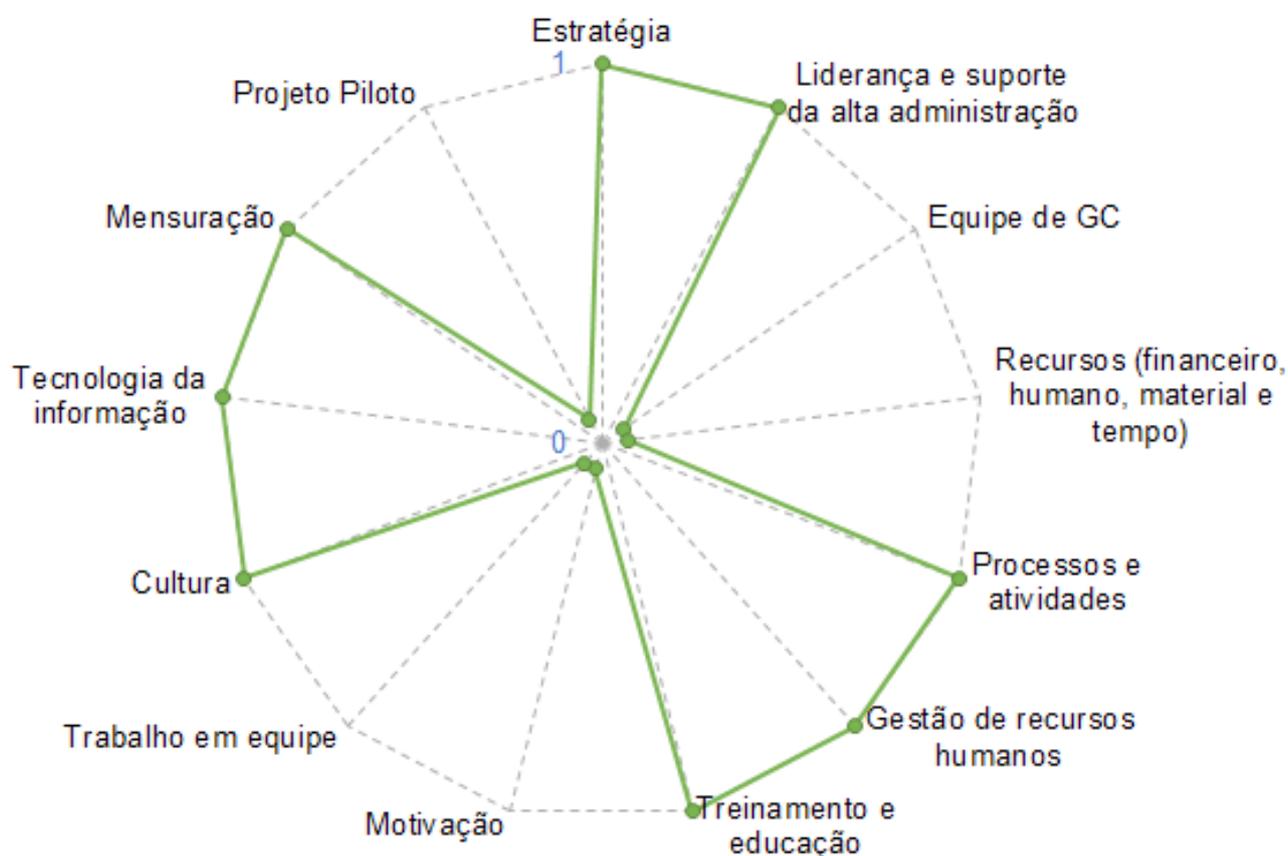
Por síntese, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) apresenta as seguintes dimensões da GC holística.

- a) Estratégia: sim;
- b) Liderança e suporte da alta administração: sim. Por meio do estímulo ao processo de implantação da GC;
- c) Equipe de gestão do conhecimento: não;
- d) Recursos (financeiro, humano, material e tempo): não;

- e) Processos e atividades: sim. Identificar, criar, organizar/codificar, disseminar, avaliar, mensurar, proteger, reter e aplicar;
- f) Gestão de recursos humanos: sim. Pontuada, especificamente, como área incumbida de promover a gestão de competências e alinhamento das competências individuais às organizacionais;
- g) Treinamento e educação: sim. Pontuado como uma forma de mudança cultural visando o uso das ferramentas disponibilizadas e processos implementados pela GC;
- h) Motivação: não;
- i) Trabalho em equipe: não;
- j) Cultura: sim;
- k) Tecnologia da informação: sim;
- l) Mensuração: sim. Por meio da prática de Gestão do Capital Intelectual, pontuada na atividade mensurar do processo de GC;
- m) Projeto Piloto: não.

Mediante a análise promovida sobre o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010), as dimensões acima ponderadas são dispostas no Gráfico 1, que exprime a adesão do referido modelo as dimensões da GC holística concernentes a essa pesquisa. A presença de uma dimensão a posiciona na escala 1 (extremidade externa) do gráfico e sua ausência a assinala na escala 0 (centro).

Gráfico 1 – Adesão do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) aos fatores da gestão do conhecimento holística



Fonte: Dados pesquisa.

Assim, o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) contempla as dimensões Estratégia, Liderança e suporte da alta administração, Processos e atividades, Gestão de recursos humanos, Treinamento e educação, Cultura, Tecnologia da informação e Mensuração, o remetendo ao percentual de 61,5% (8 do total de 13 dimensões) de adesão ao que considera por GC holística, conforme caracterização apresentada nessa pesquisa.

### Considerações finais

O objetivo desse estudo foi analisar a aderência do modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) a GC holística. Por meio da Análise de Conteúdo, de cunho qualitativo, e pela quantificação das dimensões da GC holística identificadas no modelo, a referida análise foi promovida. Por resultado o modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) atende a 61,5% das dimensões da GC holística, demonstrando a necessidade de modelos que contemplem a GC em sua totalidade.

O modelo analisado apresenta uma representação esquemática da GC ampla; no entanto, os responsáveis pela sua operacionalização não são evidenciados. Em outros termos, uma equipe de GC não é representada no modelo. Essa dimensão, bem como a dimensão motivação, são passíveis de serem adicionadas ao *framework* para que seja possível prover, de fato, sua execução em âmbito organizacional.

O *framework* de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010) representa os elementos da GC, mas não revela como pôr em prática o modelo; ou seja, *como* operacionaliza-lo. O desenvolvimento de um modelo que contemple todas as dimensões da GC holística e demonstre como executá-lo, bem como a análise de outros modelos seguindo os procedimentos desse estudo, são sugestões de pesquisas futuras.

**Agradecimentos** à FAPEMIG, à CAPES, ao CNPq e à FUMEC.

### Referências

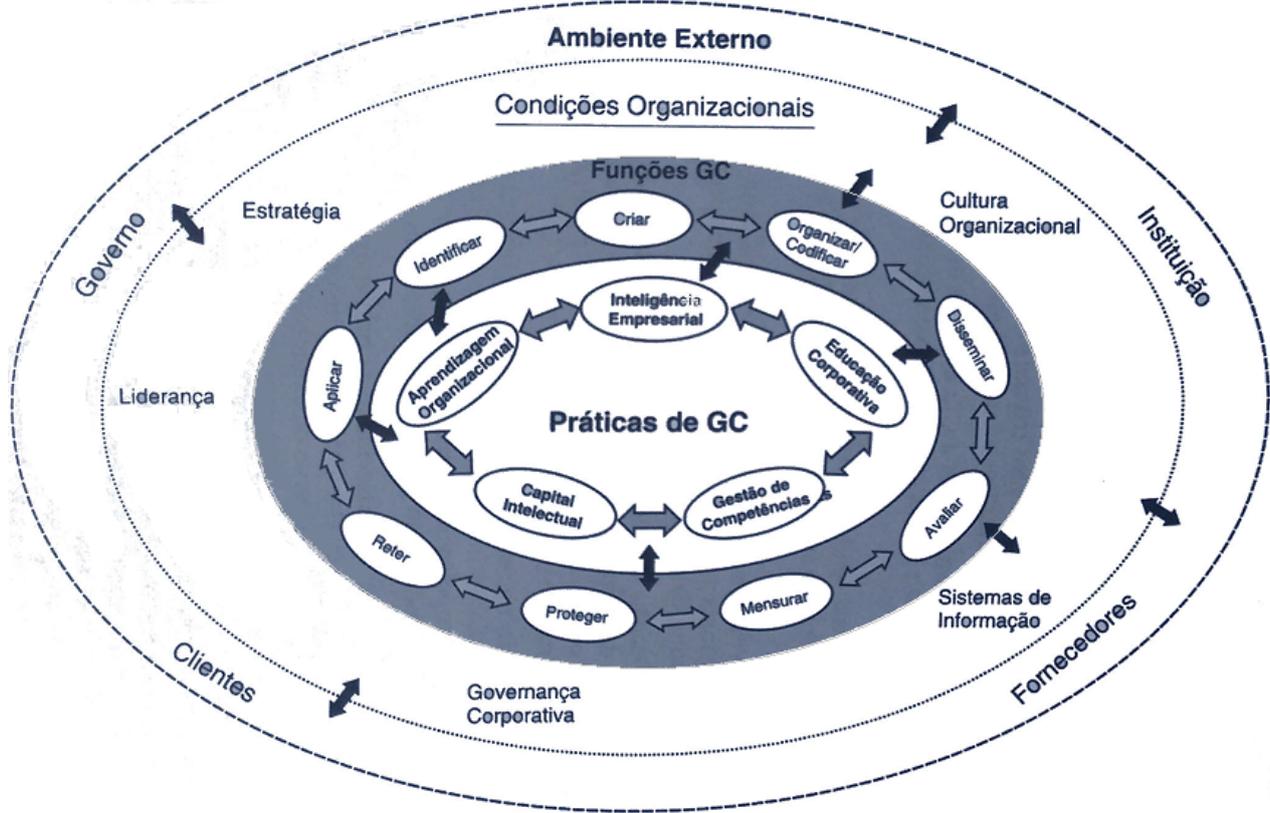
- ABBASZADEH, M. A.; EBRAHIMI, M.; FOTOUHI, H. Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND MANAGEMENT TECHNOLOGY (ICEMT 2010 – 2010), **Anais...** Proceedings, p. 701-705, 2010.
- AKHAVAN, P.; JAFARI, M.; FATHIAN, M. Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis. **European Business Review**, v.18, n. 2, p. 97-113, 2006.
- AL-MABROUK, K. Critical success factors affecting knowledge management adoption: A review of the literature. In: INNOVATIONS IN INFORMATION TECHNOLOGY. **Anais...** IITFALSO, 2006.
- ANGGIA, P. *et al.* Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCED COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SYSTEMS. **Anais...** ICACIS 2013, p. 83-88, 2013.
- ARIF, M. J.; SHALHOUB, M. H. B. Critical success factors with its effective role in knowledge management initiatives in public and private organizations in Saudi Arabia: experts perspectives. **Life Science Journal**, v.11, n. 6, p. 636-645, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, 2007.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

- BURMESTER, H. **Manual de gestão:** organização, processos e práticas de liderança. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CAPRA, F. **A teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 9 ed. São Paulo: Cultrix, 2000.
- CREMA, R. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. In: BRANDÃO, D.; CREMA, R. (Orgs). **O novo paradigma holístico:** ciência, filosofia, arte e mística. São Paulo: Summus, p. 83-99, 1991.
- CREMA, R. **Introdução à visão holística:** breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. 6 ed. São Paulo: Summus, 2015 [livro eletrônico].
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successfull knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- FLACH, C. R. C.; BEHRENS, M. A. Paradigmas educacionais e sua influência na prática pedagógica. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 8., CONGRESSO IBERO-AMERICANO SOBRE VIOLÊNCIAS NA ESCOLA, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC-PR, 2008.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 24, n.1, 1996.
- FTEIMI, N. Analyzing the literature on knowledge management frameworks: Towards a normative knowledge management classification schema. In: 23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015, v. 2015-May, 2015. **Anais...** 23rd European Conference on Information Systems, ECIS 2015, 2015.
- GAI, S.; XU, C. Research of critical success factors for implementing knowledge management in China. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING, 9., **Anais...** ICHII 2009, v.4, p. 561-564, 2009.
- GOUVÊA DA COSTA, S. *et al.* Alinhando a gestão do conhecimento com a estratégia da empresa: o caso Itaipu Binacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA – SIN- CONEE, 6., Recife, 2005. **Anais...** Brasília: ELETROBRÁS, p. 1-9, 2005.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.
- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: Systems Sciences, 1999. HICSS-32. **Anais...** Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on. IEEE, p. 15, 1999.
- KUMAR, S.; SINGH, V.; HALEEM, A. Critical success factors of knowledge management: modelling and comparison using various techniques. **International Journal of Industrial and Systems Engineering**, v.21, n. 2, p. 180-206, 2015.
- LIN, Y-C.; LIN, L-K. Critical success factors for knowledge management studies in construction. 2006. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ROBOTICS AND AUTOMATION IN CONSTRUCTION, 23., **Anais...** ISARC 2006, p. 768-772, 2006.
- MACIEL, C.; SILVA, A. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista da Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 1, p. 35-58, 2008.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MENDES, S. P. Prática motivacional de compartilhamento do conhecimento organizacional em portais corporativos. In: CARVALHO, I. M.; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (orgs). **Gestão do conhecimento:** uma estratégia empresarial. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicações, 2006, p. 130-157.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. 2. ed. Bookman Editora: Porto Alegre, 2010.

- MORIN, E. **Ciência com consciência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- PEREIRA, H. J.; SKROBOT, L. C.; DANIELSSON, M. Gestão do conhecimento: um modelo corporativo integrado com foco na competitividade e sustentabilidade organizacional. In: RODRIGUEZ, M. V. R. y (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, p. 213-233, 2010.
- PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, p. 2-28, 2002.
- RUBENSTEIN-MONTANO, B. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 5-16, 2001.
- SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: Review of the Critical Success Factors and development of a conceptual classification model. **Anais...** International Conference on ICT and Knowledge Engineering, p. 1-9, 2012.
- SILVA JÚNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SILVA, P. O. M. Critical success factors for knowledge management at a private higher education school. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n. 42, p. 102-122, 2012.
- SKYRME, D.; AMIDON, D. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v.1, n. 1, p. 27-37, 1997.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VALMOHAMMADI C. Investigation and assessment of critical success factors of knowledge management implementation in Iranian small-to-medium sized enterprises. **Journal of Applied Sciences**, v.10, n. 19, p. 2290-2296, 2010.
- VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Cadernos EBAP**, n. 62, 1993.
- WAI, Y. M.; HONG, A. N. H.; DIN, S. B. Critical success factors and perceived benefits of knowledge management implementation: Towards a conceptual framework. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v.5, n. 10, p. 754-760, 2011.
- WEIL, P. O novo paradigma holístico: ondas a procura do mar. In: BRANDÃO, D.; CREMA, R. (orgs). **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo: Summus, p. 14-38, 1991.
- WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n. 3, p. 261-279, 2005.
- WONG, K. Y; ASPINWALL, E. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME Sector. **Journal of Knowledge Management**, v.9, n. 3, p. 64-82, 2005.
- ZIEBA, M.; ZIEBA, K. Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. **Engineering Economics**, v.25, n. 4, p. 458-465, 2014.

# Anexo I

Figura 1 – Modelo de Pereira, Skrobot e Danielsson (2010)



Fonte: Pereira, Skrobot e Danielsson (2010, p. 221).

# ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS ATRAVÉS DE MÍDIAS SOCIAIS

## **Andressa Rayanne Souza Garcia**

Mestra em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Cariri (UFCA). Bacharel em Biblioteconomia, pela UFCA. E-mail: andressarayanne-88@hotmail.com

## **Maria Cleide Rodrigues Bernardino**

Professora do Curso de Biblioteconomia e do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia (PPGB) da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). Mestra em Lingüística pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: cleide.rodrigues@ufca.edu.br

**Resumo:** Aborda o uso de mídias sociais por bibliotecas públicas como estratégia de marketing e divulgação da biblioteca e dos produtos e serviços oferecidos. Tem o objetivo de destacar as bibliotecas públicas como organizações presentes no mercado competitivo da informação. E com tal, precisam se adequar as estratégias do mercado ao qual pertencem, no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e serviços adequados ao público-alvo. Dessa forma, o marketing se apresenta como a ferramenta de elaboração de estratégias voltadas para o mercado e o público-alvo que se almeja atingir e as mídias sociais como o canal de desenvolvimento de relacionamento com os clientes propulsor de gerar criação de produtos e serviços e a mercancia destes. Traz o problema de pesquisa pautado na indagação: Quais estratégias em mídias sociais poderão ser usadas nas bibliotecas públicas diante de suas particularidades e do público ao qual almeja atingir? Elenca os tipos de mídias sociais e quais estratégias poderão ser desenvolvidas com essas ferramentas em bibliotecas públicas. Caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e exploratória. Por fim, enfatiza-se a relevância do uso das mídias sociais pelas bibliotecas públicas, reconhecendo estas como organizações informacionais em um mercado competitivo e globalizado.

**Palavras-Chave:** Marketing. Mídias Sociais - Biblioteca Pública. Biblioteca Pública.

## MARKETING STRATEGIES IN PUBLIC LIBRARIES THROUGH SOCIAL MEDIA

**Abstract:** It addresses the use of social media by public libraries as a marketing strategy and dissemination of the library and the products and services offered. It aims to highlight public libraries as organizations present in the competitive information market. And as such, they need to adapt the strategies of the market to which they belong, with respect to the development of products and services appropriate to the target audience. In this way, marketing presents itself as the tool for the elaboration of strategies geared towards the market and the target audience that is sought to reach and the social media as the channel of development of relationship with the propelling clients to generate creation of products and services and the goods of these. It brings up the question of research based on the question: What social media strategies can be used in public libraries in face of their particularities and the public they want to reach? It lists the types of social media and what strategies can be developed with these tools in public libraries. It is characterized as a bibliographic and exploratory research. Finally, the importance of the use of social media by public libraries is emphasized, recognizing them as informational organizations in a competitive and globalized market.

**Keywords:** Marketing, Social Media - Public Library. Public Library.

**Artigo recebido em: 14/07/2018**  
**Aceito para publicação em: 16/08/2018**

## Introdução

O impacto da globalização impulsiona qualquer tipo de organização que queira se manter ou se sustentar no mercado competitivo, altamente dinâmico e mutável a reinventar-se, sobretudo, adotar a consciência de que as instituições devem estar em constante metamorfose, e mais notadamente agora no início do Séc. XXI (SANTOS; ROCHA, 2012). A sociedade encontra-se em um período em que a informação é fator crucial para o planejamento das instituições, conjuntamente com o uso das tecnologias. À vista disso, a biblioteca pública, uma instituição sem fins lucrativos, possuidora de deveres perante a sociedade, terá de adaptar-se ao comportamento do mercado atual, atuando com as mesmas estratégias, inserindo-se em igual realidade, e averiguando as melhores táticas para cumprir sua missão com êxito e obter a satisfação dos clientes reais e potenciais com produtos e serviços que se adequem às suas demandas.

Dessa forma, torna-se necessária a presença fundamental da informação estratégica nas instituições como motor de competitividade. Esta se constitui de um conjunto de dados, que organizados, possuem a capacidade de transmitir determinada mensagem. Por conseguinte, quando utilizada sobre o prisma gerencial, é propensa a servir de apoio a tomadas de decisões, e, portanto, indispensável na construção de estratégias administrativas.

A presente pesquisa possui como objetivo destacar as bibliotecas públicas como organizações presentes no mercado competitivo da informação, nesse sentido, precisam se adequar as estratégias do mercado ao qual pertencem, no que tange desenvolvimento de produtos e serviços adequados ao público-alvo, entendido nessa pesquisa pela ótica mercadológica do marketing como clientes. Dessa forma, o marketing se apresenta como a ferramenta de elaboração de estratégias voltadas para o mercado e o público-alvo que se almeja atingir e as

mídias sócias como o canal de desenvolvimento de relacionamento com os clientes propulsor de gerar criação de produtos e serviços e a mercancia destes.

Diante da percepção pela biblioteca pública do mercado ao qual está inserida e do público-alvo que deseja atingir, conhecer esses dois aspectos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias digitais em marketing, sabendo-se que no marketing a percepção das demandas e necessidades do cliente é o ponto chave de todas estratégias e mais notadamente agora na era tecnológica, que este, possui autonomia e criticidade para avaliar e decidir qual produto ou serviço melhor o convém a apenas um *click*.

Nesse sentido, o problema de pesquisa está pautado na seguinte indagação: Quais estratégias em mídias sociais poderão ser usadas nas bibliotecas públicas diante de suas particularidades e do público ao qual almeja atingir? Sendo explorados no decorrer do trabalho os tipos de mídias sociais e quais estratégias poderão ser desenvolvidas com essas ferramentas em bibliotecas públicas.

Diante da utilização e análise da literatura referente aos temas relacionados à pesquisa e a consulta a outras fontes de informação para a contextualização do tema e o embasamento teórico, a pesquisa caracteriza-se também como sendo pesquisa bibliográfica. Entendida como uma pesquisa exploratória e bibliográfica, realizada a partir de fontes já existentes, como livros ou artigos científicos. A maioria dos estudos que utilizam o método exploratório também faz uso da pesquisa bibliográfica, bem como pesquisas que pretendem investigar fatos acerca de um problema ou questão (GIL, 2006).

## O uso das mídias sociais nas bibliotecas

As mídias sociais, bem como todas as ferramentas digitais existentes estão situadas na chamada internet. A internet se configura

como sendo uma grande rede de computadores interconectados com o mundo ou localmente através de redes eletrônicas, sem fio e ópticas, que possibilitam a troca de mensagens, vídeos, áudios entre outros, e a captura de informações dos mais diversos tipos, seja por meio de acesso institucional ou por computadores pessoais.

Ao ganhar proporções globais e expandir cada vez mais o número de internautas em meados de 90, a internet passou do domínio do governo para a administração de instituições privadas, que se ocuparam da distribuição do acesso à internet pela população.

A partir de 1995 no Brasil, iniciaram-se os processos de disponibilização da internet para a população, através do governo federal em parceria com o Ministério da Comunicação e do Ministério de Ciência e Tecnologia, com medidas que viabilizassem a infraestrutura exigida e as regras de funcionamento das empresas privadas que operariam nesse ramo. A começar desse período entre 1996 e 1997, o crescimento dos lares e estabelecimentos a possuir internet cresceu vertiginosamente, alcançando os números de 1000% com 170 mil usuários em janeiro de 1996 para 1,3 milhões em dezembro de 1997. Chegando ao número de 4,5 milhões de internautas em janeiro de 2000 (MONTEIRO, 2001).

A internet tal qual existe hoje, propiciou uma desintermediação direta e constante, díspar de como ocorria com os meios de comunicação antecedentes a ela como o rádio, televisão, jornal impresso, o ciberespaço como denomina Pierre Lévy (1998) é um espaço democrático onde não existe a separação entre produtor e consumidor e muito menos é imposto o que os internautas e não mais na posição de telespectadores, deverão consumir em termos de informação. Nesse ambiente o internauta em meio a gama de opções disponíveis na internet, usa de seus critérios pessoais para optar pelo ambiente virtual que mais lhe agrada.

De acordo com Monteiro (2001) a internet foi concebida *a priori* como um meio de comunicação mais seguro e resistente a ataques e que ainda hoje carrega em sua predominância a comunicação como uma de suas funções mais prevaletentes. Complementando o autor e analisando pela ótica do marketing, a internet não equivale como sendo elemento apenas de comunicação, porém marcadamente hoje e devido ao refinamento da percepção dos gestores, tornou-se um canal para eficiente produção, venda e enfim comunicação aos clientes. As empresas que resistem a não juntar-se a ela correm o risco de serem ou ignoradas ou perderem a oportunidade de defender sua marca, pois nem sempre estar fora da internet significa estar imune às críticas nesse espaço.

Mais recentemente surgiram os termos WEB 2.0 e mídias sociais, ambos são correlatos e necessitam um do outro para coexistir. A mudança do termo WEB para WEB 2.0 não se constitui de uma mudança estrutural, mas comportamental, abrindo espaço para o diálogo, a troca de informações e a interação entre internautas, produtores e consumidores de informação, embora seja relevante ressaltar que na internet não existe papel fixo e todos podem ser criadores e consumidores ao mesmo tempo. Além disso, a WEB 2.0 possibilitou a reciprocidade entre produtores e consumidores, entre empresas e clientes, quebrando o paradigma de via única de comunicação existente anteriormente na internet.

Segundo Safko e Brake (2010, p. 5),

Mídia social se refere a atividades, práticas e comportamentos entre as comunidades de pessoas que se reúnem online para compartilhar informações, conhecimentos e opiniões usando meios de conversação. Meios de conversação são aplicativos baseados na web que permitem criar e transmitir facilmente o conteúdo na forma de palavras, imagens, vídeos e áudios.

Nesse sentido WEB 2.0 e mídias sociais se complementam para tornar o ciberespaço

semelhante ao comportamento habitual do homem. O ser humano é um ser sociável, que gosta de compartilhar seu dia a dia, seus desejos, suas realizações, bem como saber o que está acontecendo com seu amigo, vizinho, sua cidade, seu país e o mundo. Esse compartilhamento poderá ser por mensagens, vídeos, áudios, que terão a capacidade de formar e influenciar pessoas que poderão comentar e compartilhar as informações recebidas gerando um ciclo. Esse mesmo mecanismo acontece com as empresas presentes no mundo virtual, deixar-se conhecer e interagir com os clientes reais e potenciais pelas mídias sociais é estar presente nessa nova realidade dos negócios e próximo do seu cliente.

As transformações tecnológicas e o surgimento das tecnologias *mobile* também impulsionaram o uso das mídias sociais e a participação cada vez maior dos consumidores. Segundo Gabriel (2010), com a facilidade do acesso a informação por parte dos consumidores, estes passaram a ocupar um local de destaque nas ações das empresas. Que deverão conjecturar formas adequadas de abordar esses consumidores via internet. A autora chama esse processo de ‘inversão do vetor de marketing’. Marcando a fase em que o cliente é que decide quando ir até a empresa.

Para Safko e Brake (2010), antes de iniciar um relacionamento com os clientes através das mídias sociais, a empresa deverá cativar seu público-alvo, as ferramentas aderidas pela empresa para inseri-la no mundo virtual devem ser capazes de proporcionar o diálogo com seus clientes reais e potenciais, bem como com empresas parceiras do seu negócio ou potenciais colaboradores. Facilitando que ocorra um ou mais dos pontos a seguir: comunicação, colaboração, educação e entretenimento, os quatro pilares para uma empresa lograr-se bem-sucedida em um planejamento de marketing através das mídias sociais.

Haver um canal de comunicação e feedback rápido e simples com o consumidor se torna essencial para empresas que querem existir *online*, visto que, este é o ambiente ao qual o cliente mais habita. Facilitar a colaboração dos clientes nos produtos e serviços da empresa é fundamental, não só porque os clientes irão expressar informações valiosas sobre seu perfil facilitando a criação e modificação dos produtos e serviços que a empresa produz como se traduz em um maior envolvimento e sentimento de pertencimento do cliente para com a empresa. O item educação surge como um dos mais importantes, pois consiste em ensinar aos seus clientes quais produtos e serviços à empresa disponibiliza e como o cliente poderá utilizar. Consiste em educar o consumidor a usar o seu produto. O entretenimento também constitui em fator substancial, sua empresa deverá ser capaz de gerar informações relevantes que contribuam com as atividades do seu cliente. Entreter significa tornar os meios de comunicação *online* da sua empresa mais interessantes para o acompanhamento e participação dos seus clientes.

Nesse sentido, as plataformas denominadas mídias sociais que surgiram conjuntamente com a WEB 2.0 podem ser divididas de acordo com Cipriani (2014) em: redes sociais; blogs; microblogs; wikis; fóruns de discussão; compartilhamento de links favoritos; compartilhamento de foto ou vídeo; plataforma de captura de ideias; mashups; jogos sociais. Além dessas mídias, existem ferramentas que podem ser acopladas a elas para facilitar a interatividade com o site e entre as pessoas que são os widgets; RSS; tags; notas de produtos; espaço para crítica/ comentário de/ sobre produtos e envie a um amigo/ compartilhe.

Telles (2010) apresenta as seguintes categorias: sites de compartilhamento de vídeos; áudio; compartilhamento de fotos; *microblogging*; sites de

relacionamento social; social games; compartilhamento de apresentações e social *bookmarking*. Gabriel (2010) realiza uma divisão que agrega plataformas e tecnologias digitais: páginas digitais; e-mail; realidade aumentada e virtual; tecnologias *mobile*; redes sociais; plataformas de busca; displays digitais e games e conteúdo de entretenimento digital.

Dessa forma, as instituições poderão abordar as estratégias dos quatro 'Cs' para melhor construir um relacionamento com seus clientes através das mídias sociais e agregar valor nas conversações *online*: criando conteúdo, compartilhando conteúdo, fazendo contatos e construindo uma comunidade (GUNELIUS, 2012).

A seguir, elenca-se as mídias sociais e o seu uso nas bibliotecas, em especial na biblioteca pública.

## Redes sociais

As redes sociais são plataformas de interação social que possibilitam as pessoas cadastradas a elas compartilhar de informações pessoais ou qualquer matéria de interesse que queiram repassar a pessoas inseridas na sua rede social, enviar e receber mensagens e participar de grupos com pessoas que possuem interesses similares. Nas bibliotecas, as redes sociais além de outras coisas, poderão ser um meio eficaz de disseminação de informações úteis aos clientes da biblioteca e da comunidade que a cerca (JORGE; RIBEIRO, 2013).

Nessa perspectiva, as redes sociais são formadas por pessoas em constante comunicação umas com as outras. As empresas também são formadas por pessoas, e é justamente isso que elas deverão transparecer ao se inserir nas redes sociais. Comunicar-se com o seu público e demonstrar sensibilidade perante seus questionamentos potencializa a construção de relações mais duradouras entre empresa e cliente.

A periodicidade com que a empresa publica informações, fotos e vídeos também é

relevante, bem como os horários de publicação, não se deve exagerar a quantidade de conteúdos publicados por dia, nem ficar mais de uma semana sem publicar nada. O adequado é que a instituição determine quantas publicações irá realizar durante o dia, ou semana, muito tempo sem aparecer poderá fazer com que seus clientes migrem para outras formas de adquirir os produtos e serviços que sua empresa disponibiliza. Outro ponto relevante é o tempo transcorrido entre uma mensagem do cliente e a resposta da empresa, que não poderá ultrapassar 24h, visto que, tempo a mais que isso demonstra desrespeito com o cliente. Exemplos de redes sociais são o Facebook, Skoob e Filmow.

A rede social mais usada no Brasil e no mundo é o Facebook, criada por Mark Zuckerberg em 2003. No Facebook é viável a criação de um perfil pessoal ou comercial, bem como páginas institucionais. A quantidade de seguidores, de curtidas, compartilhamentos e avaliações em sua página demonstra o nível de aceitação da sua marca e interação do seu público alvo. O Facebook evolui constantemente e cada vez mais se transforma em uma plataforma voltada para relações comerciais, com diversos recursos que poderão ser utilizados para atrair e manter clientes, as empresas buscam com essa plataforma obter engajamento.

Também existem as opções de **criar eventos** no Facebook para divulgar os acontecimentos que irão ocorrer na instituição e convidar o seu público a participar e interagir na página do evento. Bem como a opção de **criar grupos** e inserir sua comunidade, debatendo temas vinculados a sua empresa e de interesse dos seus clientes. As **enquetes** também são uma função considerável, pois possibilita auferir dos seus clientes opiniões importantes sobre o funcionamento da sua empresa que poderão ser utilizadas para a criação, modificação ou até substituição de produtos e serviços de acordo com os desejos, necessidades e demandas deles.

Figura 1 - Como criar enquetes no Facebook



Fonte: <https://postcron.com/pt/blog/funcoes-do-facebook-twitter-e-linkedin-2015/>

Outra estratégia eficiente para tornar o perfil ou a página da sua empresa bastante conhecida é lançar **promoções ou concursos** periodicamente ou em datas que representam um acontecimento relacionado com a instituição. Determine as regras a serem respeitadas e os critérios para participar, o aplicativo mais usado para sorteios é o sorteie.me. Esse método garante interação com seu público, que estará sempre atento a uma nova promoção e o artifício de compartilhar, curtir e marcar amigos no poste do sorteio torna a página da empresa extremamente conhecida, podendo levar a novos seguidores.

Há ainda redes sociais menos conhecidas pela população em geral, mas utilizadas com assiduidade por um público específico que consome determinado tipo de informação como são o caso do *Skoob* e do *Filmow* denominadas redes sociais especializadas. Plataformas pertinentes para estratégias de marketing com recursos digitais em uma biblioteca pública, em razão de utilizarem como tema central livros e filmes.

O *Skoob* é uma rede social de autoria de Lindenberg Moreira, concebido em 2009 e logo depois transformado em parceria com a profissional de marketing Viviane Lordello. A origem do nome deve-se a ideia de reescrever a palavra *books* ao contrário. Surgida no Brasil, se constitui

atualmente da maior comunidade de leitores do país, proporcionando a estes a possibilidade de dividir com outros leitores suas concepções sobre as leituras já realizadas e as que estão por vir, debater sobre livros específicos a partir de resenhas e comentários relacionados a ela formando uma teia de conexões e informações registradas e disponíveis a novos leitores e atribuir notas pessoais a cada obra lida servindo de parâmetro para potenciais leitores (BURLAMAQUE; BARTH, 2015).

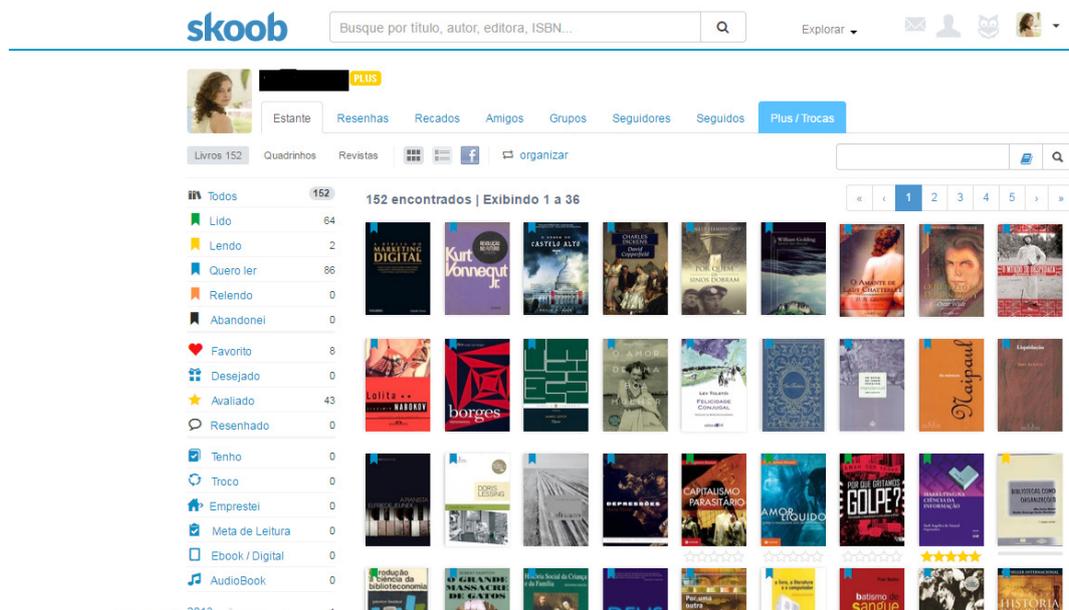
No *Skoob*, os livros são a matéria-prima para a construção do *self*, já que a sua fachada é engendrada a partir da adição de livros lidos, adquiridos ou desejados, além de resenhas, avaliações de livros, etc. Dessa forma, são estas as pistas disponíveis para o outro no processo interacional (CARRERA; PAZ, 2012).

A interação no *Skoob* é através dos atores que participam da rede social, formada majoritariamente pelos leitores, editoras e administradores da rede que se encarregam de interagir com os leitores a partir de ações que proporcionem maior leitura por parte deles. Na rede é possível realizar buscas por livros, editoras, leitores, bem como buscar grupos e solicitar participar destes. Há ainda a possibilidade do leitor se tornar um membro 'plus' e ter direito a realizar trocas de livros com leitores de todo o

país. A rede também disponibiliza os lançamentos das editoras participantes e uma lista dos livros mais lidos na rede social. O Skoob também dispõe de um espaço denominado *booktubers*, onde ocorre uma

convergência com o YouTube como hospedeiro dos vídeos, que proporciona que os leitores realizem resenhas não só escritas, mas também via vídeos e interajam oralmente com outros leitores.

Figura 2 - Perfil da rede social Skoob



Fonte: <https://www.skoob.com.br/>.

Diante de uma parceria do Skoob com dezenas de editoras, diariamente são disponibilizados dez livros para sorteio entre os participantes da rede que queiram participar dos sorteios, com o objetivo de fomentar o prazer pela leitura. Outro método semelhante que a rede promove é a chamada meta de leitura para o ano, em que o leitor ganha uma medalha a cada 250 páginas lidas, estimulando que quebrem seus próprios recordes. A rede social também é adaptada para tecnologia *mobile*, visto que, as redes sociais são acessadas predominantemente através de dispositivos móveis.

Cada *skooper* pode manter uma lista de amigos, de seguidores e seguidos. Também é possível, no perfil, enumerar as editoras e os autores preferidos. Atualmente, a plataforma do *site* permite a interatividade com outros *sites* que projetam redes sociais, como o *Twitter* e o *Facebook*. Além disso, o *site* promove propagandas de livros, editoras e lojas de comércio eletrônico, como “Saraiva”, “Americanas.com” e “Submarino”.

Outro diferencial é o de proporcionar aos usuários a possibilidade de trocar mensagem [...] (BURLAMAQUE; BARTH, 2015, p. 57).

Essa interatividade entre as plataformas sociais é denominada por Gabriel (2010) de *Crossmedia* que significa o uso integrado das mídias. As empresas não devem limitar suas ações de marketing e relacionamento a apenas uma plataforma, mas apostar na interação entre as várias redes sociais que seu público se encontra presente, para ampliar o alcance dos clientes, diversificando os meios de chegar até ele.

O **Filmow** por sua vez é uma rede social dedicada aos cinéfilos e a produção cinematográfica. Foi fundada em 01 de abril de 2009 no Brasil, e segundo informações [site](https://filmow.com/sobre-o-filmow/)<sup>1</sup>, o objetivo da rede social é a interação dos cinéfilos em torno do tema central

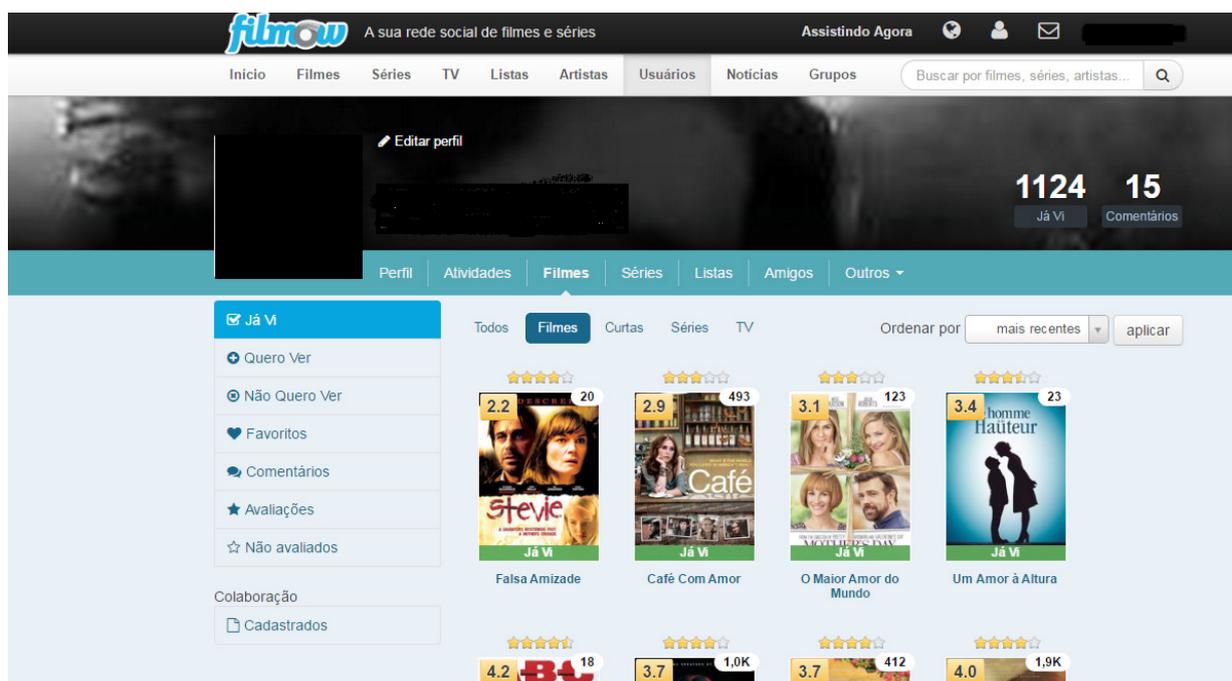
1 <https://filmow.com/sobre-o-filmow/>

cinema. Nesse sentido, existe a possibilidade do internauta usar a rede social como portfólio para expor os filmes, curtas, séries assistidos, comentados, e mostrar seu conhecimento sobre o universo do cinema, influenciando outros cinéfilos. Formar uma rede de amigos cinéfilos também é uma das finalidades da rede social, possibilitando a troca de informações sobre o tema. Anúncios sobre lançamentos, filmes em estreia no cinema, e as opções em DVD também são informações presentes na rede.

O site é organizado da seguinte forma: cada título possui sua própria página com suas respectivas informações: sinopse, elenco, lançamento, duração etc. Alguns profissionais técnicos, como diretores, atores e roteiristas, por exemplo, também possuem suas páginas com dados bibliográficos e os filmes que trabalharam. Por se tratar de uma rede social colaborativa, os usuários também podem fazer o cadastro de nomes ainda não inseridos. Esta característica contribui para uma plataforma mais “livre” – em alguns aspectos, já que passam por uma mediação dos desenvolvedores – do monopólio de divulgação de filmes apenas em seus períodos de lançamento (OLIVEIRA; GUTEMBERG, 2016, p. 4).

Cada internauta possui um perfil na rede, onde lhe é possível acrescentar os filmes que já viu, quer ver, não quer ver, favoritos, comentar e avaliar. Além de poder criar listas de filmes por gênero ou outra divisão, avaliar e comentar em listas de outros internautas do site. O internauta também poderá participar de grupos e colecionar selos de cinéfilos de acordo com as metas estabelecidas na rede. Muitos também acessam a rede em busca de uma plataforma que lhes possibilite averiguar a nota estabelecida aos filmes, os comentários de quem já assistiu e de acordo com as informações coletadas decidir se assistirá ou não o filme. Nesse sentido, o Filmow passa também a ser uma rede social formadora de opinião, que determinará o comportamento cinéfilo de quem pertence à rede ou não. Como ocorre com o Skoob, o Filmow também possui integração com outras mídias sociais como o Facebook e Twitter, bastando apenas que o usuário da rede autorize que suas atualizações manifestem-se também nessas plataformas.

Figura 3 – Perfil de um usuário da rede social Filmow



Fonte: <https://filmow.com/>.

Ambas as redes sociais Skoob e Filmow poderão ser utilizadas em estratégias de marketing com recursos tecnológicos para fomentar a leitura e participação do cliente na biblioteca a partir do próprio dispositivo móvel deste. O uso da realidade mista é um artifício que poderá ser utilizado para incentivar o leitor a interagir por diversas plataformas tanto físicas como virtuais e explorar informações além daquelas que se encontram na biblioteca.

## Blogs

As mídias sociais permitem uma maior aproximação e conversação com seus clientes. Os Blogs se apresentam com essa mesma proposta, a partir dos *posts* organizados cronologicamente inversos que podem conter textos, imagens e vídeos, comentários dos leitores emergem e uma comunicação de via dupla se inicia. Nas bibliotecas públicas além de promover uma aproximação com a comunidade, os Blogs também poderão demonstrar a relevância da instituição biblioteca pública ao promover serviços e informações úteis as demandas do dia a dia da comunidade, demonstrando pertencimento a ela ao estar presente em acontecimentos locais, disponibilizando informações a população e um espaço em que a comunidade saiba que poderá obter informações úteis aos problemas do cotidiano. Inicialmente os Blogs surgiram como uma espécie de diário, usado para formas de expressão pessoal ou publicação de textos curtos.

Sua criação se deu por volta de 1995 e 1996, de autoria ainda incerta devido a duas pessoas que se declararam como criadoras, são elas: a estadunidense Carolyn Burkeem, que em 1996 postava em sua conta *Carolyn Diary* ([www.carolyn.org](http://www.carolyn.org)) fatos do seu dia a dia; e o também estadunidense Justin Allyn Hall, que começou a publicar a partir 1994 um diário *online* chamado *Justin's Links from the Underground* em que narra acontecimentos da sua vida pessoal,

entre os assuntos se encontravam bebedeiras, doenças sexualmente transmissíveis às quais o autor havia contraído e inclusive o suicídio do seu pai. Nesse contexto, o conceito de Blog surgiu inicialmente como um local em que as pessoas poderiam descrever sua própria história (FERREIRA; VIEIRA, 2007).

Os blogs podem ser considerados como softwares sociais por permitirem a interação e o compartilhamento de informações entre usuários, tendo como foco a utilização da tecnologia no estímulo de interação entre pessoas e grupos. Dessa forma, os blogs adquirem importância no contexto da sociedade atual, por seu aspecto integrador, característica que justifica a importância de seu uso por usuários e instituições, especialmente bibliotecas (VECHIATO; INAFUKO; VIDOTTI, 2010, p. 5).

Na atualidade o Blog é visto como instrumento potencial para geração de marketing em meio digital, pois permite maior aproximação com o cliente e facilidade para o diálogo em torno dos produtos e serviços da empresa. Os Blogs que representam a imagem das empresas são chamados de Blogs corporativos. Segundo Terra (2016) os Blogs corporativos constituem-se em um meio de comunicação bilateral e informal entre a empresa e seu público. Além disso, podem ser usados como ferramentas de divulgação, relacionamento, acentuar uma imagem positiva a instituição, diálogo entre outros. “Os blogs são ferramentas úteis às bibliotecas, na medida em que os serviços e as notícias disponibilizadas podem ser repassados aos usuários, de maneira que eles possam responder e comentá-las, dando um retorno sobre as iniciativas da biblioteca” (JESUS; CUNHA, 2012, p.123).

Há diversos softwares presentes na internet que possibilitam a criação de Blogs, o primeiro deles surgiu em julho de 1999 chamado Pitas, um mês depois foi criado o Blogger, a plataforma mais usada atualmente para criação e desenvolvimento de Blogs. Outros sistemas também utilizados são os *Movable Type* e o *Wordpress* (MALINI, 2008).

Figura 4 - Blog da biblioteca pública estadual do Acre



Fonte: <http://bpeac.blogspot.com.br/>.

Fichter (2003) pauta os aspectos a serem observados pelo bibliotecário ao incorporar um blog à instituição em que desempenha serviços, para o autor conhecer seu público-alvo é o primeiro ponto a ser considerado, observar as particularidades, saber quais são suas rotinas e nível de leitura e observar qual estrutura e tamanho do texto o leitor melhor responde. O conteúdo é o segundo passo, pois ele irá transmitir a mensagem que a instituição deseja conduzir ao seu público, a biblioteca tem o propósito de evidenciar seus produtos e serviços e conscientizar sobre o seu uso aos clientes? Deseja despertar a curiosidade e o uso de um serviço pouco utilizado por parte do seu público? Prefere que o Blog tenha o propósito de ocupar-se em indicações de livros e temas literários específicos aos leitores ávidos por leitura? Ou até mesmo definir espaços no Blog para praticar um pouco de tudo que a biblioteca oferece e por último definir a estrutura e regras do Blog.

O blog pode ser utilizado para: apresentar a equipe de profissionais, os serviços e produtos oferecidos pela biblioteca; fornecer materiais de orientação à pesquisa tais como guias e tutoriais; divulgar novas aquisições de livros, periódicos e bases de dados; treinamentos; eventos na área do conhecimento em que o blog está inserido; informar sobre

questões administrativas tais como horário de funcionamento; dar dicas de pesquisa, sugestões de melhora de serviços; disponibilizar *links* para outras bibliotecas e instituições afins e para bases de dados e catálogos eletrônicos de pesquisa, entre outros (SANTOS, ROCHA, 2012, p.145).

Conforme a instituição publique mais e mais textos em sua conta do Blog, mais probabilidade estará gerando para os motores de busca recuperar algum termo relacionado ao conteúdo postado no seu Blog em uma pesquisa realizada por algum internauta, o que faz com que seu blog vá se tornando mais acessado e, por conseguinte mais conhecido. Outra forma de alavancar o acesso aos conteúdos postados é a qualidade do material publicado, dessa forma outros *bloggers* se interessarão em compartilhar em seus blogs seu conteúdo usando o *link* do seu Blog para referenciar, conduzindo o nome da sua marca a outros potenciais clientes (GUNELIUS, 2012).

Para alavancar as estratégias de marketing nos Blogs a biblioteca poderá adicionar um *Feed* RSS, bastando o usuário se inscrever no site e passar a receber regularmente notícias vinculadas ao Blog, não necessitando acessá-lo diariamente. Um formulário de inscrição de e-mail é outra forma de

fazer com que o usuário se mantenha atualizado constantemente. Convidar seus usuários a interagir por meio de sugestões e comentários também é uma efetiva tática de fazê-los retornar ao Blog.

Adicionar ao Blog um local para divulgar as redes sociais da empresa e proporcionar que os seus clientes curtam, compartilhem, avaliem e comentem seus posts através de outras redes sociais potencializam a circulação das informações referentes à biblioteca pública como também divulgam instantaneamente o endereço do Blog para que outras pessoas venham a acessá-lo.

## Microblogging

Os Microbloggings são ferramentas digitais que possibilitam a publicação de curtas atualizações, geralmente por volta de 140 caracteres, que serão visualizados pelos seguidores de determinado perfil de *microblogging*. O *microblogging* mais utilizado atualmente em todo o mundo é o **Twitter**.

O termo despontou com intensidade em 2007 após o surgimento do Twitter, porém somente na Conferência Anual South by Southwest, o potencial da ferramenta tornou-se mundialmente reconhecida, diante de uma demonstração da sua capacidade. Já em 2009 o Twitter havia se estabelecido como uma ferramenta de comunicação globalmente usada, defronte as possibilidades do uso dos seus serviços em meio empresarial para estabelecer marcas, *recall* e fidelidade. Em 2010 estava claro no planejamento de todas as empresas do mundo, o Twitter como uma ferramenta indispensável para o *marketing* (GUNELIUS, 2012).

No Twitter são publicadas atualizações curtas - *tweets* - que serão visualizadas pelos seguidores da sua página chamados *followers*, desde publicações espontâneas até *replies*, que seriam suas respostas a um *tweet* enviado por um terceiro. Antecedido de cada nome de usuário existe o símbolo @ que possibilita recuperar na mídia quantas vezes você foi

citado por outros usuários. Nos *posts* recomenda-se o uso do caractere # (hashtag) que facilitará a busca de outros usuários de todas as citações do mesmo assunto abordado na mídia (TELLES, 2010).

De acordo com Marquina (2010) o uso do Twitter pelas bibliotecas facilitaria disseminar todo tipo de informação que fosse de interesse dos usuários como notícias vinculadas a biblioteca, informações que cercam a comunidade na qual a biblioteca está inserida, atividades e eventos promovidos pela biblioteca, sugestões de leituras, publicar fotos e vídeos de acontecimentos transcorridos no ambiente da biblioteca, comunicação direta com o cliente através dos *posts* ou mesmo via mensagens pessoais e recebimento de sugestões dos clientes para compras e serviços da biblioteca.

O Twitter também provê uma plataforma de busca de pessoas ou entidades que se deseja seguir ou que possua afinidades com o seu tipo de negócio, no caso das bibliotecas outras bibliotecas, livrarias, organismos governamentais, leitores, pesquisadores, docentes e profissionais que trabalham divulgando matérias de possível interesse para a comunidade. Pesquisar usando as hashtags possibilita ao gestor da biblioteca manter-se atualizado sobre o tema em questão e armazená-las para posterior consulta. Diante do seguimento adotado pela biblioteca, gerir listas com perfis de usuários ou examinar listas criadas por outras pessoas torna-se relevante para decidir a quem seria interessante incluir no seu perfil do Twitter. Também é possível realizar transmidia com outras mídias sociais da instituição, permitindo que as atividades publicadas circulem por plataformas como o *blog*, YouTube, Facebook entre outros. Interagir com os internautas de vários modos como por meio do retuitar, menções de agradecimentos, respostas, perguntas, recomendação, convites, incluindo hashtags nas mensagens, marcar um tweet como favorito promovendo campanhas harmônicas com os interesses da comunidade. O Twitter também traz a possibilidade de agregar um

*feed* RSS para que as atualizações sejam publicadas automaticamente, bem como extensões que possibilitam programar publicações de acordo com dia e horário (VOLDER; GONZÁLEZ TERÁN; GUTIÉRREZ, 2014).

Há também uma infinidade de aplicativos desenvolvidos especialmente para o Twitter que possibilita a realização de inúmeras atividades pelas instituições, Gunelius (2012) elenca alguns dos principais:

- **TweetDeck:** O TweetDeck se apresenta como um aplicativo que busca facilitar o trabalho dos gestores do Twitter, proporcionando maior controle dos tweets recebidos no perfil da sua empresa.
- **Twitpic:** Com esse aplicativo é possível realizar *download* de fotos para o computador ou *smartphone*, para posteriormente compartilhá-la com seus seguidores.
- **Monitter:** Esse aplicativo (App) permite monitorar todas as informações referentes aos temas selecionados, proporcionando atualização constante nas áreas de interesse.
- **TwtQpon:** Permite a criação de cupons para compartilhar com seus seguidores.
- **Tweetmeme:** É útil para receber notícias atualizadas e de grande repercussão no Twitter.
- **Localtweeps:** Com esse App é possível ter conhecimento de onde se encontram localizados seus seguidores, também é possível postar eventos locais mediante o aplicativo.
- **Wefollow:** Permite encontrar internautas de acordo com as suas áreas de interesse e incluir-se nas listas deles.
- **Twtvite:** Viabiliza convidar pessoas para eventos e receber notificações sobre os comentários delas sobre o convite.
- **Twittercontd:** Possibilita expandir o número de caracteres para 1.250 caracteres, o App também permite que através dos *tweets* sejam publicados imagens, vídeos e arquivos de áudio.

- **BackTweets:** Como o espaço de publicação no Twitter é limitado, a maioria dos internautas utilizam abreviadores de URLs, o que pode dificultar a mensuração, o BackTweets facilita explorar quem está te citando.
- **Twimailer:** Também é um aplicativo desenvolvido para poupar o tempo do gestor, com ele você receberá e-mails detalhados dos seus novos seguidores, a localização geográfica dos novos seguidores e de seus seguidores, e os seus *tweets* atuais.
- **Twitter Analyzer:** Proporciona gerar estatísticas sobre as suas atividades realizadas no Twitter, com esse aplicativo é possível rever as estratégias desenvolvidas pela sua empresa na mídia social.

## Wikis

Os Wikis são sites colaborativos que podem ser editados por qualquer pessoa que deseje modificar ou acrescentar alguma informação ao conteúdo preexistente, surgiram por volta da década de 90. O exemplo mais conhecido de site colaborativo e que deu fama a ferramenta é a Wikipédia criada em 2001, uma enciclopédia virtual construída por milhares de colaboradores ao redor do mundo.

Os wikis também são utilizados no contexto das empresas no desenvolvimento e construção de projetos e conteúdos, tanto em âmbito interno como externo com o auxílio do seu público (CIPRIANI, 2014). Carregam consigo, sobretudo o conceito de hipertexto, levando os leitores a navegar de forma não linear e por assuntos complementares a sua leitura tanto no mesmo site como em links que levam para outras páginas. “O sistema wikis utiliza o conceito de Folksonomia em sua estrutura através da liberdade na construção dos verbetes para inserção de novas informações” (BLATTMANN; SILVA, 2007, p. 208).

Nesse sentido, essa ferramenta digital torna-se útil para captar informações estratégicas e implanta-las

como táticas de marketing no âmbito das bibliotecas públicas. De acordo com Equihua (2015) o uso dos wikis pelas bibliotecas poderá abordar diferentes segmentos como fontes de colaboração de informações, entre elas: a colaboração entre bibliotecas; a colaboração entre os funcionários da biblioteca, a colaboração entre os funcionários da biblioteca e os clientes ou simplesmente a colaboração entre os próprios clientes da biblioteca.

Um dos primeiros wiki na área de biblioteconomia chamasse-se “Library Success: A best Practices Wiki”. O bibliotecário responsável pela sua criação e desenvolvimento chama-se Meredith Farkas, o wiki foi concebido para ser um espaço de interação entre profissionais e troca de experiências, onde os bibliotecários poderiam agregar conhecimento com o uso da supracitada ferramenta.

De acordo com Equihua (2015) entre os serviços e conteúdos que um wiki de uma biblioteca poderá oferecer aos seus clientes encontram-se: Folhetos, tutoriais ou outros recursos; Orientações, dicas e truques; Web sites; Glossários; Bibliografias; Sugestões para leitura e livros; Projetos relacionados com a instrução; Literacia da informação; Brainstorming etc.

Um wiki é uma ferramenta gratuita e que promove a construção do conhecimento coletivo e uma fonte valiosa de informação, tornando-se útil na construção de um composto de *marketing* coerente com as necessidades e realidade do público em volta da biblioteca, pois o próprio cliente da biblioteca terá autonomia para criar ou modificar informações dentro da ferramenta digital.

## Fóruns de discussão

São plataformas de discussão, em que cada internauta adiciona um tópico aberto para que outras pessoas expressem sua opinião, conselhos ou instruções sobre determinado assunto, construindo uma teia de interação formada por respostas e comentários a essas respostas sobre o assunto principal. Os temas são os mais variados possíveis,

e são utilizados em sua maioria para solucionar alguma dúvida. O fórum mais conhecido é da empresa Yahoo, onde é possível criar seu próprio grupo de discussão e adicionar membros.

Os fóruns de discussão são instrumentos para as bibliotecas ou qualquer instituição, pois permitem realizar debates em torno de produtos ou serviços que a empresa deseja implantar e necessita receber o *feedback* favorável ou negativo dos seus clientes. Poderá ser usado até mesmo no aperfeiçoamento do projeto inicial, de acordo com as opiniões do seu público.

Essa ferramenta cumpre muito bem a função do marketing colaborativo designado por Cipriani (2014) como o marketing que utiliza do seu público para promover a sua instituição, seus produtos e serviços. Para obter êxito com essa tática a empresa deverá unir esforços para conquistar seus clientes diante de produtos e serviços satisfatórios e do engajamento da marca com o público. Graças à mobilização ao redor da sua marca, esta ganhará notoriedade aos clientes potenciais.

## Compartilhamento de foto ou vídeo

Sites para compartilhamento de fotos tornaram-se popularmente usados no mundo todo, tanto por fotógrafos profissionais como por amadores. O objetivo de divulgar um trabalho ou uma imagem pessoal leva essas mídias sociais a terem uma enorme quantidade de adeptos. Os sites destinados a armazenar vídeos são comumente utilizados para divulgar artistas, filmes, canais sobre educação entre outros e cada vez mais utilizados como um canal de interação digital. Os próprios dispositivos móveis proporcionam a facilidade de tirar as fotos ou gravar vídeos e posta-los em um só aparelho, daí explica-se o sucesso de vendas.

Conforme Cipriani (2014) os sites de compartilhamento de foto ou vídeo são plataformas que os internautas enviam fotos ou vídeos que ficam expostos como uma espécie de mural para

que outros internautas tenham acesso, comentem, curtam e compartilhem. Podem converter-se em plataformas de redes sociais.

Das mídias destinadas ao armazenamento e divulgação de fotos, uma das mais utilizadas é o *Instagram*, criado em 2010 pelo americano Kevin Systrom e o brasileiro Mike Krieger, o aplicativo permite o compartilhamento de fotos e vídeos de curta duração. Após ser lançado e antes de atingir um ano de criação, a rede já contava com 10 milhões de usuários (SOUZA, 2015). Para iniciar o uso da mídia é necessário criar um perfil através do registro dos dados pessoais na rede. Após isso, o internauta poderá enviar fotos obedecendo ao formato exigido pelo *Instagram* 4:3 que de acordo com o propósito da rede é aproximar-se do estilo das máquinas Polaroid e do padrão Kodak Instamatic (OLIVEIRA, 2014).

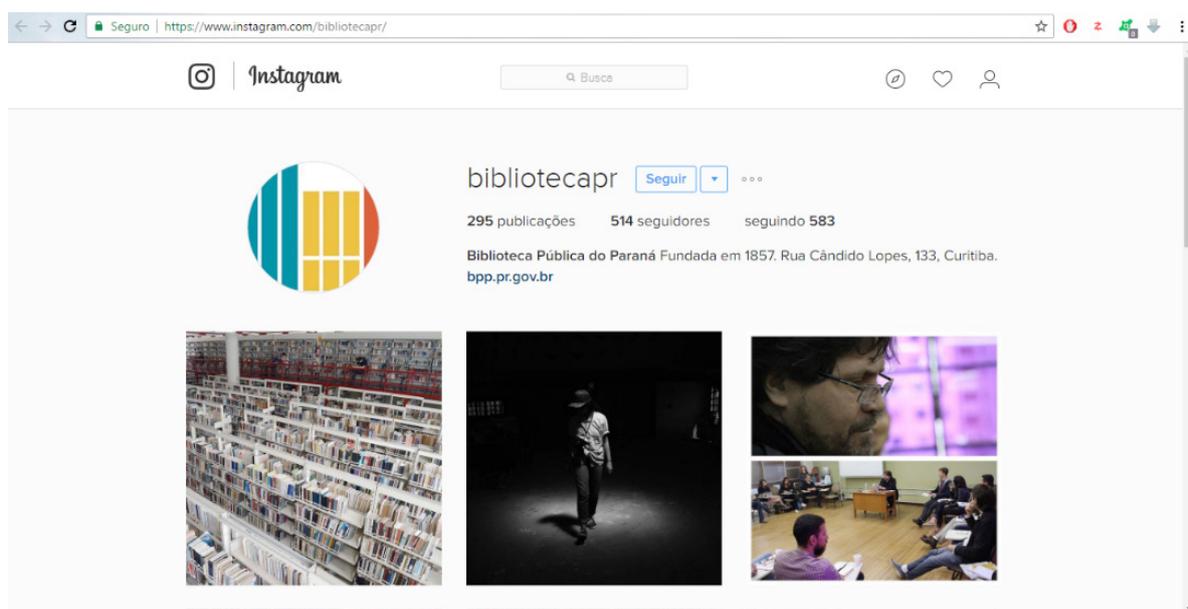
O interesse em comum entre os usuários não é somente a fotografia, mas também o compartilhamento de imagens através de uma relação que vai sendo criada a partir das conexões estabelecidas, tais como seguir o usuário, ser seguido por um usuário, marcar usuários nas postagens, citar usuários na legenda, curtir e comentar nas

publicações. Quando esses tipos de interações se tornam uma constante, ocorre uma aproximação entre os envolvidos e é estabelecida uma relação de confiança (LIRA; ARAÚJO, 2015).

A relação de confiança inicia-se com a periodicidade e qualidade dos itens publicados, quanto mais esse conteúdo recebe aprovação do público maior é o número de curtidas e conseqüentemente de seguidores interessados em receber mais conteúdos de determinado perfil. Conforme o *Facebook* e o *Twitter* no *Instagram* também é possível adicionar *hashtags* envolvendo algum assunto para facilitar na busca.

No início o aplicativo foi disponibilizado apenas para dispositivos da marca Apple destinados aos aparelhos iOS. Visando expandir os adeptos do *Instagram* em abril de 2012 a empresa expandiu para os usuários do sistema *Android* da Google. No mesmo mês a mídia social foi vendida para o *Facebook* integrando ao *Instagram* os usuários do *Facebook*, perfazendo um total de 80 milhões de usuários no limite de dois meses. No término de 2014 o *Instagram* já contava com 300 milhões de perfis (SOUZA, 2015).

Figura 5 – Instagram da Biblioteca Pública do Paraná



Fonte: <https://www.instagram.com/bibliotecapr/?hl=pt-br>.

Conforme Puig (2015) e Lippenholtz (2016) a ferramenta do *Instagram* poderá ser utilizada pelas bibliotecas para pôr 10 atitudes em prática, são elas: recomendar livros aos leitores de preferência com imagens atrativas na capa; realizar votações solicitando que o leitor escolha entre a foto de dois autores seu escritor favorito, conduzindo o vencedor a iniciar uma nova disputa com outro escritor; divulgar fotos de exposições e feiras realizadas no ambiente da biblioteca, promover as atividades e eventos culturais realizados pela biblioteca como contação de histórias, concertos musicais, oficinas e expandir a experiência da divulgação para vídeos captando momentos dos eventos, exibir fotos históricas da cidade em que está situada a biblioteca e da biblioteca, tornando-se uma ótima estratégia para expor o patrimônio fotográfico dos arquivos locais; promover concursos de fotos utilizando *hashtags* que incentivem a leitura; postar fotos apresentando os profissionais e clientes da biblioteca, promovendo a interação e humanização dos serviços; mostrar os serviços e produtos desenvolvidos no espaço da biblioteca, bem como o ambiente onde elas são desempenhadas e por fim utilizar a ferramenta para promover visibilidade aos profissionais bibliotecários relatando por fotos as tarefas do dia a dia.

Quanto aos sites de compartilhamento de vídeos o mais popular e usado por internautas do mundo todo é o site **YouTube** criado em 2005, a plataforma permite que seus usuários carreguem vídeos em formatos digitais. Para isso é necessário criar uma conta, bastando para isso cadastrar seus dados pessoais. Após isso é possível ter um perfil no site, adicionar seus canais favoritos, vídeos, curtir, comentar e compartilhar o material do YouTube em outras redes sociais.

A biblioteca tem a possibilidade de usar vídeos curtos para expor aos seus clientes os produtos, serviços, profissionais e o ambiente da instituição, bem como formas e meios de utilizar os produtos e serviços da empresa. Aguilera (2015) elenca as

mais recorrentes formas do uso do YouTube pelas bibliotecas do mundo como para apresentação da biblioteca; apresentação dos serviços; vídeos sobre atividades desenvolvidas no ambiente; exibição de setores exclusivos da biblioteca; recomendação da biblioteca por parte dos escritores e exposições. Além dessas, Aguilera (2015) sugere outras aplicações para essa ferramenta como vídeos acerca da comunidade que a circunda colaborando com a memória local; produzir vídeos regularmente com assuntos pertinentes a comunidade; entrevistas com personalidades diversas, falando assuntos que possam informar a comunidade; resenhas de filmes e livros presentes ou não na biblioteca; vídeos de todos os serviços realizados na biblioteca; vídeos de serviços úteis que a biblioteca poderá realizar a sua comunidade e por fim vídeos que orientam a realizar diversas tarefas. Posicionar-se dessa forma fará com que a biblioteca transmita uma imagem moderna, dinâmica e o mais importante útil à comunidade (AGUILERA, 2015).

De acordo com Telles (2010) os vídeos devem ser por primazia curtos e objetivos, de preferência com duração de 3 minutos, vídeos mais prolongados devem ficar reservados para teor educacional ou webséries. Devido à autonomia dos usuários das mídias sociais não é recomendável exagerar nas propagandas publicitárias para evitar a evasão dos seus clientes do seu canal do YouTube, um conteúdo informativo o interessará muito mais.

Outras estratégias na plataforma abrangeriam descrever a sua empresa no canal e promove-lo através da divulgação do *link* de acesso em outras redes sociais. Outra forma é sempre fazer uso de palavras-chave nas descrições dos vídeos, para aumentar as possibilidades do seu vídeo aparecer durante pesquisas realizadas em motores de busca. A característica de rede social é associada ao YouTube quando é possível comentar e compartilhar os vídeos, ativar essas opções é uma boa maneira de interagir e divulgar seu canal (GUNELIUS, 2012).

O que garante sucesso nas estratégias de marketing no YouTube é produzir vídeos com conteúdo relevante para os seus clientes, fugindo da propaganda tradicional e do foco no produto, mas proporcionando benefícios e inovações, que resultaram na construção da confiança e da credibilidade no material produzido sendo imensamente importante para o resultado da receptividade dos futuros vídeos (TELLES, 2010).

## E-mail marketing

O e-mail ou correio eletrônico é uma das formas mais tradicionais de comunicação entre os internautas e justamente por esse motivo consolidou-se desde o princípio como um potencial instrumento para estratégia de marketing em plataformas digitais. Para utilizá-lo necessita-se apenas criar uma conta em qualquer provedor de e-mail e adicionar uma rede de contatos.

Nesse contexto, o e-mail é uma plataforma de envio de mensagens seja por meio de computadores ou outros dispositivos móveis conectados a uma rede. A essas mensagens é possível adicionar fotos, vídeos ou qualquer outro arquivo multimídia para compor a mensagem. Seu uso depende apenas do acesso à internet, do software e do conhecimento do e-mail do destinatário a quem se deseja contatar (OLIVEIRA, 2002).

Menos invasivo que o telefone e menos formal que uma carta, o e-mail, por exemplo, é atualmente a principal forma de utilização da Rede. Segundo uma recente pesquisa Cadê/Ibope v, o uso correio eletrônico é a atividade mais frequente de 39% dos usuários brasileiros, superando até mesmo a navegação na WWW em busca de informações sobre produtos e serviços (35%). Além disso, também é comum o uso de softwares que permitem a utilização da internet como um canal de voz, como uma opção mais econômica para os telefonemas internacionais e interurbanos (MONTEIRO, 2001, p. 31).

A inserção de *newsletter* nos sites e blogs da instituição é uma das formas mais utilizadas de

trabalhar com a ferramenta do e-mail e de criar uma fidelização do cliente a partir de conteúdos pertinentes disponibilizados. Um espaço dedicado para o leitor adicionar seu e-mail e passar a receber sempre que for publicado nova atualização no site ou blog. Segundo Santos (2007) a *newsletter* oportuniza a interação com os clientes, a divulgação de produtos, bens e serviços, bem como evidencia a empresa e suas ações. O mesmo autor ainda destaca que “[...] numa biblioteca a *newsletter* permite divulgar eventos, atividades, dar a conhecer a instituição e lança os mecanismos para futuros contatos” (SANTOS, 2007, p. 4).

Conforme Eugenio (2015) as etapas para implantar um e-mail marketing são: **montar a infraestrutura**: introduza locais em seus sites e blogs para os leitores interessados em receber informações atualizadas cadastrarem seus e-mails, ofereça nessas plataformas promoções, sorteios, temas interessantes e outras opções que a sua empresa saberá que poderá ofertar aos seus clientes; **montar as listas de e-mails** conforme as pessoas foram se cadastrando no seu site ou blog é possível a criação de listas de e-mails de acordo com o perfil desses clientes, ainda mais se o espaço para cadastro de e-mail solicita informações adicionais que poderão ser utilizadas na segmentação; **Adquirir/Utilizar software de envio** além de tornar possível enviar e-mails instantaneamente para várias pessoas, esse programa permite observar quem abriu os e-mails e realizar testes baseados em conteúdos, enviando e-mails distintos para uma pequena parcela dos seus clientes, e posteriormente enviando para o restante da lista o e-mail que teve uma maior aceitação; **criar conteúdo de qualidade** o envio de e-mail *marketing* deve ocorrer quando a empresa possui algo de relevante para dividir com seus clientes, como por exemplo, um novo produto. Encher os clientes com propaganda também não é uma estratégia eficaz e que poderá afastá-los, mesmo que a intenção seja divulgar algo um texto bem elaborado sempre

deverá acompanhá-lo; **Fazer acompanhamento do e-mail marketing** analisando se os seus objetivos de marketing nessa plataforma estão sendo alcançados através da mensuração de e-mails abertos, cadastros, descadastramentos, qual assunto teve maior repercussão e em face disso aperfeiçoar as táticas no e-mail marketing.

Nessa acepção, o e-mail apresenta o escopo de uma plataforma que possibilita a divulgação e a formação de uma rede de contatos online com frequentadores da biblioteca. As múltiplas possibilidades de criação e envio de conteúdos asseguram à produção de mais informações estratégicas úteis à instituição. Tornando-se uma ferramenta dinâmica e utilizada cada vez mais para criar e manter contatos duradouros (SANTOS, 2007).

## Considerações finais

As bibliotecas de um modo geral, e as bibliotecas públicas, em especial, por atuarem diretamente com a informação, seu uso e fluxos, devem acompanhar o comportamento dos usuários no que diz respeito ao modo e utilização de informação e fontes de informação. Porquê? Porquê, diante da relevância da Biblioteca Pública como instituição social capaz de impactar e transformar a sociedade a qual pertence, a presente pesquisa visou discutir o tema das tecnologias da informação nas bibliotecas públicas reconhecendo que essa instituição precisa avançar e se adequar com as transformações que as sociedades passam, ressaltando a relevância da utilização da gestão do marketing e de estratégias digitais como estratégias para tornar as bibliotecas públicas instituições competitivas, com visibilidade no mercado da informação e destacar as bibliotecas públicas como instituições fundamentais para o acesso informacional e desenvolvimento das sociedades.

Nessa premissa, reconhecendo que as bibliotecas públicas são organizações que não

objetivam o lucro, identificamos que como tal necessita estar em constante atualização, modernização e adequação de seus produtos e serviços ao cliente da sociedade atual imerso em uma realidade digital, este que possui habilidades em informática e está sempre *always on* e como consumidor da era do marketing decide onde, como e quando buscar o produto e o serviço que lhe interessa.

Dessa forma, as bibliotecas públicas devem estar adequadas a esse novo que através das mídias sociais utilizam os seus serviços e que poderá emitir opiniões quanto a satisfação ou insatisfação aos produtos e serviços. Também poderá contribuir para o crescimento e desenvolvimento da biblioteca pública através de informações estratégicas que gerem novas informações para tomadas de decisões, facilitando a geração de valor tanto para a biblioteca como para os usuários.

Desse modo, o marketing e as ferramentas digitais aparecem como uma ferramenta de estratégia adequada a realidade das bibliotecas públicas e capaz diante de um planejamento de marketing, de elevar a visibilidade, usabilidade e competitividade. Se adequando a realidade do consumidor da era digital e realizando a troca de valores com os usuários/clientes, principal objetivo do marketing.

## Referências

AGUILERA, J. L. **Desplazando el bibliocentrismo: 7 ideas para usar Youtube en la biblioteca.** 2015. Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos e Documentalistas. Disponível em: <http://www.anabad.org/noticias-anabad/%2028-bibliotecas/3515-desplazando-el-bibliocentrismo-7ideas-para-usar-youtube-en-la-biblioteca>. Acesso em: 17 jan. 2018.

BLATTMANN, U.; SILVA, F. C. C. Colaboração e interação na web 2.0 e biblioteca 2.0. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.12, n.2, p. 191-215, jul./dez., 2007.

G&A, João Pessoa, v.7, n.2, p.18-36, jul./dez. 2018

Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/530/664>. Acesso em: 18 jan. 2018.

BURLAMAQUE, F. V. BARTH, P. A. Redes sociais e o ensino: o *skoob* como ferramenta para o letramento digital e literário. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 26, n. 3, p. 53-73, set./dez. 2015. Disponível em: <http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/3838/3147>. Acesso em: 22 dez. 2017.

CARRERA, F. A. S.; PAZ, M. S. D. Capital social, ethos e gerenciamento de impressões em redes sociais temáticas: o caso *skoob*, BA. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA EM TECNOLOGIAS DIGITAIS E SOCIABILIDADE: PRÁTICAS INTERACIONAIS EM REDE, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2012, p. 1-15. Disponível em: [http://gitsufba.net/anais/wp-content/uploads/2013/09/n1\\_capitalsocial\\_45161.pdf](http://gitsufba.net/anais/wp-content/uploads/2013/09/n1_capitalsocial_45161.pdf). Acesso em: 22 dez. 2017.

CIPRIANI, F. **Estratégia em mídias sociais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

EQUIHUA, S. **Wikis y bibliotecas. Infotecarios**, [s. l.], 2015. Disponível em: <http://www.infotecarios.com/wikis-y-bibliotecas/>. Acesso em: 15 de jan. 2018.

EUGÊNIO, M. **EMail Marketing: O que é e como fazer**. Ecommerce.org, [s.l.], 2015. Disponível em: <https://www.e-commerce.org.br/e-mail-marketing/>. Acesso em: 27 jan. 2018.

FERREIRA, A.; VIEIRA, J. F. A moda dos blogs e sua influência na cibercultura: do diário virtual aos *posts* comerciais, Rio Grande do Sul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE A ESCOLA LATINO-AMERICANA DE COMUNICAÇÃO, 11., 2007, Pelotas. **Anais...** Pelotas: UCPEL, 2007. Disponível em: [http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/3/3d/GT4-01-A\\_moda\\_dos\\_blog\\_-\\_Aleteia.pdf](http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/3/3d/GT4-01-A_moda_dos_blog_-_Aleteia.pdf). Acesso em: 27 jan. 2018.

FICHTER, D. Por que e como usar blogs para promover os serviços da sua biblioteca. **Marketing Library Services**, [s.l.], v. 17, n. 6, 2003.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUNELIUS, S. **Marketing nas mídias sociais em 30 minutos: manual prático para divulgar seus negócios pela internet de modo rápido e gratuito**. São Paulo: Cultrix, 2012.

JESUS, D. L.; CUNHA, M. B. Produtos e serviços da web 2.0 no setor de referência das bibliotecas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v.17, n.1, p.110-133, jan./mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n1/a07v17n1.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

JORGE, P. D. S. de S.; RIBEIRO, M. M. Ferramentas 2.0 e bibliotecas universitárias brasileiras: Levantamento de uso e implicações. **Novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 22-33, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41317/25252>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LÉVY, P. A Revolução contemporânea em matéria de comunicação. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, nº 9, 1998. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3009/2287>. Acesso em: 15 dez. 2017.

LIPPENHOLTZ, B. **Ejemplos estratégicos del uso de instagram en bibliotecas**. 2016. Disponível em: <http://documotion.com.ar/ejemplos-estrategicos-del-uso-de-instagram-en-bibliotecas/>. Acesso em: 17 jan. 2018.

LIRA, A. L. L.; ARAÚJO, E. G. Instagram: do clique da câmera ao clique do consumidor. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 17., 2015, Natal. **Anais...** Natal: INTERCOM, 2015, p. 01-15 Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-2744-1.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2018.

MALINI, F. Por uma Genealogia da Blogosfera: considerações históricas (1997 a 2001). **Lugar Comum**, [s.l.], n. 23-24, 2008. p.33-47.

MARQUINA, J. 2010. Disponível em: <http://www.julianmarquina.es/uso-twitter-facebook-bibliotecas/>. Acesso em: 09 jan. 2018.

MONTEIRO, L. A internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações, MG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: INTERCOM, 2001,

p. 27-37 Disponível em: [http://www.jack.eti.br/www/arquivos/documentos/trabalhos/fac/Trabalho\\_Redes\\_Adinarte\\_26032008.pdf](http://www.jack.eti.br/www/arquivos/documentos/trabalhos/fac/Trabalho_Redes_Adinarte_26032008.pdf). Acesso em: 15 dez. 2017.

OLIVEIRA, A. M. A internet como ferramenta de marketing nas bibliotecas. **Inf.Inf.**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 105-112, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1702>. Acesso em: 27 jan. 2018.

OLIVEIRA, T. L.; GUTEMBERG, A. O caso do Filmow e a influência da internet para o interesse em filmes clássicos na contemporaneidade, Online. In: EVIDOSOL. 13., CILTEC-Online, 10., 2016, online. **Anais...** Online: Texto livre, 2016. Disponível em: <http://evidosol.textolivres.org/papers/2016/upload/157.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

OLIVEIRA, Y. R. O Instagram como uma nova ferramenta para estratégias publicitárias, PB. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 16., 2014, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: INTERCOM, 2014, p. 01-13 Disponível em: <http://docplayer.com.br/5203442-O-instagram-como-uma-nova-ferramenta-para-estrategias-publicitarias-1-yuri-rafael-de-oliveira-2-universidade-federal-do-ceara-fortaleza-ce.html>. Acesso em: 17 jan. 2018.

PUIG, E. V. **Instagram en las bibliotecas: 10 buenas prácticas**. 2015. Disponível em: <http://www.rubenalarca.es/pinakes/redes-sociales/instagram-en-las-bibliotecas-10-buenas-practicas/>. Acesso em: 17 jan. 2018.

SAFKO, L.; BRAKE, D, K. **A Bíblia da Mídia Social**: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios. Blucher: [s.l.], 2010.

SANTOS, A. M. S. Como atingir os nossos utilizadores: o marketing directo nas bibliotecas e serviços de documentação. **Cadernos BAD**: Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, [s.l.], n. 09, 2007. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/537/324>. Acesso em: 27 jan. 2018.

SANTOS, E. L.; ROCHA, S. M. O blog como ferramenta de comunicação entre a biblioteca e seus usuários: a experiência da biblioteca Lydio

Bandeira de Mello, da faculdade de direito da Universidade Federal de Minas Gerais. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 17, n. 33, p. 134-152, jan./abr., 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2012v27n33p134>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SOUZA, R. L. **Marketing boca a boca digital no Instagram**: uma Pesquisa descritiva através das equações estruturais. 2015. 29f. Monografia (Graduação em administração de empresas) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS, UNICEUB, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6942/1/21128551.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2017.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

TERRA, C. F. Blogs corporativos como estratégia de comunicação. **RP em Revista**, Salvador, n. 15, 2016. Disponível em: [http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao15/blogs\\_corporativos\\_como\\_estrategia\\_de\\_comunicacao.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao15/blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf). Acesso em: 18 jan. 2018.

VECHIATO, F. L.; INAFUKO, L. A. S.; VIDOTTI, S. A. B. G. Utilização de blogs em bibliotecas: um estudo comparativo da arquitetura da informação e da usabilidade dos blogs da biblioteca de São Paulo e da biblioteca Florestan Fernandes – FFLCH USP, Bahia. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 2., SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Salvador. **Anais...** Salvador: UFRJ, 2010. Disponível em: [http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final\\_455.pdf](http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_455.pdf). Acesso em: 18 jan. 2018.

VOLDER, C; GONZÁLEZ TERÁN, Y.; GUTIÉRREZ, F. G. **Recomendaciones para el uso de Twitter por parte de las bibliotecas**. 2014. Disponível em: <https://labbibliorg20.com/2014/02/24/recomendaciones-para-el-buen-uso-de-twitter-por-parte-de-las-bibliotecas/>. Acesso em: 18 jan. 2018.

## QUEM VAI AO EVENTO?

### PLANEJAMENTO DO ENCONTRO DE SERVIÇOS DE FORMA MULTIFOCAL

#### Raul da Costa Diniz

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Mestre em Controladoria e Contabilidade (USP) e Tourism Destination Management (NHTV International Hoger Onderwijs Breda/Holanda). Graduado em Ciências Contábeis (PUC MG) e Turismo (PUC PR). E-mail: dinizrc@yahoo.com.br

#### Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira

Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo (FPL). Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (IBS/FGV). Graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário UNA. Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/UEMG). E-mail: thiagorocha.prof@gmail.com

#### Christiane de Miranda Silva e Correia

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal de Minas Gerais (FACE/UFMG). Graduada em Administração pela Universidade FUMEC. Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais (FaPP/UEMG). E-mail: christiane.correia@uemg.br

**Resumo:** Verifica se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico, podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente. Para tanto, teve como objetivo combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes. A validade da matriz foi testada em pesquisa realizada em um renomado festival gastronômico na cidade de Sabará/MG, que tem a jabuticaba como principal ingrediente nos pratos, em novembro de 2017. A pesquisa teve caráter quantitativo e qualitativo. Foram aplicados questionários aos clientes do evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues, e feitas entrevistas com os expositores, buscando identificar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. Concluiu-se que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos e serviços do evento. Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa.

**Palavras-Chave:** Matriz de Serviço Cerne & Direcionador. Flor de serviços. *Core Business*.

## WHO'S GOING TO THE EVENT?

### PLANNING THE MULTIFOCAL MEETING OF SERVICES

**Abstract:** To verify if the development of specific management tools for the service sector, structured using generic use management tools, can alleviate the difficulties of managing services with a high degree of interactivity with the client. In order to do so, it aimed to combine the tools of ‘Consumer Segmentation’, ‘Service Flower’ and ‘Core Business’ to develop a Core & Driver Service Matrix (SCD) that guides the core service proposition focus and the driver to deliver it in a specific way to each consumer segment present in the same meeting of service with high intensity of contact and variety of participants. The validity of the matrix was tested in a survey conducted at a renowned gastronomic festival in the city of Sabará / MG, which has jabuticaba as the main ingredient in the dishes, in november 2017. The research had quantitative and qualitative character. Questionnaires were applied to the clients of the event, in order to identify if the services established in the matrix were properly established and delivered, and made interviews with the organizers, seeking to identify if the use of the SCD Matrix met the proposal. It was concluded that the Cerne & Driver Service Matrix met the objective for which it was created, since it effectively guided the structuring of the professional service processes that involve meeting high-level interactivity services and multiple clients in a single event. Limitations found in this study were the application of the matrix in a single segment of services and the lack of participation of the organizers and sponsors in the research.

**Keywords:** Core & Driver Service Matrix. Flower Services. Core Business.

**Artigo recebido em: 27/03/2018**  
**Aceito para publicação em: 12/05/2018**

## Introdução

Nas últimas décadas o setor de serviços tem apresentado contínuo aumento de participação dentro da composição do PIB de diversos países ao redor do mundo, destacando-se assim como uma das rápidas redefinições nas atividades econômicas dentro da história recente da humanidade. Em decorrência da rapidez dessas mudanças, o setor ainda carece de pesquisa em diversos aspectos que vão desde a taxonomia até o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor.

Outro aspecto bastante complexo, ainda por ser mais profundamente estudado, diz respeito aos serviços que apresentam alto grau de interatividade (contato) entre o prestador de serviços e o consumidor, sendo que essa interatividade pode implicar em dificuldades para a gestão do processo desses serviços. Adicionalmente, alguns serviços se tornam ainda mais complexos em decorrência da grande variedade de consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços, como por exemplo, a organização de eventos abertos ao público (feiras, congressos, torneios esportivos).

Em contínua ascensão e com forte adesão pelas organizações, os eventos tem se mostrado uma nova indústria em expansão, capaz de gerar inúmeros empregos e benefícios econômicos, sociais e culturais, o que exige, por parte das organizações gestoras, expertise e pessoal qualificado para atender aos mais diversos tipos de públicos.

Assim, o presente estudo busca verificar se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico, podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente.

A partir do exposto delimita-se o objetivo do presente trabalho: combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de

Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes.

Para testar a validade da matriz realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo com os diversos públicos envolvidos em um evento gastronômico que ocorre anualmente na cidade de Sabará/MG e utiliza a jabuticaba como principal ingrediente dos pratos.

A Matriz SCD, bem como a pesquisa realizada, poderão permitir que gestores de eventos criem um mapa de visualização, no qual cada segmento de cliente de um mesmo evento possa ter seu interesse principal destacado, levando o gestor a desenvolver o planejamento e executar tal evento com o mínimo de recursos necessários e gerar o melhor resultado possível de ser percebido por cada segmento de consumidor, o que conduzirá a um ótimo resultado geral para o evento.

## Serviços: classificação, encontro e processos

É inegável o crescimento do setor de serviços, no Brasil e no mundo. O surgimento de novas tecnologias, as mudanças sociais, tendências de negócios e a globalização, dentre outros fatores, contribuem para explicar este crescimento. Grönroos (2008) caracteriza serviço como sendo um processo que consiste em uma série de atividades, geralmente intangíveis, onde há interações entre cliente e funcionários, recursos ou sistemas, com o objetivo de fornecer soluções para problemas dos clientes.

A literatura apresenta vários conceitos e diversas características para serviços. As mais abordadas são aquelas que diferenciam os serviços dos produtos físicos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; HOFFMAN; BATESON, 2001; SARQUIS, 2009). Com algumas variações,

intangibilidade, precibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade são as características dos serviços mais comumente citadas. Dessas, a intangibilidade é a mais utilizada nessa diferenciação.

Intangibilidade se refere ao fato de que os serviços, diferentemente dos produtos, não podem ser tocados ou sentidos. A precibilidade afirma que os serviços são precíveis e não podem ser estocados. A heterogeneidade, por sua vez, defende que os serviços são percebidos de maneiras distintas, por pessoas diferentes ou até mesmo pela mesma pessoa, em dois ou mais momentos. Por fim, a inseparabilidade, ou simultaneidade, afirma que a produção e o consumo dos serviços acontecem ao mesmo tempo.

É importante ressaltar que nem todos os serviços apresentam todas estas características. A automação, em substituição a alguns insumos humanos, e a aplicação rigorosa de procedimentos de melhoria da qualidade, reduziram substancialmente a variabilidade da produção em vários setores de serviços (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). O serviço de educação, por exemplo, nem sempre é precível, uma vez que pode ser gravado e transmitido posteriormente em formato de vídeo aulas. Já serviços como a lavagem de um automóvel nem sempre apresenta a característica da simultaneidade. O dono do veículo pode deixá-lo no lava jato e buscá-lo somente mais tarde, quando o serviço de lavagem já tiver sido prestado. Sendo assim, conclui-se que a precibilidade, a heterogeneidade, a intangibilidade e a inseparabilidade não podem ser utilizadas assertivamente para diferenciar serviços de produtos em todas as ocasiões.

Diferentemente dos produtos físicos, na maior parte das vezes que um cliente adquire um serviço, não há transferência de propriedade, isto é, o cliente não leva consigo nenhuma parte tangível daquele serviço. Lovelock e Gummesson (2004) propõem um paradigma em torno da noção de que as transações que não envolvam transferência de

propriedade são diferentes daquelas que o fazem. Para os autores, em serviços, os clientes pagam pelo direito de arrendar ou ter acesso a determinados benefícios, a utilizar certos objetos físicos, contratar pessoal especializado para a execução de algum serviço ou ter acesso a determinados locais. Em todos estes casos, percebe-se, não há transferência alguma de propriedade. Há, porém, exceções a esta questão. A venda no varejo, por exemplo, é um serviço. Ao comprar algo, o cliente se torna proprietário daquilo que comprou, havendo, dessa forma, a transferência de propriedade (GRÖNROOS, 2008).

Em grande parte dos serviços, o cliente participa ativamente da produção do serviço em si, atuando como seu coprodutor. Bowen e Ford (2002) afirmam que, por este motivo, os clientes devem ser gerenciados da mesma maneira que os funcionários das empresas prestadoras de serviço. Estes funcionários, inclusive, precisam ser muito bem treinados para atender às necessidades dos clientes e conseguir solucionar quaisquer problemas que porventura aconteçam na prestação do serviço. Para Lovelock e Gummesson (2004), os clientes valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. A satisfação do cliente dependerá da eficiência nos processos de serviço e também no resultado final.

A gestão de uma organização que produz bens tangíveis e a de outra predominantemente focada em serviços apresenta diferenças. Enquanto a primeira pode mensurar sua eficácia e eficiência baseada em indicadores objetivos, como quantidade de refugos, de retrabalho, ou número de produtos produzidos; a segunda precisa utilizar também indicadores subjetivos para avaliar a experiência de serviço de cada cliente. À medida que os produtos se tornam mais intangíveis, torna-se mais difícil de usar medidas objetivas da eficácia da organização (BOWEN; FORD, 2002).

Os estudos a respeito de serviços, tanto na área de marketing como na área de operações, tem

se intensificado nos últimos anos. Alguns buscam entender, por exemplo, por que algumas empresas de serviços conseguem se consolidar em suas indústrias e outras não. Schmenner (2004) sugere que a explicação para tal fato está relacionada à produtividade. Ele utiliza a teoria do Fluxo Rápido (*Theory of Swift, Even Flow*) para sustentar que quanto mais rápido o fluxo de materiais ou informações através de um processo, mais produtivo é o processo. A teoria ressalta, no entanto, que não é a velocidade das máquinas, o ponto mais importante para esta produtividade, e sim a redução no tempo de espera. O aumento da produtividade significa, entre outras coisas, gerir e regularizar demandas e equilibrar etapas do processo, melhorando sua qualidade (SCHMENNER, 2004).

O mesmo autor propõe que as empresas de serviços podem ser classificadas de acordo com dois elementos: a intensidade do trabalho e a interação do consumidor e personalização do serviço. Empresas com baixo trabalho intensivo, por um lado, são caracterizadas por baixo custo do trabalho em comparação com o custo de instalações e equipamentos. Nestes casos, a escolha das instalações e equipamentos, bem como o acompanhamento de novas tecnologias, são fundamentais. Por outro lado, empresas com alta intensidade de trabalho já apresentam maiores custos com o trabalho do que com os ativos imobilizados (SCHMENNER, 1986). Para estas empresas, é de suma importância acompanhar a força de trabalho, dando atenção a aspectos como contratação, treinamento, desenvolvimento de procedimentos e bem-estar dos empregados. O grau de interação do consumidor e personalização de serviço, por sua vez, dizem respeito a quanto o consumidor interage com o processo de serviço e o quanto aquele serviço é personalizado de acordo com as necessidades ou desejos do consumidor.

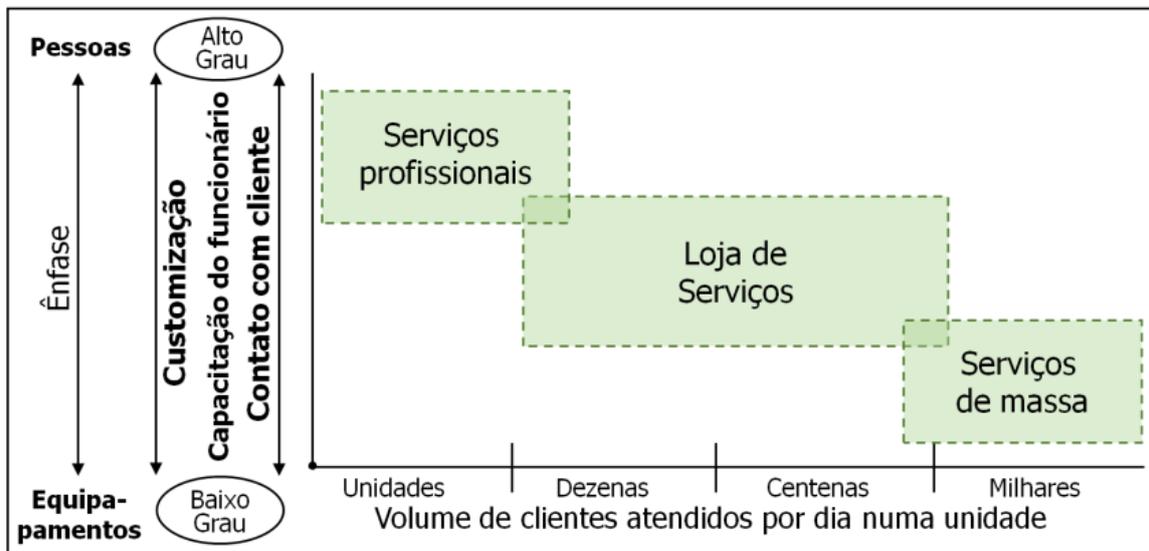
A importância da interação do consumidor com o processo de serviço é citada por Lovelock (1983), ao argumentar que o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço gera

maiores possibilidades de adaptação do serviço para o atendimento às suas necessidades individuais, enquanto consumidor. Para o autor, os esforços de marketing precisam se concentrar nas interações com o cliente. Sobre a personalização dos serviços, Lovelock afirma que quanto mais customizado é um serviço, maiores são os seus custos. Cabe ao gerenciamento de serviços, assim, intermediar a “luta” entre o marketing, que constantemente busca adaptar os serviços às necessidades dos clientes, através da personalização, e às operações, que buscam reduzir custos através da padronização (LOVELOCK, 1983).

Baseados nos elementos intensidade do trabalho, interação do consumidor e personalização do serviço, dentre outros, os serviços foram categorizados em diferentes tipos. Schmenner (1986) divide os serviços em quatro tipos: fábricas de serviço, lojas de serviço, serviços de massa e serviços profissionais. As fábricas de serviço possuem baixa intensidade de trabalho e interação do consumidor e personalização do serviço. Já nas lojas de serviço, a interação do consumidor e personalização do serviço é alta, mas a intensidade do trabalho continua baixa. Os serviços de massa, por sua vez, apresentam algo grau de intensidade de trabalho, porém baixo grau de interação do consumidor e personalização. Finalmente, nos serviços profissionais, tanto a intensidade do trabalho quanto a interação do consumidor e a personalização do serviço são altas.

Silvestro *et al.* (1992), por sua vez, dividem os serviços em três tipos somente: profissionais, lojas de serviços e serviço de massa (FIG. 1). Os autores explicam a exclusão do tipo “fábrica de serviços” argumentando que esta quarta categoria, embora muito utilizada em outras matrizes, raramente tem sido aplicada para descrever as organizações de serviços. Cada tipo de serviço origina desafios de gestão peculiares, para os quais se faz necessária a utilização de diferentes e específicos controle de desempenho e medição da estratégia de serviço (SILVESTRO; FITZGERALD; JOHNSTON, 1992).

Figura 1 – Classificação de serviços



Fonte: Adaptado de Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, p. 73) e de Corrêa e Caon (2002, p. 75).

A necessidade de diferenciar as empresas de serviço também é abordada por Lovelock (1983). A partir das características dos serviços, Lovelock propõe uma divisão baseada em cinco variáveis: natureza do ato de serviço, tipo de relação que a organização de serviço tem com seus clientes, natureza da demanda e oferta para o serviço, maneira pela qual o serviço é entregue, e grau de contato com o consumidor e personalização do serviço. A categorização dos serviços de acordo com estas variáveis, para o autor, pode produzir melhores ideias ao marketing para classificar as organizações de serviço utilizando uma variável por vez, e não um agrupamento de variáveis, como proposto em outros modelos.

Uma das características mais marcantes dos serviços é a interação entre o cliente e o prestador de serviços. Uma vez que atuam como coprodutores dos serviços, os clientes podem influenciar diretamente na qualidade, tanto do processo quanto do resultado. Por este motivo, as interações que ocorrem nos encontros de serviço precisam ser geridas da melhor maneira pelas organizações de

serviço, para que os clientes tenham percepções positivas do serviço (CZEPIEL, 1985).

Para Bateson (2000), encontros de serviço devem ser considerados como um compromisso entre as partes envolvidas: o cliente, o servidor e a empresa de serviços. Clientes podem ser considerados “empregados parciais” das organizações, visto que agem como coprodutores dos serviços. Lovelock e Young (1979) sugerem que a produtividade da empresa de serviços pode ser aumentada à medida que os clientes “trabalham” mais. Se as partes envolvidas trabalharem em conjunto, a possibilidade de o resultado ser positivo para todos é grande.

O encontro de serviço ideal deve equilibrar a necessidade de controle do cliente e do pessoal de contato com as exigências de eficiência das operações (BATESON, 2000). Não deve ser dominado nem pelo cliente, quando este tem controle percebido elevado sobre as situações, tampouco dominado pelo pessoal de contato, quando o cliente tem pouco controle e provavelmente não ficará satisfeito com o resultado.

Os encontros de serviço não são atos aleatórios, tampouco acidentais (CZEPIEL, 1985). Eles seguem um esquema e possuem características que os distinguem de outros encontros. Algumas características distintivas dos encontros de serviço são: (1) encontros de serviço são propositais; (2) prestadores de serviço não são altruístas; (3) conhecimento prévio não é necessário; (4) encontros de serviço são de alcance limitado; (5) os papéis do cliente e do provedor de serviço estão bem definidos; (6) domínio do intercâmbio de informações relacionadas com a tarefa e (7) a ocorrência de um diferencial de status temporário.

Vários elementos compõem o caráter percebido do serviço, como a percepção do cliente sobre a finalidade do serviço, sua motivação para o consumo do serviço, o resultado do serviço, o custo e o envolvimento (CZEPIEL, 1985). Dependendo da combinação destes elementos, o cliente terá uma percepção positiva ou negativa do serviço. Vale ressaltar que os encontros de serviço são caracterizados por sua intencionalidade, a motivação do provedor e sua capacidade para permitir que os clientes interajam na produção do serviço. A avaliação dos encontros de serviço é de interesse dos clientes, dos prestadores e das organizações que os patrocinam.

Sampson (2014) apresenta os papéis que os clientes podem desempenhar em processos de serviços interativos, denominados de cadeias de fornecimentos de serviços. Segundo o autor, os clientes podem ser analisados como fornecedores de componentes, como mão de obra, como engenheiros de produção, como gerentes de produção, como produtos, como garantia de qualidade, como inventário e como concorrentes. Como na cadeia de suprimentos tradicional, da manufatura, se qualquer uma das partes não cumprir seu papel, a produtividade da cadeia tende a diminuir. Por este motivo é importante analisar e

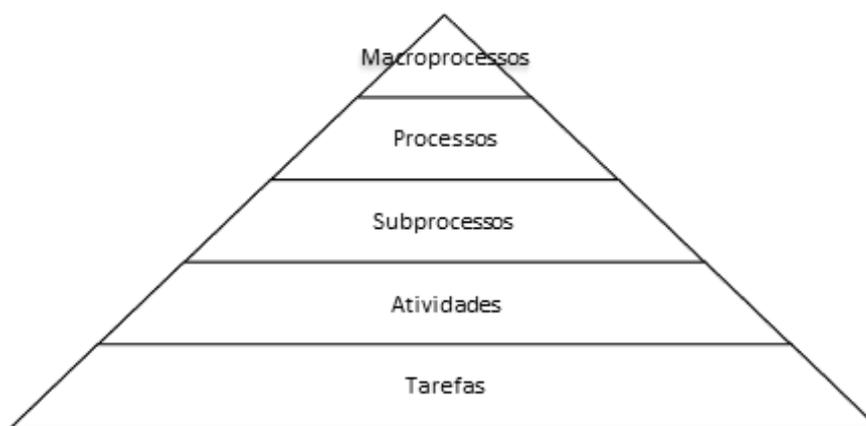
gerenciar adequadamente os papéis dos clientes nos processos de serviços interativos. O ajuste de papéis do cliente pode ajudar a identificar oportunidades para a inovação dos processos organizacionais e produtivos.

A qualidade dos serviços está diretamente relacionada à gestão de seus processos. Em serviços, o processo é o produto (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Processo, de acordo com Davenport (1994, p. 6) é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.

Os processos podem ser classificados em primários ou de suporte (GONÇALVES, 2000). Processos primários são aqueles que geram valor diretamente ao cliente, enquanto os processos secundários têm por objetivo garantir o apoio necessário ao funcionamento adequado aos primários. Os processos primários, por sua vez, podem ser divididos em processos-chave e processos críticos (VALLE; OLIVEIRA, 2103). Os processos-chave apresentam alto custo para a empresa e alto impacto para os clientes externos. Já os processos críticos são aqueles diretamente alinhados com a estratégia organizacional.

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007). Os processos organizacionais são comumente estruturados de acordo com a estrutura apresentada na FIG. 2. Os macroprocessos possuem processos, que são divididos em subprocessos, que por sua vez são compostos por atividades, formadas por tarefas (SMART; MADDERN; MAULL, 2008; DE SORDI, 2008).

Figura 2 – Hierarquia de processos



Fonte: Adaptado de De Sordi (2008)

As técnicas utilizadas em manufatura nem sempre são eficazes na produção de serviços, visto que os processos apresentam características distintas. Uma destas características é a presença do cliente no processo produtivo e sua interação com a organização de serviços.

Chase (1978) oferece uma visão de serviços, que, segundo ele, se for seguida, resulta em uma “aproximação racional da racionalização”. Para ele, quanto menos contato o cliente tiver com o sistema de serviço, maior será o potencial do sistema para operar com eficiência máxima. Por sua vez, quanto maior o contato menor a eficiência do sistema. Nos casos onde o contato é maior, a tendência é que o tempo de processamento do serviço seja mais estendido, visto que o cliente interage mais com o funcionário de serviços e, em muitas das vezes, pode ficar em dúvida de suas escolhas, o que pode atrasar a produção. Além do tempo, a qualidade e até mesmo a natureza do serviço podem ser afetados (CHASE, 1978). Já em ocasiões onde o contato é menor, o impacto da participação do cliente no sistema, durante sua participação no processo, também é menor. Chase (1978) afirma, assim, que os sistemas de serviço com alto contato com o consumidor são mais difíceis de controlar e racionalizar do que aqueles onde o contato é menor. É importante ressaltar que, em sistemas de

alto contato as incertezas são maiores, uma vez que não se sabe exatamente o que esperar dos clientes (CHASE, 1978).

Nos sistemas onde existe alto grau de contato com o cliente, um fator significativo é a necessidade de funcionários aptos para o tratamento com os clientes. Além disso, os processos devem ser estabelecidos para lidar com esta alta interatividade. Assim, principalmente as organizações classificadas como serviços profissionais devem buscar formas de se preparar para esse contato.

### Ferramentas de gestão

As entidades empresariais que prestam serviços com alto grau de contato com o cliente, podem se valer da combinação de ferramentas de gestão que lhes permitam melhor configurar o processo de serviços para lidar com essa interação contínua com o cliente. Dentre as ferramentas de gestão de empresas mais comumente abordadas (JOHNSTON; CLARK, 2002; BALDAM, 2005; RIGBY, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), podem ser citadas: a governança empresarial; a administração de desempenho; a gestão da qualidade; e a gestão de relacionamento com clientes e fornecedores.

Ferramentas de gestão de negócios podem ser sistemas, aplicativos, controles, soluções de calcular, metodologias, dentre outros (OLIVEIRA, 2007). Nessa pesquisa, com o intuito de ajustar os processos de serviços com alto grau de contato com os consumidores, as ferramentas selecionadas foram a Segmentação de Consumidores, a Flor de Serviços e o *Core Business*, detalhados a seguir.

O desenvolvimento de uma estratégia de serviços para atendimento ao cliente é fundamental no aperfeiçoamento de serviços oferecidos para diferentes grupos consumidores das empresas. A essência de qualquer estratégia de serviços ao cliente é a segmentação buscando identificar quem são os potenciais clientes, o quanto eles valorizam diferentes aspectos do serviço, o quanto se deve gastar para satisfazê-los e, ainda, de quanto pode ser a lucratividade (DAVIDOW; UTTAL, 1989).

O início da segmentação é associado a Smith (1956), quando se propôs a divisão de um mercado heterogêneo (demandas divergentes), em segmentos menores com características homogêneas que permitam melhor atuação do marketing.

Tradicionalmente, a segmentação adota variáveis demográficas (sexo, idade, renda,

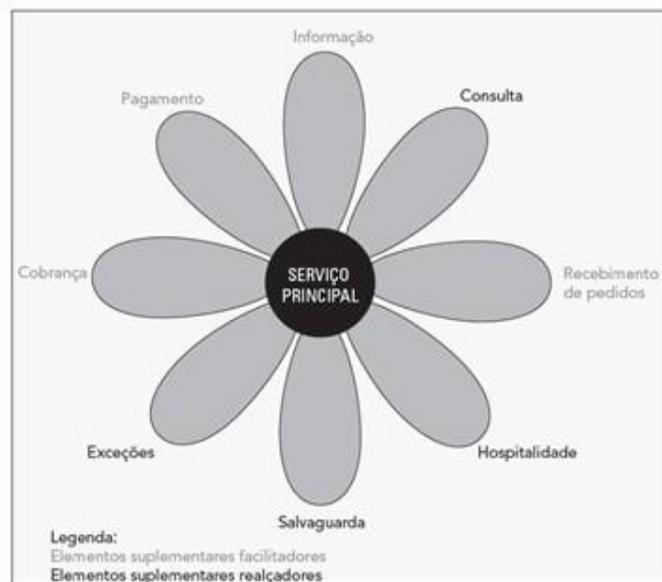
educação, etc.) porque são mais fáceis de medir e avaliar. Entretanto, existe a segmentação por atitude, que está inserida no contexto comportamental ou psicográfico. A segmentação por atitude oferece algo além da segmentação demográfica por permitir alcançar aspectos como interesses, opiniões, valores, atitudes e características da personalidade (MOTTA, 2009).

Assim, em uma perspectiva direcionada, a presente pesquisa adota uma segmentação do atendimento ao cliente baseada interesse, ou seja, o foco no que eles esperam receber no encontro de serviços.

Uma vez identificado quais são os grupos de consumidores de serviços da empresa, cabe então identificar qual o serviço que interessa a tais consumidores.

A busca por vantagem competitiva passa por ações da empresa sobre os três componentes de um serviço, sendo o aprimoramento do serviço principal (benefício essencial desejado pelo consumidor), a criação de novos serviços suplementares (que realçam o produto principal) e a diferenciação na forma como o produto é entregue (em relação aos concorrentes). A partir dessa análise, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) propuseram a Flor de Serviços.

Figura 3 – Flor de Serviços



Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 107)

Tal ferramenta evidencia que o serviço é um composto formado pelo elemento principal (foco de interesse dos consumidores) e um conjunto de serviços complementares. Esses complementos podem ser facilitadores (necessários à entrega ou auxiliares no uso do produto principal) ou

realçadores (agregam valor extra para o cliente), cujos detalhes são apresentados no Quadro 1.

Segundo Silveira (2015), o serviço principal não necessariamente é acompanhado dos todos os oito grupos de serviços complementares, o que vai depender da natureza do serviço principal que é oferecido.

Quadro 1 – Classificação de serviços suplementares: facilitadores e realçadores

<b>Serviços Suplementares FACILITADORES</b>	<b>Descrição</b>	<b>Serviços Suplementares REALÇADORES</b>	<b>Descrição</b>
Informação	Informações são fundamentais para manter a qualidade do serviço e quanto mais precisas, maior será a satisfação e menor será o risco de ocorrer problemas para o cliente, principalmente na pré-compra. Inclui endereços, instruções de utilização, programação e horários etc.	Consulta	Envolve um diálogo para sondar demandas dos consumidores e então desenvolver soluções sob medida. Principalmente quando esse diálogo ocorre com a linha de frente do serviço.
Recebimento de Pedidos	Quando o cliente se decide pela compra, é necessário que a empresa ofereça uma boa, rápida e fácil estrutura de preenchimento, recebimento e aceitação de pedidos e formulários.	Hospitalidade	É a maneira como a empresa receberá o consumidor e caracteriza-se principalmente pelo acolhimento que ele terá durante a prestação do serviço, como a cordialidade, cortesia etc.
Cobrança	Procedimentos para a cobrança do serviço, que inclui faturas, tarifas, rapidez etc.	Salvaguarda	São os cuidados oferecidos com os pertences pessoais dos clientes durante o serviço, como chapelaria, manuseio de bagagens, cofres de segurança etc.
Pagamento	Sistemas de verificação e controle instituídos para o pagamento do serviço.	Exceções	São serviços excepcionais, que não fazem parte da rotina da empresa, mas que são necessários quando o serviço não atende completamente a necessidade do consumidor. São solicitações especiais, reclamações, problemas excepcionais, restituições etc.

Fonte: Silveira (2015, p. 82)

Outra perspectiva semelhante a dos serviços principais e complementares é apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) quando tratam do ‘pacote de serviços’, representado por um composto de serviços explícitos e implícitos, bens facilitadores e instalações de apoio. Importante ressaltar que esse pacote de serviços é dinâmico, e, sendo assim, a importância de seus elementos pode variar ao longo do tempo conforme a expectativa do cliente, que avalia não só resultado final recebido, mas também o processo de execução desse serviço (GRÖNROOS, 2008).

Em ambas as perspectivas, seja o Pacote de Serviços ou a Flor de Serviços, se busca evidenciar qual é o âmago do serviço que é ofertado ao cliente. Nesse contexto, existe outra ferramenta de gestão que pode ser associada a essa evidência do serviço principal ou central: o Core Business.

Uma vez que o *Core Business* decorre da *Core Competence*, se faz necessário entender ambas as ferramentas. As duas possuem a palavra inglesa ‘Core’ em seu nome, sendo que ela pode ser

traduzida como ‘cerne’ (opção para esse artigo), ou ainda, como núcleo, âmago ou central.

A *Core Competence* designa quais funções a empresa pode desempenhar com excelência, ou seja, as áreas de trabalho ou as funções em que a empresa é competente. Tais competências estratégicas, únicas e distintivas conferem à organização uma vantagem competitiva intrínseca, criando assim os fatores-chave de diferenciação perante a concorrência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; EDGAR; LOCKWOOD, 2012). Como exemplo pode ser visto o caso da Apple, que terceirizou para outras empresas a maior parte da fabricação de seus produtos (Macbooks, iPhone e iPod); entretanto, a Apple não terceiriza o design dos produtos, que é sua *Core Competence*.

Desta forma se tem que, o *Core Business* designa a atividade principal ou a essencial da empresa, normalmente chamada de atividade fim. As demais atividades realizadas pela empresa são denominadas de atividades-meio (ZOOK, 2007).

A partir do exposto, constata-se que a diferença entre as duas ferramentas é que a *Core Competence* demonstra no que a empresa é tão boa quanto ou até melhor que seus concorrentes, enquanto que o *Core Business* demonstra o negócio principal da empresa.

Assim, a conceituação dessas ferramentas é a base para se estabelecer um conceito mais específico, adotado nesse artigo. Em conjunto com o conceito de ‘segmentação de clientes por interesse’ e a ‘Flor de Serviços’, o termo ‘*Core Service*’ será empregado para identificar qual o serviço nuclear, ou seja, qual o serviço cerne que será ofertado a cada segmento de clientes da empresa, a partir do qual serão agregados os serviços complementares, permitindo entregar um pacote de serviços específicos para a necessidade de cada segmento de clientes, conforme o interesse dos mesmos.

Cabe lembrar aqui que este trabalho está direcionado para os encontros de serviços que apresentam alto grau de interação (contato) com o cliente.

## Gestão de eventos

Dentre as organizações classificadas como serviços profissionais, que continuamente estão envolvidas em um alto grau de contato com o cliente, podem ser encontradas as empresas de organização de eventos.

Os eventos podem ser caracterizados como sendo acontecimentos especiais (rituais, apresentações ou celebrações, etc.) com objetivos culturais, sociais ou empresariais pré-definidos. Devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados (ALLEN, 2003; BRITTO; FONTES, 2006). Na literatura, os eventos são classificados de diferentes maneiras, divididos por: áreas de interesse, tipos de público, conteúdo, frequência com que ocorrem e categorias, dentre outros (MARTIN, 2003; BRITTO; FONTES, 2006).

As organizações que promovem eventos dividem-se em duas categorias básicas: associações e corporações. Associações são organizações de pessoas filiadas por razões de interesse profissional ou pessoal. Corporações, por sua vez, podem ser separadas em quatro categorias: fabricantes, distribuidores, fornecedores de serviços e governo (TENAN, 2002).

Assim como em qualquer outra atividade empresarial, o planejamento é fundamental para a criação e gestão de qualquer evento. Um planejamento assertivo passa por algumas fases (MARTIN, 2003):

a) Pré-evento: etapa onde ocorre a definição do projeto e o planejamento de suas etapas seguintes. Neste momento, também são definidas as receitas e despesas esperadas, os tipos de fornecedores e equipe a ser contratada, de acordo com os objetivos do projeto.

b) Evento: trata da organização do evento propriamente dita, em que acontece a montagem do evento no local escolhido e a operacionalização das atividades.

c) Pós-evento: etapa onde ocorre a desmontagem da estrutura do evento, os acertos financeiros e os pagamentos.

A gestão de um evento envolve diferentes *stakeholders*, tais como espectadores, fornecedores em geral, trabalhadores, mídia, comunidade, serviços de emergência, governo, dentre outros. Reid (2011) afirma que o envolvimento destas partes no processo de planejamento do evento pode levá-lo ao sucesso. Visto que cada uma destas partes possui diferentes interesses no evento, sua gestão torna-se bastante complexa.

### Estruturação da matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)

Uma vez que a gestão de serviços com alto grau de contato com o consumidor pode envolver também um alto grau de complexidade da gestão, como é o caso do encontro de serviços em eventos, é apresentada a seguir a proposta de uma Matriz de Serviços.

A proposta dessa Matriz resulta da combinação das três ferramentas de gestão apresentadas no tópico 2 (Segmentação de Consumidores, Flor de Serviços e *Core Business*), sem que se tenha a pretensão de criar uma ferramenta completamente nova. Seu propósito é possibilitar o ajuste do foco de

observação sobre os encontros de serviços que sejam complexos, em decorrência do alto grau de contato e heterogeneidade dos consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços.

Nesse sentido, a segmentação de consumidores por interesses permite identificar quais são os vários segmentos, ou diferentes grupos de consumidores dentro um mesmo evento, dadas as grandes dimensões que geralmente envolvem a gestão de eventos, como um tipo de serviço complexo.

Adicionalmente, a flor de serviços permite identificar qual será a oferta do serviço principal e dos serviços complementares para cada segmento de clientes envolvidos em um mesmo evento.

A partir daí se faz necessário identificar qual o cerne do serviço (*Core Service*) que interessa especificamente a cada grupo de consumidores envolvidos em um determinado evento, e ainda quais são os serviços complementares que a empresa pode oferecer a cada grupo.

Assim, surge a proposta da ‘Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)’ que propicia focar cada segmento de consumidores abarcados em eventos aberto ao público, ou seja, estabelecer qual é o âmago do serviço que interessa a cada segmento de consumidor e, ainda, qual direcionador-chave para balizar a entrega do serviço cerne específico a cada grupo. A estrutura geral da matriz é apresentada a seguir.

Quadro 2 - Modelo geral da Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD).

SEGMENTOS	Serviço Principal		Serviços Complementares	
	CERNE	DIRECIONADOR	FACILITADOR	REALÇADOR
Grupo 1				
Grupo 2...				

Fonte: Desenvolvido pelos autores

- Os principais aspectos da Matriz SCD são:
- a) Segmentos: agrupamento de consumidores a partir do interesse comum dentro do evento;
  - b) Cerne do serviço: serviço com maior potencial para interessar a cada segmento;
  - c) Direcionador do serviço: constructo que busca balizar a exequibilidade de entrega do serviço-cerne proposto, ou seja, qual é o guia de operacionalização que garantirá que o serviço oferecido deixe de ser uma

- proposta e se transforme em um resultado entregue ao segmento de cliente focado;
- d) Serviços complementares: serviços facilitadores e realçadores que podem ser agregados ao serviço cerne para cada segmento

Assim, a Matriz SCD permite estabelecer um mapa visual dos serviços – principal e complementares – para cada grupo de consumidores. Dessa forma, os gestores do evento podem desenvolver o planejamento tático e operacional a partir de uma percepção multifocal quanto ao que oferecer para os consumidores envolvidos no evento, seguindo os interesses específicos dos grupos de clientes, e, ainda, qual a forma mais eficaz de executar a entrega do serviço a cada grupo de consumidores.

Para testar a validade da Matriz SCD foi conduzida uma pesquisa em um evento gastronômico ocorrido em Sabará, cidade localizada na região metropolitana de Minas Gerais, em novembro de 2017, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

### **Procedimentos metodológicos**

A metodologia envolve aspectos tais como, o tipo de investigação (como fazer), os instrumentos da pesquisa (com o quê), os atores consultados (com quem), a forma de análise dos dados (com que critério), o tempo previsto (quando), dentro outros (LAKATOS; MARCONI, 2008). Assim, se apresenta a seguir o planejamento de todos os procedimentos técnicos do desenvolvimento a pesquisa.

### **Técnica de pesquisa adotada**

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que é uma estratégia de pesquisa onde se estuda um caso, simples e específico ou complexo e abstrato, sendo que deve ser sempre bem delimitado.

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade/indivíduo (caso único e singular) ou múltiplo, onde vários estudos são conduzidos simultaneamente (vários indivíduos ou várias organizações). Conforme os objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco (compreender melhor um caso particular em si, em seus aspectos intrínsecos); instrumental (examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores); e coletivo (estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos) (VENTURA, 2007).

Assim, o estudo de caso foi de tipo específico, com foco único (a gestão de um evento), tendo um objetivo intrínseco (validação da matriz proposta).

### **Etapas da pesquisa**

A investigação do tema proposto ocorreu em duas fases, sendo:

- a) Fase 1: Antes do evento (planejamento) –
  - (a) Perspectiva expositores do evento: avaliar a adoção da Matriz como guia para focar na identificação dos serviços e atividades chaves que se tornarão a base para criar o planejamento do evento; e
  - (b) Perspectiva dos potenciais clientes: identificar os principais serviços que deveriam estar presentes no evento.
- b) Fase 2: Durante e ao final do evento (o encontro de serviço) –
  - (a) Perspectiva dos expositores do evento: avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta; e
  - (b) Perspectiva dos clientes do evento: avaliar se os serviços (principal e complementar) definidos na Matriz, para serem entregues durante o evento, foram percebidos como sendo

adequados pelos clientes e funcionários que atuaram no encontro de serviço ocorrido.

É fundamental ressaltar que, tanto na primeira quanto na segunda fase da pesquisa, buscou-se contato também com os organizadores e patrocinadores do evento, porém, nenhum deles demonstrou interesse em participar da pesquisa.

## Instrumentos e forma de condução da coleta de dados

A pesquisa possui caráter quantitativa e qualitativa, com modelo causal do tipo Indicador Guia, que busca identificar se as propostas da matriz foram percebidas pelos clientes, e qual o grau de assertividade dessas propostas. O Indicador Guia estuda “as atividades de variáveis concretas cujo movimento em uma dada direção produz o movimento de outras variáveis na mesma direção” (DENCKER, 2001, p. 87). Os instrumentos de coleta de dados envolvidos foram:

- a) Questionários aplicados a potenciais clientes do evento, respondidos através de pesquisa online no Facebook, a fim de identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência.
- b) Questionários aplicados aos visitantes do festival durante o evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues.
- c) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoalmente com alguns expositores, antes do evento, a fim de identificar suas necessidades e expectativas.
- d) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoal-

mente com alguns expositores após o término do evento, buscando avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta.

## Definição da amostra da pesquisa

Para testar a efetividade da Matriz SCD escolheu-se inicialmente um evento do tipo feira gastronômica regional. Sua escolha decorre da complexidade de clientes e variedade de possíveis ações a serem estabelecidos tanto na fase de planejamento quanto de execução. Além disso, tais feiras acontecem com relativa frequência, o que, caso seja conveniente, poderia permitiria realizar outras testes (pesquisas) similares para comparar resultados. No caso específico do Festival da Jabuticaba, sua periodicidade é anual, na época da colheita da fruta.

A pesquisa online realizada inicialmente contou com a participação de aproximadamente 11.700 pessoas. Durante os três dias de evento, 2.187 visitantes responderam o questionário. As entrevistas iniciais foram feitas com 19 expositores que se colocaram à disposição. Ao final, os mesmos 19 responderam aos novos questionamentos.

## Análise dos dados

Os dados qualitativos foram analisados através do software SPSS 18.0. Já os dados qualitativos foram analisados através do método de análise de discurso. Conforme Caregnato e Mutti (2006), “o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais...”

## Apresentação dos resultados

Apresenta-se a seguir a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) desenvolvida para o evento em questão, após consultas aos expositores e potenciais clientes, e corroborada pelos mesmos expositores e visitantes presentes no festival.

Quadro 4 – Matriz SCD desenvolvida para o evento

Evento: Festival gastronômico em Sabará/MG				
SEGMENTOS	Serviço Principal		Serviços Complementares	
	CERNE	DIRECIONADOR	FACILITADOR	REALÇADOR
Organizadores	Desenvolvimento da “marca” do evento	Marketing especializado	Follow up contínuo de ações; Parcelamento do pagamento.	Captação de patrocínios; Alternativas para eventualidades.
Expositores	Oportunidade de se destacar como ícone de um segmento de mercado	Fomentar network	Informação de regras do festival; Transparência no contrato de direitos/deveres.	Participação no planejamento; Instalações adequadas.
Patrocinadores	Projeção de suas marcas junto ao público	Divulgação interativa	Alternativas de forma e valor de investimento.	Momento para interagir com o público.
Público adulto	Vivenciar o contato com a cultura/gastronomia exposta	Consulta prévia de expectativas	Mapas eficazes; Informativos a respeito os produtos comercializados.	Cozinha experimental; Shows típicos.
Público infantil	Momento de entretenimento e socialização	Consulta prévia de expectativas	Consulta prévia (online) de opções de entretenimento.	Shows voltados para o público infantil; Áreas de socialização e brincadeiras.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na matriz constam os serviços principais (cerne e direcionador) e os serviços complementares (facilitador e realçador) para cada um dos segmentos envolvidos na feira. Conforme exposto anteriormente, os organizadores e os patrocinadores não se dispuseram a participar da pesquisa, fato que inclusive é citado como uma limitação do trabalho. Na ausência desses participantes e para que a matriz fosse apresentada por completo, os próprios autores completaram as partes relativas a eles.

### Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente

em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes.

Após a construção da matriz, sua validade foi testada em evento gastronômico ocorrido na cidade de Sabará/MG, em novembro de 2017. Para tanto, realizou-se a aplicação prévia online de questionários a potenciais clientes do evento para identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência. Já no festival, novos questionários foram aplicados aos visitantes com o propósito de identificar se os serviços descritos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues. Foram feitas também entrevistas com expositores, buscando identificar inicialmente suas necessidades e expectativas para o evento e, posteriormente, se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. É importante ressaltar que a matriz apresentada foi desenvolvida especificamente para o evento em questão, considerando as diversas partes interessadas.

É possível concluir que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos de serviço profissionais no evento, possibilitando que fosse possível a presença de todos os serviços – principais e complementares – desejados pelos públicos envolvidos.

Todos os segmentos pesquisados – expositores, público adulto e público infantil, este último representado pelos pais e/ou responsáveis no local –, se mostraram satisfeitos com a estruturação e realização dos serviços.

Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa. Como proposta de futuros estudos é sugerida a aplicação da matriz em serviços profissionais com menor grau de complexidade que não possuam o caráter de gestão de projetos que é típico no setor de eventos.

## Referências

- ALLEN, J. **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BALDAM, R. L. **Que ferramenta devo usar?** Rio de Janeiro: Qualitmark, 2005.
- BATESON, J. E. G. Perceived Control and the Service Encounter. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Editors). **Handbook of Services Marketing and Management**, Sage Publications, Inc., p. 67-81, 2000.
- BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.
- BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2006.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CZEPIEL, J. A. Service Encounters: An Overview. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. **The Service Encounter: managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**. New York: Lexington Books, p. 67-82, 1985.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. Service Companies: Focus or Falter. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 77-85, 1989.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2 rev. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.
- EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Understanding, finding, and conceptualizing core competence depth: a framework, guide, and generalization for corporate managers and research professionals. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Artmed, 2001.
- IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. [S.l.]: Sage Publications, Inc., v. p. 67-81, 2000.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whiter Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 7, p. 20-41, 2004.
- LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, S. L. S. **Estudo sobre segmentação de mercado consumidor por atitude e atributos ecológicos de produtos**. São Paulo: USP, 2009.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 1990.
- REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 2, n. 1, 2011, p. 20-36.
- RIGBY, D. K. Ferramentas de gestão: um guia para executivos. **Bain & Company**, 2009. Disponível em: [http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management\\_tools\\_2009\\_POR.pdf](http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf). Acesso em: 05 ju. 2016.
- ROCHA J., W. F. et al. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista Econ. Sociol. Rural [online]**, v. 46, n. 2, p. 455-480. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032008000200007>, 2008.
- SAMPSON, S. E. **Essentials of Service Design and Innovation Developing high-value service businesses with PCN Analysis**. Provo: Create Space Independent Publishing Platform, 2014.
- SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHMENNER, R. W. How Can Service Business Survive and Prosper? **Sloan Management Review**, vol. 27, n. 3, p. 21-32, Spring, 1986.
- SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333-347, 2004.
- SILVEIRA, N. C. **Marketing de serviços para mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas**. São Paulo: USP, 2015.
- SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R. Towards a Classification of Service Process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.
- SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, p. 1-17, aug, 2008.
- SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, New York, v. 21, n. 1, p. 3-8, jul., 1956.
- TENAN, I. P. S. **Eventos**. São Paulo: Aleph, 2002.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2103.
- VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, 20, n. 5, p. 383-38, 2007.
- ZOOK, C. Finding your next Core Business. **Harvard Business Review**, April, 2007.

## PRODUÇÃO E CORREÇÃO TEXTUAL: DESAFIOS POSSÍVEIS NO CONTEXTO ESCOLAR

**Giselle Pupim Jorge Back**

Mestranda em Educação pelo Instituto Superior de Educação Professora Lucia Dantas (ISEL), com pós-graduação em Interdisciplinaridade e formada em Pedagogia. E-mail: giselle.pupim@gmail.com

**Resumo:** Dentre as inúmeras tarefas do professor, uma das mais importantes é, sem dúvida alguma, o ensino de produção de textos. O trabalho docente sempre se volta para o universo da leitura e da escrita. Sendo assim é nosso dever propiciar situações para a inserção dos alunos nas práticas de leitura e escrita instituídas socialmente. Este artigo visa discutir os mecanismos de produção e correção adotados pelo professor e propor técnicas de produções e de ajustes textuais para que o aluno quando exposto a um trabalho sistemático e sistematizado de leitura e escrita, possa aprender a dominar os recursos linguísticos-discursivos necessários à produção escrita autoral. As fontes científicas utilizadas para o embasamento teórico desta pesquisa foram livros, revistas e internet com autores como Bakhtin (1997), Geraldi (2004), Jolibert (1994), Machado (2007), Marcuschi (2001), Matencio (2001), Miller (1998), Moscovici (2003) dentre outros. Para coletas de dados foram utilizados os registros de cadernos dos discentes, entrevistas e documental. Buscamos compreender o espaço que a escrita ocupa na prática escolar dos alunos do 5º ano, do Ensino Fundamental, de uma escola pública da cidade de Alta Floresta – MT. Observamos que a prática de produção textual na escola é rotineira, no entanto não há um plano de intervenção que atinja todos os alunos. Os resultados indicam que a prática de produção textual nas escolas deve ser repensada tornando-se mais significativa nos seus diversos contextos.

**Palavras-chave:** Produção textual. Prática docente. Correção textual e plano de intervenção.

## PRODUCTION AND TEXTUAL CORRECTION: POSSIBLE CHALLENGES IN THE SCHOOL CONTEXT

**Abstract:** Among the many tasks of the teacher, one of the most important is undoubtedly the teaching of text production. The work of teachers always turns to the universe of reading and writing. Therefore, it is our duty to provide situations for the insertion of students in socially established reading and writing practices. This article aims to discuss the mechanisms of production and correction adopted by the teacher and propose techniques of production and textual adjustments so that the student, when exposed to a systematic and systematized work of reading and writing, can learn to master the linguistic-discursive resources necessary to writing production. The scientific sources used for the theoretical basis of this research were books, magazines and internet with authors such as Bakhtin (1997), Geraldi (2004), Jolibert (1994), Machado (2007), Marcuschi (2001), Matencio (1998), Moscovici (2003), among others. For the collection of data were used the records of students' books, interviews and documentary. We sought to understand the space that writing occupies in the school practice of 5th year students, Elementary School, a public school in the city of Alta Floresta – MT. We observed that the practice of textual production in school is routine, however there is no intervention plan that reaches all students. The results indicate that the practice of textual production in schools should be rethought and become more meaningful in its different contexts.

**Keywords:** Textual production. Teaching practice. Textual correction and intervention plan.

**Artigo recebido em: 12/02/2018**  
**Aceito para publicação em: 19/04/2018**

## Introdução

Em qualquer situação do nosso cotidiano, a linguagem falada é mais fácil que a escrita. No entanto, na sociedade atual, saber ler e escrever torna-se essencial. De acordo com Geraldini (2004, p.19) “A construção de conceitos se faz com e na linguagem, porta a trabalhar quer por aprendizes, quer por ensinantes: sem a linguagem, a relação pedagógica o inexistente, sem a linguagem, a construção e a transmissão de saberes são impossíveis.” Cobramos de nossos alunos pelo menos uma produção textual por semana, no entanto cada vez que necessitamos escrever algo, temos uma grande resistência perante uma folha de papel em branco. Na maioria das circunstâncias, a produção é sinônimo de incapacidade e insegurança, até mesmo para professores graduados. Mesmo compondo nossa rotina diária e tendo um amplo espaço nas pesquisas e estudos, a escrita ainda continua sendo o grande vilão. Isso leva diversos estudiosos a essa área de pesquisa. Vera (1979, p. 97) afirma que:

O objeto de uma pesquisa – o problema – pode surgir de circunstâncias pessoais ou profissionais, da experiência científica própria ou alheia, da sugestão proveniente de uma personalidade superior, do estudo, da própria cultura, da leitura de grandes obras, etc. Em todos os casos, trata-se de uma questão que se nos apresenta com certa sutileza, que move nosso interesse e nos convida a buscar uma solução.

Após a difícil tarefa de elaborar o texto, evidencia-se outro obstáculo: a correção. Perante essa tarefa, a correção de texto tornou-se uma prática docente. Afinal como ensinar produção de texto sem corrigi-lo? Há outra possibilidade? Nessa caminhada, nós, professores, nos questionamos como podemos fazê-la de da melhor forma possível para que haja um avanço significativo.

Dentre as inúmeras tarefas do professor, a mais importante é, sem dúvida alguma, o ensino de produção de textos. O trabalho docente sempre se

volta para o universo da leitura e da escrita. Sendo assim é cabe ao professor propiciar situações para a inserção dos alunos nas práticas de leitura e escrita instituídas socialmente.

Na visão de Dolz e Scheneuwly (2004), para que o indivíduo se aproprie do ato de ler e escrever, além do interacionismo intersubjetivo (aquele que acontece mediante contextos de interações naturais), é necessário que ocorra o interacionismo instrumental, onde o educando descobre as determinações sociais das situações sociais das situações de comunicação e o valor das unidades linguísticas em seu uso efetivo. Para isto, as intervenções sistemáticas do professor desempenham um papel central para as transformações das interações entre o aprendiz e o texto.

Rojo (2001) reconhece que existam situações de comunicação como as descritas acima – de objetivação dos gêneros na escola – estes gêneros foram denominados pela autora como gêneros escolarizados e definidos como:

[...] gêneros que vivem e circulam em outras esferas sociais de comunicação, como a esfera literária, jornalística, artística (musical), cotidiana, propagandística etc. (poemas, notícias, depoimentos, letras de canção, relatos de experiência vivida, discussões argumentativas, rótulos, logomarcas etc.), que são transpostos para sala de aula com a finalidade de servirem de suportes a atividades e práticas e/ou de particular de objetos de análise para a construção de conceitos linguísticos [...]. É o que a literatura aplicada do campo tem chamado de “texto como pretexto”. Esta transposição, é claro, altera a dinâmica, a forma composicional, temática e estilística destes gêneros, transformando-os em gêneros didatizados (ROJO, 2001, p. 19).

Como bem aponta Bakhtin (2006, p. 123):

A verdadeira substância da língua não é constituída por um sistema abstrato de formas linguísticas nem pela enunciação monológica isolada, nem pelo ato psicofisiológico de sua produção, mas pelo fenômeno social de interação verbal, realizada através da enunciação ou das enunciações. A interação verbal constitui assim a realidade fundamental da língua.

Partimos do princípio de que analisar os métodos de correção adotados pelo professor compreende uma reflexão sobre sua prática pedagógica e, sobretudo, ao funcionamento e ao processo de ensino e de aprendizagem de gêneros discursivos. A proposta se justifica, portanto, na medida em que se faz necessário compreender o processo de ensino e de aprendizagem dos alunos. Estudar a correção pode contribuir para o redimensionamento das práticas de ensino.

No entanto não objetivamos responder ou solucionar essas inquietações, o que se pretende aqui é levantar alguns questionamentos e trazer o assunto para a discussão coletiva, abrindo espaço para colocar as dúvidas e as inseguranças, mas também trazer contribuições significativas.

### **A produção de texto como prática social**

Muitos avanços ocorreram na linguagem escrita e isso vem gerando transformações na oralidade, no discurso e conseqüentemente na aprendizagem e no processo dessa aprendizagem. O princípio de que uma criança deveria primeiramente se apropriar dos elementos da língua portuguesa (como o alfabeto – sílabas – palavras – frases – oração – texto), para somente assim produzir textos sociais vem sendo substituído por novas concepções de ensino-aprendizagem.

Essas concepções defendem a escrita espontânea como princípio de aprendizagem. Conforme afirma Soares (1999, p. 51), os erros cometidos pelas crianças fazem parte da construção da escrita, sendo assim construtivos. A partir dessa análise um aluno do primeiro ano pode sim produzir textos sociais mesmo sem ter se apropriado integralmente da língua portuguesa.

Ele pode produzir esses textos partindo do pressuposto que a verdadeira substância da língua é formada por um fenômeno social, com a finalidade de comunicação, sendo assim necessita muito mais

do que simples letras, necessita de uma interação entre sujeitos (BAKHTIN/VOLOCHÌNOV, 2006, p. 123). É através de relações com o outro que a linguagem deixa de ser isolada e passa a gerar experiências. Assim, podemos afirmar que a formulação de um discurso ou de um texto parte das intenções e do contexto sócio-cultural ao qual o sujeito está inserido. Ou como o próprio autor refere-se, cada discurso apresenta marcas características da esfera social que está inserido.

### **A produção de texto no espaço escolar**

Quando se propunha uma produção textual nas aulas, à principal finalidade era configurar quais conceitos ortográficos e gramaticais tinham sido assimilados e quais precisavam de maior atenção, não privilegiando a função discursiva e a perspectiva intencional. As produções não apresentavam finalidade e nem função social. Considerando esse cenário, os parâmetros Curriculares Nacionais reformulam em 1998 a concepção de produção textual. Passando essa a ter que responder as demandas sociais e também adquirir um caráter social. A partir de então, o aluno deveria ter contato com cartas, bilhetes, listas de comprar e outros gêneros discursivos que o levassem a compreender que fora das paredes da sala de aula há um mundo a ser explorado e principalmente lido e aprendido.

E esse papel é de responsabilidade do professor, mostrando que as produções devem ser bem mais que a apropriação de regras da língua portuguesa. Elas passam a ser os olhos de quem quer enxergar além e os lábios de quem quer deixar sua marca na história.

É somente com a publicação deste PCN que a produção textual passa a ser analisada com olhares da sociedade. Os alunos passam a entender que quando se escreve, escrevendo-se para alguém ler, atingindo um objetivo com contextualização. Antunes (2005, p. 32) nos recorda que o ato da

escrita é uma atividade intencional e que cada texto tem um objetivo determinado.

No entanto, para que esse escritor possa redigir um texto corretamente e que este possa ser lido, precisa-se conhecer algumas regras gramaticais e ortográficas para escrever as palavras corretamente. Além disso, é de extrema importância que saiba pontuar também. O aluno precisa dispor de conhecimentos da língua portuguesa para que suas idéias sejam transmitidas.

Mas não basta somente ter conhecimentos lingüísticos, precisa ter conhecimentos sobre o assunto ao qual se quer redigir. Conhecimento este, proporcionado pelas diversas leituras e suas memórias sobre determinado assunto. E por último, conhecer o contexto histórico e cultural sobre ele.

Diante disso percebe-se que a produção textual é uma arte bem mais complexa do que simples palavras soltas no papel. Todos esses conhecimentos serão repassados ao leitor e compartilhados, sequencialmente, entre leitor e escritos. Passando assim a ser uma prática social e não mais individual.

## **A diversidade de gêneros textuais e sua importância em sala de aula**

### **A escrita na história**

Diferentemente de nosso pensar hoje, ensinar a infância no século XIX não era prioridade uma vez que, a educação era vista como uma maneira de dominar a camada popular. No contexto mercantilista, os professores vendiam suas aulas em meio às feiras tornando assim, com que o acesso á educação fosse somente para aqueles que possuíam dinheiro para comprá-la.

Com as mudanças tecnológicas e o desenvolvimento social, a escrita toma uma forma indispensável à vida humana. Através de bilhetes, post, anúncios, e-mail ou tantas outras maneiras de

se comunicar, ela acaba sendo parte do meio ao qual o indivíduo está inserido.

Portanto, é através da prática da escrita que podemos anexar à aquisição de nossa língua materna onde, montada sobre um contexto sócio-histórico-cultural, revela como compreendemos o mundo e a nós mesmos. Para Koch (2010, p.33),“ [...] a escrita é entendida como uma atividade por meio da qual aquele que escreve expressa o seu pensamento”

A importância de se ter o domínio da língua oral e escrita está explicitada também nos Parâmetros Curriculares Nacionais (1997, p. 15):

O domínio da língua, oral e escrita, é fundamental para a participação social efetiva, pois é por meio dela que o homem se comunica, tem acesso à informação, expressa e defende pontos de vista, partilha ou constrói visões de mundo, produz conhecimento. Por isso, ao ensiná-la, a escola tem a responsabilidade de garantir a todos os seus alunos o acesso aos saberes lingüísticos, necessários para o exercício da cidadania, direito inalienável de todos.

### **Tipologia x gênero**

Ao longo de nossas vidas produzimos textuais orais e escritos e estes são classificados conforme suas estruturas formais ou finalidades. Quando observamos as estruturas específicas do texto, como as regras gramaticais, dependendo de suas características, pensa-se em partes formais e respectivas tipologias textuais. A partir do momento que levamos em consideração a finalidade do texto, os interlocutores e, até mesmo a situação que essa comunicação acontece, falamos em gêneros textuais. Deste modo, podem-se classificar os textos, quanto às tipologias textuais, em: narração, descrição, dissertação, exposição e injunção.

A narração conta com ações e personagens. Mais antiga das tipologias, era usada desde o tempo das cavernas, quando o homem usava desenhos nas paredes para narrar suas caças. Já na descrição, o

leitor precisa criar uma imagem do que está sendo descrito – a exemplo, a descrição de um monumento histórico. Enquanto na dissertação, há um debate sobre determinado assunto, expondo pontos de vistas e opiniões, na exposição procura-se esclarecer sobre determinado assunto, contrariando assim a dissertação, onde não há a emissão de opiniões. Finalizando, a injunção emite orientação sobre o uso de determinado aparelho, ditando regras ou instruindo.

Dentro dessas cinco tipologias, classificam-se os gêneros textuais seguindo o objetivo que se quer atingir com determinado texto. Podemos elencar alguns, no entanto deve-se ficar claro que os gêneros textuais são infinitos, uma vez que a sociedade também apresenta modificações a todo instante e os gêneros textuais estão intimamente ligados a ela. Cada gênero textual apresenta seu próprio estilo e configura-se assim por manifestações socialmente reconhecidas. Cita-se aqui as cartas, histórias em quadrinhos, e-mail, contos de fadas entre tantos.

### **Gêneros textuais e a sala de aula: combinação que dá certo...**

Ao se trabalhar gênero textual em sala de aula, deve-se ir além das características formais. Explicar aos alunos que nas fábulas há um ensinamento ou que a carta precisa ter cabeçalho e saudações, não permitirá sozinho que os alunos compreendam o gênero, sendo capaz de redigi-lo. O aluno precisa fazer para aprender. Trabalhar somente as partes formais do texto é menos trabalhoso para o professor, mas não garante a aprendizagem por parte do aluno. “O que importa é fazer a garotada transitar entre as diferentes estruturas e funções dos textos como leitores e escritores”, explica a linguista Beth Marcuschi, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Assim não há como um aluno produzir um texto somente para seu professor ler. Quando solicitado a escrita de uma notícia, precisam

compreender que será lido por diversas pessoas e que alguns pontos devem ser observados, inclusive as regras gramaticais.

Ao se trabalhar diversos gêneros textuais, há que se dar suporte aos novos escritores. Essa exploração precisa sair das páginas do livro didático, buscando outros exemplos sociais. Para que haja aprendizado há que se seguirem os passos – ouvinte – leitor – escritor pois, ao ouvirem a leitura vão se familiarizando com as características dos gêneros textuais, apreciando e compreendendo. No ato da leitura, comparam versões, observam os recursos lingüísticos usados pelos autores e, ao produzirem, colocam em prática os conhecimentos adquiridos nos passos anteriores, inclusive a gramática e a ortografia.

### **Correção pela correção não tem fundamento...**

Das ações desempenhadas pelo professor, em especial um pedagogo, destaca-se a atividade de correção de textos. Tendo este importante papel, a pergunta central que envolve a experiência é: Será que o educador deve realizar intervenções sistemáticas entre o aprendiz e o texto escrito pelo próprio aluno? Será que ao reescrever um texto, o aluno se apropria de novos conhecimentos lingüísticos que contribuem para o seu efetivo desenvolvimento?

Nos processos de produção textual faz-se necessário que o texto tenha sentido para o leitor uma vez que, quando se coloca a frente de uma produção, precisa buscar sentido logico nele. Segundo Miller (1998, p.10), “quando se escreve, está em jogo produzir um texto que faça sentido para o leitor e, da mesma forma, quando o leitor coloca-se diante de um texto escrito, está em jogo buscar o sentido nele expresso.”

Para tanto, o ato de produzir um texto deve ser significativo para o educando pois o mesmo deve

levar em consideração outros pontos tais como a coesão, coerência, argumentação, organização de ideias, dentre outros. Deste modo, cada texto tem sua função e todas essas possíveis manifestações escritas devem ser trabalhadas em sala de aula. Sobre isso, os PCNs (BRASIL, 1997, p. 24) esclarecem:

Uma rica interação dialogal na sala de aula, dos alunos entre si e entre o professor e os alunos, é uma excelente estratégia de construção do conhecimento, pois permite a troca de informações, o confronto de opiniões, a negociação dos sentidos, a avaliação dos processos pedagógicos em que estão envolvidos.

Dessa forma, a sala de aula deixa de ser apenas um lugar de transmissão/recepção de um conhecimento arbitrário e passa a ser um “evento social no qual, através de procedimentos interacionais, professor e alunos tentam construir significado e conhecimento” (MOITA LOPES, 1996, p. 349).

Assim, ao escrever um texto torna-se imprescindível que:

- se tenha o que dizer;
- se tenha uma razão para dizer o que se tem a dizer;
- se tenha para quem dizer o que se tem a dizer;
- o locutor se constitua como tal, enquanto sujeito que diz o que diz;
- se escolham as estratégias para realizar (a), (b), (c), (d). (GERALDI, 1993, p.137)

Sabe-se que os itens descritos acima não são de fácil realização até mesmo para alunos universitários. Contudo, para que esta dificuldade seja atenuada, os educadores das séries iniciais precisam desenvolver um trabalho adequado.

Percebe-se que as práticas de produções acontecem nas salas de aula de formas isoladas e desconectadas do contexto popular. Em diversas situações os textos não passam de meros papéis que sempre ficam guardados em pastas nos armários da

escola, sendo lidos uma vez ou outra, simplesmente para mera verificação, nunca havendo uma discussão ou apresentação em retorno do que o aluno produziu, mesmo havendo inúmeras sugestões. Á exemplo:

É preciso que, para cada criança, o escrever não seja sinônimo de trabalho enfadonho, fracasso, mas que evoque, em vez disso, projetos realizados graças à escrita: é preciso escrever, seja fazer um cartaz para anunciar uma exposição, fazer um relatório de visita, escrever poemas etc., em lugar de fazer exercícios de gramática, completar frases, fazer ditados, etc. (JOLIBERT, 1994, p. 16)

Em alguns estudos, Ruiz (2001) investiga como se corrige produções textuais na escola, expondo como acontece a prática de correção textual de um determinado grupo de professores do ensino básico, que trabalha com reescrita e, a que resultados eles chegaram. Nessa pesquisa, Ruiz cataloga quatro tipos de correções que são assim descritas, com base em Serafini (1989):

- a) correção resolutiva: solução dos problemas detectados nos textos;
- b) correção indicativa: marcas deixadas no texto para apontar os problemas encontrados;
- c) correção classificatória: marcas de metalinguagem codificada para apontar a natureza dos problemas encontrados nos textos;
- d) correção textual-interativa: bilhetes deixados pelo professor, os quais visam estabelecer interlocução com o aluno sobre problemas e acertos no texto.

A correção tem como objetivo chamar a atenção do aluno para determinado problema (RUIZ, 2001). Percebe-se, então, que a ação de correção efetuada pelo professor toma uma dimensão importantíssima para o desenvolvimento de sua função como educador. No entanto, ela deixa de ser somente uma ação desenvolvida por uma classe

de profissionais instituídos socialmente e passa a auxiliar no processo de ensino e de aprendizagem da escrita. Isso porque é por ela que o aluno percebe o que é ou não pertinente para seu texto, e também, pela correção, o professor expõe, para o aluno, quais os problemas existentes em seu texto. O que, por via de regra, deveria gerar uma reflexão sobre a escrita.

Ruiz (2001, p. 215) assinala que “a correção pela mera correção não tem fundamento”. Detalha ainda, que “os sinais de correção empregados pelo professor são as marcas que ele deixa para o aluno (e para nós, analistas), do seu projeto de dizer”. Esse processo de análise e correção do professor no texto do aluno, pode oferecer uma boa contribuição para a reflexão da linguagem escrita. A análise da ação de correção proposta neste trabalho volta-se para as atividades de retextualização e separação de item gerado pelas dificuldades dos alunos.

Marcuschi (2001, p. 70), em trabalho sobre retextualização, afirma que “para poder transformar um texto é necessário compreendê-lo ou pelo menos ter uma certa compreensão dele”. Para que isso aconteça, é necessário se ter um texto como base para uma posterior elaboração do conceito do gênero. Ainda para o autor citado anteriormente, para retextualizar, é preciso compreender o texto “principal”.

Neste aspecto as atividades sugeridas devem conter gêneros do domínio do aluno, para que ele desenvolva os conceitos científicos para a assimilação do gênero. Ao se iniciar esse tipo de aprendizagem faz-se necessário saber o que o aluno apresenta de conhecimento sobre o assunto. Para Moscovici (2003, p. 52), “existe um comportamento adequado para cada circunstância, uma fórmula linguística para cada confrontação e [...] a informação apropriada para um contexto determinado”.

Marcuschi (2002, p. 20) afirma que:

Fruto de trabalho coletivo, os gêneros contribuem para ordenar e estabilizar as atividades comunicativas do dia-a-dia. São entidades sócio-discursivas e formas de ação social incontornáveis em qualquer

situação comunicativa. Os gêneros textuais surgem, situam-se e integram-se funcionalmente nas culturas em que se desenvolvem.

Após essas análises, algumas questões norteiam nosso estudo. Sejam: (1) como o professor inicia a produção textual?; (2) como a correção do professor influencia no processo de aprendizagem?; (3) como o professor corrige?; (4) o que o professor valoriza em sua correção? e, (5) Que tipo de trabalho com gêneros discursivos desenvolve o domínio da língua padrão e da autoria?

## **Análise de dados**

Ao se refletir um tema do interesse de muitos professores, pretendeu-se dar uma pequena contribuição para solucionar uma das muitas dificuldades que identificamos nessa trajetória profissional. Objetivou-se compreender o processo de escrita e correção textual por meio de três gêneros discursivos (conto, poesia e história em quadrinhos), enfatizando o desenvolvimento da autoria. Para analisar a prática da produção textual no ambiente escolar, optou-se pela amostragem, escolhendo-se de forma aleatória, textos produzidos por discentes do quinto ano (Ensino Fundamental I), também documentos que nos oriente teoricamente, sob o olhar de autores como Geraldi, Bakhtin, Rojo, Beth Brait Ruiz, Marcuschi, Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como entrevista com o professor regente e pesquisa *in loco*.

Na entrevista aplicada observou-se que a maior dificuldade dos docentes é realizar as correções textuais de todos os alunos. Referindo-se aos fatores que dificultam ou impedem a correção textual, os docentes enumeram elementos como: tempo insuficiente e quantidade excessiva de alunos. As falas dos professores presentes nas entrevistas e os textos elaborados pelos alunos, constituíram-se no material documental do qual pôde-se recolher os dados para serem analisados. Um “recorte de respostas” foi utilizado para ilustrar a análise.

Tomando como base as questões elencadas anteriormente, a professora I descreve que sempre trabalha com o livro didático e as produções complementam o gênero textual elencado. Segundo relato, se o gênero textual é história em quadrinhos, após a leitura e diversas interpretações ela pede a produção. Já a professora 2, afirma trabalhar diversos gêneros em uma mesma unidade para garantir que todos seus alunos tenham contato com todos os gêneros até o final do ano letivo.

A próxima questão destacada foi como essas correções auxiliam no processo de ensino-aprendizagem. Como salienta a professora “A”, a cada produção textual, consegue atender ao máximo cinco (5) alunos da turma, procurando sentar-se ao lado daqueles que requerem mais atenção ou utiliza de monitores para auxiliá-los, mas nem sempre consegue atender efetivamente a todos e inúmeras vezes precisa parar seu trabalho para atender os outros alunos. Sendo assim, afirma que a maioria das produções acaba sendo coletivas. Já a professora “B”, acaba levando os textos para serem corrigidos na sua hora de trabalho pedagógica ou mesmo em casa, mas admite que raramente retome os textos anteriores para análises ou reescritas. A professora “I” utiliza a legenda de correções desenvolvida com a participação dos alunos e a cada produção é elencada qual item será corrigido, afirmando que com essa estratégia consegue ler e corrigir todos os textos e dar as devolutivas necessárias. Complementa dizendo que os alunos pesquisam em dicionários, livros literários e livros didáticos a maneira correta de escrita e retomam os textos para correção observando assim, um avanço na escrita dos alunos – “além de errarem menos os textos tornam-se mais coerentes a cada dia”.

Em suas correções os professores “2”, “A” e “B” afirmam fazer uso de canetas sobre os erros ortográficos de seus alunos e que quando devolvem esses textos, pedem que os mesmos observem-nos, mas acreditam que agindo dessa forma os discentes

não conseguem superar esses desafios, pois se tornam meros copistas da escrita que o professor fez. A professora “1” relata que tentou grifar os erros de seus alunos e pedir que eles consultassem a maneira correta, no entanto isso só foi possível duas vezes pois nesses dias havia uma estagiária na sala que a auxiliou, porém, nos demais dias faz um trabalho solitário. A professora “2”, antes de entregar a proposta textual para os alunos confirma qual item da legenda será contemplado, se letra maiúscula, minúscula, ortografia, segmentação, acentuação ou paragrafação. Em desabafo diz que, quando iniciou o trabalho dessa maneira ficou receosa, pois acreditava que seus alunos não iriam errar na segmentação, uma vez que a correção era essa, mas que no próximo texto não se preocupariam com esse item. No entanto afirma, que o desenvolvimento do trabalho surpreendeu suas expectativas e, não só deixaram de errar nas produções, mas também nas outras disciplinas afins ou não. A professora também elencou a importância de cada aluno ter seu caderno de produção textual separado do restante do material, uma vez que assim poderiam ver seus avanços.

Na pesquisa *in loco*, a base foi a observação de um plano de intervenção pedagógica desenvolvido em etapas e realizado com alunos de uma mesma turma de Ensino Fundamental I pela professora “2”. Inicialmente, o professor regente solicitou a reescrita de um texto conhecido pelos alunos. No entanto, esse texto foi utilizado como um diagnóstico porém, não foi corrigido e nem sofreu intervenções.

Analisaram-se essas produções e planejaram-se ações de intervenção para a turma. Dentre as ações, há a elaboração de uma legenda que permitirá ao professor corrigir todos os textos dos alunos, realizando as devidas devolutivas. Os gêneros textuais propostos para produção foram trabalhados interdisciplinarmente, sendo assim ao escrever seu texto os alunos já tinham uma base conceitual do gênero.

A cada semana foram realizados momentos de leituras frequentes nas salas e as produções aconteciam em três momentos distintos. Primeiramente, uma produção coletiva para os alunos compreenderem a caracterização do gênero textual, bem como paragrafação, coerência e coesão. Em um segundo momento, uma produção individual embasada no gênero trabalhado e, por último uma tarefa para casa. No dia seguinte, com essas produções realizadas, um aluno se dispunha a emprestar seu texto para a professora reescrevê-lo na lousa, na íntegra, e os demais colegas ajudaram nas correções, caso necessário. Em seguida todos copiavam o texto como forma de registro.

## Considerações finais

As reflexões levantadas permitiram compreender que é possível a produção textual e a correção de todas as propostas apresentadas, partindo de um plano de intervenção bem elaborado. Sendo assim, cabe ao educador desenvolver uma metodologia diferenciada que permita aos estudantes avançar no domínio da leitura e da produção textual. Especificamente, buscou-se demonstrar como realizar correções textuais de todos os alunos e possibilitar a retomada do texto escrito.

Ao refletir sobre os resultados das entrevistas com os professores pode-se perceber o desafio enfrentado mediante as atividades de escrita e correção de seus respectivos alunos, bem como a continuidade de metodologias tradicionais vivenciadas pelos mesmos em sua fase escolar. Evidenciou-se que muitos continuam fazendo as mesmas correções que eram realizadas por seu professor há vinte anos. Observou-se também, a ausência de auxílio aos professores nos dias que irá se trabalhar a produção, afirmando ser um trabalho totalmente solitário. Portanto, não há um plano de trabalho da coordenação para auxiliar ou amenizar esses anseios. Contudo, deparou-se

com profissionais que, mesmos solitários, realizam estratégias metodológicas que permitam aos seus alunos progredirem, conseguindo fazer de seus alunos sujeitos hábeis na compreensão e na construção de significados por meio das atividades de leitura e escrita. Embora o ensino da Língua Portuguesa se mostre ineficiente, Chiappini (1997, p. 23) revela que os professores tem buscado cada vez mais integrar o texto no trabalho com a linguagem.

De acordo com Marcuschi (2008, p. 209), em sala de aula “consideram-se apenas os gêneros com realização linguística mais formal e não os mais praticados nas atividades cotidianas”. Relata ainda:

Os PCNs não negam que haja mais gêneros, mas estes não são lembrados. Porque não trabalhar telefonemas, conversações espontâneas, consultas, discussões etc., para a fala? Porque não analisar formulários, cartas, bilhetes, documentos, receitas, bulas, anúncios, [...] diários, ata de condomínio e assim por diante, para a escrita?

Percebemos assim, a utilização da produção textual mais como uma forma de avaliação do que uma ferramenta de aprendizagem. Também, o livro didático sendo muitas vezes o único recurso de leitura desses alunos. Diante dos fatos, isso faz com que gere um empobrecimento na capacidade leitora de nossos discentes. Necessitamos aguçar mais a leitura de nossos alunos e possibilitar a retomada das produções realizadas por eles.

No entanto, essas discussões não devem ficar somente em sala de aula. Precisamos atentar “o” olhar para as formações continuadas da escola, aos cursos de formação em Língua Portuguesa e Universidades. Essas reflexões devem transcender os muros escolares para que possibilite mudanças eficazes e eficientes.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. **Estética de criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Parâmetros Curriculares Nacionais – **Língua Portuguesa-3° e 4°** ciclos. Brasília: MEC, 1998.
- GERALDI, João Wanderlei. Da redação à produção de textos. In: CHIAPPINI, L. (Coord.). **Aprender e ensinar com textos de alunos**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004. v. 1.
- JOLIBERT, J. (Coord.) **Formando crianças produtoras de textos**. Porto Alegre: Artmed, 1994, v. 2.
- KOCH, Ingedore Grunfeld Villaça; ELIAS, Vanda Maria. **Ler e escrever: estratégias de produção textual**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.
- KOCH, Ingedore Grunfeld Villaça; ELIAS, Vanda Maria. 1. Leitura, texto e sentido; 2. Leitura, Sistemas de conhecimento e Processamento Textual; 3. Texto e Contexto; 4. Texto e Intertextualidade; 5. Gêneros Textuais. In: **Ler e Compreender os sentidos do texto**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2009.
- MACHADO, A. R.; ABREU-TARDELLI, L. S.; LOUSADA, E. **Trabalhos de pesquisa: diários de leitura para a revisão bibliográfica**. São Paulo: Parábola. Editorial, 2007.
- MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Da fala para a escrita: atividade de retextualização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- MARCUSCHI, Luiz Antônio. Gêneros textuais: definição e funcionalidade. In: DIONÍSIO, Ângela Paiva; MACHADO, Anna Rachel; BEZERRA, Maria Auxiliadora (Orgs.). **Gêneros Textuais e Ensino**. RJ: Lucerna, 2002.
- MARCUSCHI, Luiz Antonio. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles. **Estudo da língua falada e aula de língua materna: uma abordagem processual da interação professor/alunos**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2001.
- MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles. Atividades de (Re) textualização em práticas acadêmicas: Um estudo do resumo. **Scripta**, Belo Horizonte, v.6, n.11, p.109-122, 2º sem. 2002.
- MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles. Referenciação e retextualização de textos acadêmicos: um estudo do resumo e da resenha. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ABRALIN, 3., **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.
- MATENCIO, Maria de Lourdes Meirelles; SILVA, Jane Quintiliano Guimarães. Retextualização: movimentos de aprendizagem. In: ENCONTRO INTERNACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A CORREÇÃO DE TEXTOS: DIÁRIO DE LEITURA. **Anais...** v. 4, n.1. ano IV, dez. 2011.
- MILLER, S. **O epilinguístico: uma ponte entre o linguístico e o metalinguístico**. 1998. 185f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 1998.
- MOITA LOPES, L. P. **Oficina de lingüística aplicada**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 1996.
- MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigação em psicologia social**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- ROJO, R. H. R. **A prática de linguagem em sala de aula: praticando os PCNs**. Campinas: EDUC/Mercado de Letras, 2000.
- RUIZ, Eliana Maria Severino Donaio. **Como se corrige redação na escola**. – Campinas, SP: Mercado de Letras, 2001.
- SCHNEUWLY, B. E DOLZ, J. (Org.). **Gêneros orais e escritos na escola**. Campinas: mercado de Letras, 2004.
- SOARES, M. Aprender a escrever, ensinar a escrever. In: ZACCUR, E. **A magia da linguagem**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- VERA, A. A. **Metodologia da pesquisa científica**. 5. ed. Tradução de Maria Helena GuedesCrespo e Beatriz Marques Magalhães. Porto Alegre: Globo, 1979.

## A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS EM INFORMAÇÃO PARA O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

### **Luciana Cabral da Cruz**

Mestranda no Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA/UFPB). Bacharel em Secretariado e Bacharel em Direito. E-mail: lucicabral@hotmail.com

### **Marckson Roberto Ferreira de Sousa**

Doutor em Engenharia Elétrica na área de Processamento da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB) e Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA/UFPB). E-mail: marckson.mpgoa@gmail.com

**Resumo:** O texto tece sobre a informação, bem como sobre seu acesso e uso. Ao longo dos anos a informação passou a ser reconhecida como elemento chave em todos os segmentos da sociedade. Sua importância é tão grande que se manter informado tornou-se fundamental para manter-se atualizado e em sintonia com o mundo. O desenvolvimento das Tecnologias de Informação não só contribuiu para o surgimento deste novo conceito de sociedade como também trouxe consigo o aumento do fluxo de informação em suas diferentes fontes. O atual cenário apresenta complexidades e exige novas habilidades de acesso e uso da Informação, entre essas habilidades estão às competências em informação. A partir desta realidade, o presente estudo objetiva analisar os aspectos das competências em informação que contribuem para propiciar o efetivo acesso e uso da informação para o profissional de secretariado em suas demandas profissionais.

**Palavras-chave:** Competências em informação. Secretário. Informação.

## THE IMPORTANCE OF COMPETENCE IN INFORMATION FOR THE SECRETARIAT PROFESSIONAL

**Abstract:** The text weaves about the information as well as its access and use. Over the years, information has become recognized as a key element in all segments of society. Its importance is so great that staying informed has become critical to keeping yourself updated and in tune with the world. The development of Information Technologies not only contributed to the emergence of this new concept of society but also brought with it the increase of the flow of information in its different sources. The current scenario presents complexities and requires new abilities of access and use of Information, among these abilities is the competence in information. Based on this reality, the present study aims to analyze the aspects of information competencies that contribute to the effective access and use of information for the secretarial professional in their professional demands.

**Keywords:** Competences in information. Secretary. Information.

*Artigo recebido em: 18/06/2018*

*Aceito para publicação em: 28/08/2018*

## Introdução

Atualmente a sociedade é denominada de sociedade da informação e do conhecimento, devido a informação ter se tornado um importante fator de produção no final do século XX. Ao longo dos anos a informação passou a ser reconhecida como elemento chave em todos os segmentos da sociedade. Sua importância é tão grande que se manter informado tornou-se fundamental para manter-se atualizado e em sintonia com o mundo.

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) não só contribuiu para o surgimento deste novo conceito de sociedade como também trouxe consigo o aumento do fluxo de informação em suas diferentes fontes, disponibilizada sob a forma de fácil acesso e de rápida disseminação.

O atual cenário apresenta complexidades e exige novas habilidades de acesso e uso da Informação. Neste sentido Belluzzo (2014), afirma que o cerne do desenvolvimento de competências na sociedade contemporânea, especialmente no contexto organizacional, não está mais apenas no acesso à informação, e sim “no que fazer” com o uso dela.

Coutinho e Lisbôa (2011, p.11), consideram a sociedade contemporânea uma “[...] ‘sociedade aprendente’ em que o sucesso dos sujeitos depende da sua capacidade de processar e gerir a informação e, adaptação à mudança.” Surge então as Competências em Informação (CoInfo) com a finalidade de atender a essa nova demanda da sociedade.

A *Information Literacy* (Competência Informacional) surgiu na literatura em 1974, devido ao crescente universo informacional. Incorporando habilidades, conhecimentos e valores relacionados à busca, acesso, avaliação, organização e difusão da informação e do conhecimento. A *Information Literacy* é a própria essência da competência em informação (DUDZIAK, 2003).

Belluzzo (2014), afirma que as competências em informação são uma área de estudos e de práticas que trata das habilidades para que o usuário reconheça a existência da necessidade de buscar a informação, tenha condições de identificá-la, de localizá-la e de utilizá-la efetivamente na produção de um novo conhecimento, unificando a compreensão e o uso de tecnologias e da aptidão de resolver problemas com responsabilidade, ética e legalidade.

Para realizar as atividades comunicacionais nas empresas, é necessário que tenha um profissional com habilidades para saber lidar com a informação, bem como localizar e disseminar informação de qualidade, priorizando sua qualidade, utilidade e aplicabilidade (MARCHIORI, 2002).

Medeiros e Hernandes (2004) ressaltam que a profissão de secretariado passou por uma evolução, assim como ocorreu com diversas outras profissões, e essas mudanças trouxeram novas habilidades, dentre elas as competências em informação.

O profissional de secretariado surge como potencial usuário de informação, uma vez que cabe a ele elaborar documentos e gerenciá-los; captar informações, direta ou indiretamente, relacionadas com a empresa; gerenciar o fluxo de informações da área em que atua; estabelecer critérios de seleção das informações e manter um sistema prático e atualizado de armazenamento de informações.

Quanto ao objetivo o estudo será descritivo, pois pretende-se registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los. Têm como objetivo mapear, observar, identificar e propor ações que contribuam para evidenciar a importância da comunicação no processo de aprendizagem e o ciberespaço, analisando as características do fenômeno bem como o estabelecimento de relações entre as variáveis.

A metodologia da pesquisa é o caminho a ser trilhado para alcançar os objetivos. Para Vergara (2004), a metodologia a ser aplicada depende intrinsecamente do objeto a ser estudado, sua natureza e os objetivos traçados. Em se tratando de

assuntos relacionados à Área de Ciências Sociais, fundamental se torna não somente descrever os fatos, mas compreender os fenômenos que os regem, e para isso, é de suma importância recolher dados que mostre de forma compreensível o evento a ser estudado.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 71), por meio de pesquisas descritivas, procuram-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas relações e conexões com outros fenômenos.

Em relação aos procedimentos técnicos, a investigação será bibliográfica e documental.

A abordagem do estudo será qualitativa, a técnica escolhida será a análise de conteúdo (BARDIN, 2002), visando identificar os elementos mais significativos do que seria se expresso na forma escrita e compreender os sentidos implícitos.

Nessa pesquisa pretende-se, a partir das informações pesquisadas, apresentar-se-á resultados que demonstrem a importância das competências em informação para o profissional de secretariado.

## **O uso da informação pelo profissional de secretariado**

Historicamente, a informação vem desenvolvendo relevante papel na sociedade, colaborando para modificar sentidos e significados dos indivíduos, das organizações e da própria sociedade (DUARTE; LLARENA; LIRA, 2014). Atualmente a sociedade é denominada de sociedade da informação e do conhecimento, devido à informação ter se tornado um importante fator de produção no final do século XX.

Na Idade Média, o camponês vivia em função de sua colheita. O artesão trabalhava na sua oficina, produzindo sua arte como produto final. O tempo de trabalho era medido em função da conclusão dessas produções. Com a Revolução Industrial, o trabalhador começou a viver em função de horários e

da conclusão de tarefas. O trabalhador não precisava mais saber que produto final seria produzido. Assim, ele perdeu a conexão entre a produção e o seu resultado (MIRANDA, 2004).

A economia de serviço começava a ser mais importante que a economia do produto. A informação sempre esteve presente nos períodos históricos, mas só passou a ter importância na sociedade pós-capitalista quando se tornou um dos fatores de produção. A nova sociedade tem experimentado contínuas transformações no cenário político, econômico e social que representam a transposição de uma sociedade marcada pelo conhecimento, pela criatividade, pela inovação e pelas informações.

Para Castells e Himanen (2001), é perceptível a diferença entre a sociedade da informação e a sociedade industrial. A sociedade da informação, tem uma cultura de gestão voltada para a criatividade, o resultado do trabalho depende da criatividade. Já a sociedade industrial, tinha uma cultura de gestão em que o trabalho consistia em tarefas de rotina e o resultado dependia do tempo dedicado a ele.

Fróes Burnham (1999, p. 3) afirma que:

No chamado mundo global, a rapidez com que a informação e o conhecimento se disseminam traz significativas mudanças para as relações econômicas, políticas e socioculturais. Tal rapidez, porém, depende das condições que as tecnologias de informação e comunicação proporcionam não só ao tráfego mas também à produção, ao armazenamento, ao acesso e à recuperação dessa informação e desse conhecimento. Vista sob uma perspectiva mais pragmática, essas tecnologias dão suporte à produção de um incomensurável volume de informações, possibilitam uma enorme diversidade de alternativas para seu armazenamento e recuperação e fornecem ao fluxo da informação uma amplitude, uma intensidade e uma velocidade que não poderiam ser antecipadas sem conexão das redes informacionais em superinfóvias.

Para Le Coadic (2004, p. 5) o objetivo da informação permanece sendo a apreensão de sentidos ou seres em sua significação, isto é, continua

sendo o conhecimento, que tem como meio de transmissão o registro em um suporte estrutural. Ou seja, a informação deve expressar um significado, que precisa ser compreendido por alguém, precisa fazer sentido para o indivíduo que a recebe, caso contrário, este fica em um estado no qual, por não encontrar sentido, busca informações que sejam significativas para ele, e como consequência, produz novos conhecimentos, suprindo assim a deficiência de conhecimento inicial.

Para entender o conceito de informação os cientistas descobriram que a informação é parte fundamental no universo e que pode ser utilizada para criar ordem e estrutura. Numa outra perspectiva a informação é um fenômeno. Sua importância é tão grande que se manter informado tornou-se fundamental para qualquer profissional.

Hoje em dia, a informação vem adquirindo maior importância e espaço na sociedade. Segundo Garcia e D'Elia (2005), o crescimento da informação, ocorre devido aos avanços tecnológicos e aumenta a importância de saber lidar com a informação que também é considerada geradora de lucros.

## **Busca e uso da informação**

Os processos de busca e uso da informação são construídos cognitivamente e emocionalmente, como também de forma situacional e dinâmica. A busca e o uso da informação dependem da avaliação cognitiva e emocional do indivíduo acerca da informação recebida para solução de situações problemáticas. Cada indivíduo ou grupos distintos tem ideias diferentes sobre como solucionar um problema (CHOO, 2003).

Choo (2003), o que determina o valor e a importância da informação é o ambiente social na qual foi encontrada. A informação é usada pelas pessoas para resolver problemas ou desenvolver uma tarefa. Diferentes grupos de pessoas tem necessidades e hábitos de busca da informação distintos.

Para Choo (2003, p. 66):

[...] a informação e o insight nascem no coração e na mente dos indivíduos, e que a busca e o uso da informação são um processo dinâmico e socialmente desordenado que se desdobra em camadas de contingências cognitivas, emocionais e situacionais.

O autor considera que a busca e o processamento da informação são primordiais para muitas atividades humanas e em muitos sistemas sociais. Em áreas da pesquisa como a psicologia cognitiva a análise e os usos da informação cada vez mais vem se tornando importante.

## **O profissional de secretariado como usuário da informação**

O profissional de secretariado surge como potencial usuário da informação nas empresas, pois dentre suas atribuições está elaborar documentos e gerenciá-los; captar informações relacionadas com a empresa; gerenciar o fluxo de informações da área em que atua; estabelecer critérios de seleção das informações e manter um sistema prático e atualizado de armazenamento de informações.

De acordo com Garcia e D'Elia (2005), o profissional de secretariado deve saber usar todo o fluxo de informação da sua área de atuação, pois estão presentes ao lado do poder decisório.

Ainda Segundo Garcia e D'Elia (2005, p. 47):

A velocidade exigida no mundo dos negócios, aliada à complexidade gerada pelo volume e pela variedade de informações, faz com que a importância do gerenciamento da informação assumam um papel vital nas organizações e, principalmente, na atividade da Secretária.

É necessário, atualmente, que o profissional de secretariado use a informação sendo capaz de analisar, sistematizar e até mesmo tomar decisões baseadas em informações. Este profissional participa do processo de tomada de decisões ativamente, uma vez que são

responsáveis pela triagem e organização de documentos e, até mesmo, pela compilação de informações.

A informação é essencial na atividade do profissional de secretariado, portanto, é necessário que o mesmo consiga realizar um efetivo uso da informação como: identificação de necessidades, coleta, tratamento e disseminação. Em sua vivência diária o secretário, lida com diversos valores que a informação pode assumir.

Marchiori (2002), afirma que o profissional da informação deve localizar e disseminar as informações de qualidade, percebe-se, também, essa tarefa entre as atribuições de um secretário. O profissional de secretariado no uso de suas atribuições, deve priorizar a informação relevante para o usuário e verificar a qualidade dessa informação, observando características como a exatidão, a utilidade e a aplicabilidade, entre outras.

O secretário elabora relatórios, apresentações e documentos comerciais, modificando a forma como se visualiza a informação inicial, e por meio de sua intervenção, torna a apresentação das informações mais objetiva, segundo os propósitos aos quais devem servir. O secretário também filtra o grande volume de informação destinada aos executivos, de forma crítica, analisando seu conteúdo e verificando a qualidade das informações. Assim, o profissional de secretariado atua como usuário da informação.

Segundo Santos e Caimi (2009, p. 30):

O perfil desejado do secretário executivo, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais, engloba capacidade e aptidão de compreensão das questões que envolvem sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções, de acordo com as especificidades de cada organização; gerenciando com sensibilidade, discrição e competência o fluxo de informações e comunicações internas e externas.

O profissional de secretariado é um grande catalisador do fluxo informacional, seu perfil atende totalmente as exigências do mundo da informação.

## Competências em informação

Dudziak (2003, p. 24), a origem do termo competências em informação (COINFO) se deu em 1974 quando surgiu pela primeira vez na literatura a expressão *information literacy* em um relatório intitulado *The information service environment relationships and priorities*, de autoria do bibliotecário americano Paul Zurkowski.

Brandão (1999, p. 22), desde o fim da Idade Média o significado da palavra competência vem se ampliando. A princípio houve um significado jurídico: “Faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”. Mais tarde surgiu uma extensão do conceito: “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico”. Depois, passou a ser utilizado na linguagem empresarial de forma mais genérica, significando a qualidade que capacita o indivíduo a realizar determinado trabalho.

A definição do termo ainda traz inúmeras discussões na literatura especializada, tanto nacional quanto internacional.

De acordo com Gasque (2010, p. 83):

Muitos são os termos e as expressões utilizados para traduzir o termo original – Information Literacy. Na Espanha, por exemplo, usa-se frequentemente ‘Alfabetização Informacional’ – ALFIN – (MARZAL; PRADO, 2007; TIRADO, 2010) e, em Portugal, ‘Literacia da Informação’ (SILVA; MARCIAL; MARTINS, 2007; TIRADO, 2010). No Brasil, foram publicados vários artigos e pesquisas, a partir de 2000, que utilizaram expressões como ‘Information Literacy’, ‘letramento informacional’, ‘alfabetização informacional’, ‘habilidade informacional’ e ‘competência informacional’ para se referir, em geral, à mesma ideia ou grupo de ideias.

O desenvolvimento de competências na sociedade contemporânea e, principalmente no contexto organizacional, não é mais somente o acesso à informação, mas o que se fazer com o uso

da informação. Nessa perspectiva as Competências em Informação (COINFO) deve ser observada como um aspecto relevante no contexto social, que advém de duas dimensões:

Segundo Belluzzo (2007, p. 34):

[...] a primeira, um domínio de saberes e de habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.

Na década de 80, um grupo de bibliotecários e de educadores prepararam o documento da *American Library Association (ALA)*, que é uma das definições mais citadas na literatura:

Para ser competente em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando uma informação é necessária e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação... Resumindo, as pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender, pois sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-la de modo que outras pessoas aprendam a partir dela. (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 1989, p.1).

O relatório da ALA ressalta a importância da *Information Literacy* para indivíduos, trabalhadores e cidadãos. As recomendações se concentram na implantação de um novo modelo de aprendizado, com a diminuição da lacuna existente entre sala de aula e biblioteca. (DUDZIAK, 2003). Em 1998, a ALA atualiza o relatório. Na atualização ela delinea seis recomendações relativas ao assunto, reafirmando a premissa de adequação de sistemas e de profissionais de informação à realidade atual de multiplicidade de recursos e fontes informacionais e a necessidade de atuação interdisciplinar, integrando também os ambientes educacional e profissional. (BELLUZZO, 2007, p. 27).

Para Miranda (2004, p. 121), qualquer profissional pode tornar seu trabalho mais efetivo

ao desenvolver as competências em informação. Essas competências podem estar presentes em todos os tipos de profissionais nas mais diversas áreas da informação e do conhecimento.

## Modelos de competências em informação

As Competências em Informação permite uma perspectiva interdisciplinar, abordando novas formas de acessar, utilizar, analisar, avaliar a informação e servir de instrumento para o uso da informação. Segundo Sayers (2006, p. 78), em todo o mundo foram desenvolvidos uma variedade de modelos para ajudar a entender, explicar e aumentar a conscientização pública sobre a alfabetização da informação.

De acordo com Lins e Leite (2011), existem duas perspectivas, dentre vários modelos de CoInfo: os modelos de Comportamento Informacional que apresentam as etapas de busca da informação a partir da identificação das necessidades, e os modelos de Competências em Informação direcionados para as características que consideram os processos de busca e uso da informação.

Johnston e Webber (2006, p. 112), abordam as competências em informação como uma disciplina importante para a sociedade da informação e definem “uma pessoa competente em informação como um ser social e autoconsciente e não um simples repositório de habilidades e conhecimento.” Diante disso, observou-se a necessidade de identificar as características dos modelos de CoInfo e como elas podem auxiliar no planejamento de ações mais efetivas no desenvolvimento e na avaliação das habilidades para o processo de busca e uso da informação.

Existem diversos modelos de competências em informação, alguns são: *8Ws*; *Follets Pathways to knowledge*; *Information Process*; *Information skills*; *Research Process*; *Info Zone*; *Irving*; *Kuhlthau*; *Osla*; *Research Cycle*; *The Big 6* e *Gavilán*. Muitos desses modelos são voltados para o contexto de pesquisa no âmbito educacional.

## Considerações finais

Os secretários, na atualidade, são um dos maiores usuários da informação nas empresas. Eles formam, em seu conjunto, uma rede de informações que exerce fortes poderes.

Segundo Torquato (1991, p. 162): “a eficácia da informação exige competência, qualificação, sensibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias.” Portanto, o profissional de secretariado deve estar sempre em busca de uma competência, qualificação pessoal e habilidade para adaptar-se às circunstâncias diversas.

Tornou-se necessário identificar as competências informacionais destes secretários quanto à necessidade estratégica da informação, a verificação do acesso às fontes de informação, por eles utilizadas, o que permitirá conhecer quais os procedimentos utilizados no processo de localização, acesso, e uso da informação com o objetivo de identificar suas competências informacionais em suas práticas profissionais.

Nesta perspectiva, faz-se necessário que os secretários desenvolvam competências em informação na sua área de atuação, a fim de estarem atualizados como usuários da informação.

## Referências

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Presidential Committee on Information Literacy: Final Report**. Chicago: ALA, 1989. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>. Acesso em: 07 out. 2017.

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

BARROS, A.J.S; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLUZZO, R.C.B. Competência em Informação, as redes e a competência em

informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 08 out. 2017.

BELLUZZO, R.C.B. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

BRANDÃO, Hugo P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

CASTELLS, M.; HIMANEN, P. **The Finnish model of the information society**. Helsinki: Sitra, 2001.

CHOO. C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam o conhecimento para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, Lisboa, v. 18, n.1, p.5-22, 2011. Disponível em: [http://revista.educ.fc.ul.pt/arquivo/vol\\_XVIII\\_1/artigo1.pdf](http://revista.educ.fc.ul.pt/arquivo/vol_XVIII_1/artigo1.pdf). Acesso em: 16 set. 2016.

DUARTE, Emeide Nóbrega; LLARENA, Rosilene A. da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (Orgs.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p. 23-35, jan/abr.2003. Disponível em: <http://www.revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/123>. Acesso em: 03 set. 2017.

FRÓES BURNHAM, T. **Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: implicações ético-políticas no limiar do século**. 1999. Disponível em: <http://www.comunidadesvirtuais.pro.br/hipertexto/biblioteca/Teresinha%20Froes.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

GARCIA, Edmeia, D'ELIA, Elizabete Silva. **Secretária executiva**. São Paulo: IOBThomson, 2005.

GASQUE, K. C.G.D. Arcabouço conceitual do letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 39, n. 3, p. 83-92, set./dez., 2010.

JOHNSTON, B; WEBBER, S. As we may think: information literacy as a discipline for the information age. **Research Strategies**. v. 20, n. 3, p. 108-121, 2006. Briquet de Lemos, 1996. Tradução: Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. Tradução: Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes.

LINS, Greyciane Souza; LEITE, F. C. L. O comportamento informacional como aporte teórico para consolidação conceitual de competência informacional no contexto da comunicação. **Revista Eduf@tima**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.edufatima.inf.br/isf/index.php/es/issue/view/3>. Acesso em: 10 set. 2017.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência da gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio 2002.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.112-122, maio/ago. 2004, Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

SANTOS, Cássia Viviane dos; CAIMI, Flávia Eloisa. **Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

SAYERS, Richard. **Principles of Awareness-Raising**: information literacy, a case study. Bangkok: UNESCO, 2006. p. 77-82. Disponível em: [http://portal.unesco.org/ci/en/files/22439/11510733461Principles\\_of\\_Awareness\\_Raising\\_19th\\_April\\_06.pdf](http://portal.unesco.org/ci/en/files/22439/11510733461Principles_of_Awareness_Raising_19th_April_06.pdf) Principles+of+Awareness\_Raising\_19th+April+06.pdf. Acesso em: 02 out. 2017.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## **LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: UMA ANÁLISE DA EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**

**João Victor da Silva Alves**

Especialista em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes.

Analista de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: jvictor@ufu.br

**Resumo:** A regulação pressupõe o estabelecimento de regras e normas num determinado âmbito de atuação. Na esfera governamental, a regulação ganha importância quando o Estado deixa de prestar serviços públicos diretamente aos cidadãos, promovendo privatizações e/ou estatizações. Regular torna-se relevante à medida que busca evitar falhas de mercado, proteger os interesses de consumidores e promover o aumento do acesso à tecnologia e serviços. Na área das finanças, o orçamento público tornou-se um instrumento de avaliação e controle dos gastos dos recursos dos cidadãos, arrecadados principalmente via impostos. Por força de lei, o Estado brasileiro torna disponível e acessível o planejamento e a execução orçamentária, possibilitando que a população fiscalize a atividade estatal no manuseio do dinheiro público. Nesse sentido, observa-se uma significativa mudança de paradigma com a inserção da Lei de Responsabilidade Fiscal no ordenamento jurídico. Um impacto dessa mudança no planejamento e na execução orçamentária federal é investigada analisando-se os dados de exercícios financeiros posteriores à inovação trazida pela Lei de Responsabilidade Fiscal. A obtenção e o manuseio dos dados orçamentários disponibilizados pelo governo federal em portais eletrônicos específicos são apresentados, de modo a contribuir para trabalhos que necessitem dos mesmos em suas pesquisas. A investigação mostra que a regulação trazida pela Lei de Responsabilidade Fiscal ainda não pode ser considerada suficiente na melhoria da relação do valor do orçamento planejado ante o valor efetivamente executado nos exercícios fiscais examinados. A construção de trabalhos complementares é incentivada a fim de se analisar a Lei de Responsabilidade Fiscal como instituto regulador não somente no âmbito das finanças públicas, mas também em diversas áreas essenciais aos cidadãos.

**Palavras-Chave:** Regulação Governamental. Orçamento público. Lei de Responsabilidade Fiscal

## **FISCAL RESPONSIBILITY LAW: AN ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE BRAZILIAN FEDERAL PUBLIC BUDGET**

**Abstract:** Regulation presupposes the establishment of rules and norms in a specific field of activity. In the governmental sphere, regulation gains importance when the state ceases to provide public services directly to the citizens, promoting privatizations and / or estatizations. Regular becomes relevant as it seeks to avoid market failures, protect consumer interests and promote increased access to technology and services. In the area of finance, the public budget has become an instrument for assessing and controlling the expenditure of citizens' resources, collected mainly through taxes. By virtue of law, the Brazilian State makes budget planning and execution available and accessible, enabling the population to inspect state activity in the handling of public money. In this sense, there is a significant paradigm shift with the inclusion of the Fiscal Responsibility Law in the legal system. An impact of this change in federal budget planning and execution is investigated by analyzing the post-innovation financial year data provided by the Fiscal Responsibility Law. Obtaining and handling of the budget data made available by the federal government in specific electronic portals are presented in order to contribute to the work that needs them in their research. The investigation shows that the regulation brought by the Fiscal Responsibility Law can not yet be considered sufficient in improving the ratio of the value of the planned budget to the amount effectively executed in the fiscal years examined. The construction of complementary work is encouraged in order to analyze the Fiscal Responsibility Law as a regulatory institute, not only in the area of public finances, but also in several areas that are essential to citizens.

**Keywords:** Government Regulation. Public Budget. Fiscal Responsibility Law.

**Artigo recebido em: 20/04/2018**

**Aceito para publicação em: 15/06/2018**

## Introdução

A regulação pressupõe o estabelecimento de regras e normas num determinado contexto. Nesse sentido, a área das finanças públicas é de grande interesse, uma vez que a população deseja e pode fiscalizar a utilização dos recursos públicos. O Estado deve seguir um processo sistematizado ao arrecadar e utilizar o dinheiro público, proveniente principalmente de impostos. Assim, o orçamento público surge como um instrumento da moderna administração pública que prevê e autoriza as despesas do governo em um exercício financeiro e que está ligado diretamente ao “desenvolvimento dos princípios democráticos” do país. (SILVA, 2004, p. 27)

Planejar as finanças públicas e seus processos inerentes de arrecadação de receitas e execução de despesas torna-se necessário quando as necessidades são praticamente ilimitadas e os recursos são limitados e escassos. Assim, a execução de políticas públicas é essencial ao atendimento das finalidades do Estado. Nesse sentido, como parte dum processo de educação fiscal, o cidadão verifica que é possível fiscalizar a atuação do Estado por exigir a aplicação de normas regulamentadas e participar conscientemente de processos importantes, desenvolvendo, assim, o efetivo exercício da cidadania, aprimorando a relação participativa entre Estado e sociedade civil e buscando a defesa permanente de garantias constitucionais.

Alguns modelos de elaboração de orçamento surgiram com o objetivo de agregar planejamento, execução e fiscalização. Não faz parte do escopo deste trabalho discorrer acerca de tais modelos. A Constituição Federal de 1988 (CF/88) determina no seu artigo 165, três peças orçamentárias no ordenamento jurídico brasileiro, a saber: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). (BRASIL, 1988).

Acerca disso, Piscitelli (2014, p. 47) contribui com uma citação interessante:

De um ponto de vista geral, é possível dizer que o PPA é a lei orçamentária mais abstrata de todas, já que trata dos grandes objetivos da Administração pelo prazo de quatro anos, enquanto a LOA é a mais concreta, pois tem a função de estabelecer, detalhadamente, as receitas e despesas públicas de um dado exercício.

A LDO possui o objetivo de definir as metas e demandas mais importantes da Administração Pública para um determinado exercício financeiro. Conforme citam Santos, Ventura e Neto (2012, p. 122), a LDO também é uma inovação da CF/88, introduzida, em especial, para aproximar o planejamento do orçamento. Mencionam ainda que, formalmente, a CF/88 diz que a LDO:

Compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. (SANTOS; VENTURA; NETO, 2012, p. 122)

Prux et al. (2012) mencionam que a LDO ainda estabelece as formas de financiamento do orçamento, os critérios para a elaboração da LOA, as alterações da legislação tributária, a política salarial, a previsão de concursos públicos, os percentuais de recurso a serem descentralizados aos Poderes e à Administração Indireta, como fundações, autarquias e sociedades de economia mista. Assim, depreende-se que a LDO é elaborada anualmente visando apontar as prioridades governamentais para o próximo ano, sendo a base fundamental da LOA.

Nesse contexto, a partir da promulgação da CF/88, a execução do orçamento passa a ter força de lei, conforme expresso na LDO. É importante citar, conforme menciona Freire (2016, p. 43), que no processo de desenvolvimento das leis orçamentárias,

o Poder Executivo tem o mérito privativo de elaborar o PPA, a LDO e a LOA. Dessa forma, o orçamento é criado de acordo com as propostas apontadas pelo Poder Legislativo e o Poder Judiciário. Estes últimos enviam a proposta de orçamento ao Poder Executivo a fim de serem executadas.

Nesse âmbito, o presente trabalho investiga o processo orçamentário federal brasileiro com enfoque na regulação instituída pela inserção da Lei de Responsabilidade Fiscal no ordenamento jurídico/político nacional. A análise feita mostra se houve resultados significativos no cumprimento das metas fiscais com o advento dessa transformação. Tal pesquisa se justifica à medida que a racionalidade e transparência na utilização dos recursos públicos torna-se fundamental no atual panorama econômico e social. Dada essa importância, a pesquisa vem contribuir ao explicitar se os gestores públicos têm alcançado resultados significativos no planejamento e execução das finanças a partir da criação e efetivação da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, oficialmente nomeada como Lei Complementar 101, foi publicada em 4 de maio de 2000. Conforme expresso em seu próprio texto, “estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências”. (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, 2000). A corrente pesquisa demonstra a principal mudança promovida por este dispositivo em relação à inserção do caráter regulatório no processo orçamentário federal brasileiro.

Informações dos portais governamentais ‘Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento’<sup>1</sup>, ‘Portal Brasileiro de Dados Abertos’<sup>2</sup> e ‘Senado Federal’<sup>3</sup> são utilizadas para embasar as conclusões apresentadas neste estudo. Tais informações são

1 [http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/doku.php/ acesso\\_publico:dados\\_abertos/](http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/doku.php/ acesso_publico:dados_abertos/)

2 <http://dados.gov.br/dataset/orcamento-federal>

3 <https://www12.senado.leg.br/orcamento>

consolidadas e tornadas públicas na Internet, tornando possível a qualquer pessoa a efetuação de pesquisas e conferências de modo imediato. Seções específicas deste trabalho apresentam os resultados encontrados e a análise dos mesmos, de modo a indicar se a regulação inserida no modelo orçamentário brasileiro pela Lei de Responsabilidade Fiscal teve um impacto positivo ou negativo no atingimento das metas fiscais financeiras.

Para fins deste estudo, entenda-se por ‘impacto positivo’ a hipótese de a inserção do caráter regulatório trazido pela Lei de Responsabilidade Fiscal promover a melhoria da eficiência na execução do planejamento orçamentário federal brasileiro, ou seja, o aumento de desempenho na realização do que foi realmente planejado. Por outro lado, ‘impacto negativo’ refere-se à presunção de que tal regulação não significou avanço considerável na efetuação do orçamento programado.

## Referencial teórico

É importante, nesse momento, apresentar os conceitos básicos de regulação governamental e orçamento público nos seus mais amplos sentidos. Também, é necessário contextualizar a inserção da Lei de Responsabilidade Fiscal no ordenamento jurídico/político brasileiro, bem como explicitar seus objetivos, alcance de atuação e inovação de paradigma regulatório no campo das finanças públicas. As subseções a seguir estão divididas de modo a cumprir os objetivos supracitados, embasadas em trabalhos de autores da área, os quais foram minuciosamente pesquisados.

## Orçamento público

Em seus trabalhos, alguns autores apresentam concisamente a definição de orçamento público. Por exemplo, Silva (2004, p. 27) cita que o orçamento público é um instrumento da moderna

administração pública que prevê e autoriza as despesas do governo em um exercício financeiro e que está ligado diretamente ao “desenvolvimento dos princípios democráticos” do país.

Analogamente, Lunkes (2009, p. 27) salienta que orçamento é um plano de ação futuro da administração para determinado período. Portanto, é inerente à palavra orçamento o significado de calcular e estimar. Na esfera pública, remete-se a gerir os recursos arrecadados a fim de direcioná-los racionalmente a gastos imediatos e não-imediatos da população.

Numa consideração mais crítica, Corrêa Viana (2014, p. 48, 50) menciona que “orçamento [...] pode ser definido como uma tentativa de alocação de recursos financeiros por meio de processos políticos com o objetivo de atender a diferentes estilos de vida”, “cujas funções principais são a de fixar objetivos definidos e estabelecer meios de controle dos gastos públicos, além de assegurar a coordenação das atividades do governo”.

Piscitelli (2006, p. 4) explana que “[e]m termos programáticos e finalísticos, o orçamento é a materialização do planejamento. Dentro de uma visão integrada, o orçamento constitui a especificação, o detalhamento dos objetivos, diretrizes, prioridades e metas da programação governamental”. Desse modo, o orçamento permite que o Estado arrecade recursos e cria a prerrogativa de que os mesmos sejam utilizados para a realização de anseios da população.

Nesse cenário, no que tange aos gastos públicos, a Lei de Responsabilidade Fiscal surge como dispositivo de controle e regulação a fim de garantir transparência em toda a cadeia do processo orçamentário, desde seu planejamento até a sua efetiva execução na implementação de políticas públicas. Em caso de descumprimento de regras e extrapolação de limites impostos na referida lei, cortes e sanções são aplicados de modo a adequar os procedimentos ao dispositivo normativo.

No contexto do orçamento público, especificamente na etapa de planejamento das despesas públicas, é interessante a afirmação de Silva (2003, p. 22):

A despesa pública não se restringe à ação que vai além de um simples gasto, uma operação de caixa a fim de se efetuar um pagamento, mas sim, um dispêndio que significa a aplicação de rendas públicas que tenham como objetivo assegurar o desenvolvimento econômico do Estado, refletindo-se em prosperidade à sociedade.

Dessa maneira, o planejamento dos gastos públicos é uma etapa crítica do processo orçamentário federal e determina as prioridades estatais para a prestação de serviços públicos e investimentos fundamentais que devem ser realizados. De igual importância, a execução do planejamento orçamentário refletirá sucesso se efetivamente forem implementadas as políticas públicas previstas, de modo a atender as demandas fundamentais da população. Nesse contexto, a Lei de Responsabilidade Fiscal exerce regulação ao impor limitações expressas às despesas estatais a fim de manter o devido equilíbrio financeiro do Estado.

## Regulação governamental

Na década de 1990, o Estado brasileiro passou por profundas mudanças administrativas. Desde então, observou-se a ocorrência de competição em diversos setores prestadores de serviços públicos. O Estado firmou-se como regulador de tais serviços, antes predominantemente fornecidos por ele próprio sob a forma de monopólios estatais. Há, então, uma grande abertura à iniciativa privada, cujas atuações passam a ser reguladas pelo governo. (BODOCO; CENCI, 2011)

Silva (2008, p. 19) menciona que o modelo regulatório brasileiro após a reforma do Estado na década de 1990 é “profundamente modificado a partir da privatização das empresas públicas e o

estabelecimento de novas instituições regulatórias para lidar com esse novo ambiente: as agências reguladoras”. A autora cita ainda que tal modelo regulatório baseado em agências “tem por principal característica a autonomia que concede aos órgãos reguladores frente aos poderes políticos constituídos”.

Numa visão mais crítica, Cardoso (2012) menciona que o modelo de regulação brasileiro “apresenta deficiências desde sua inauguração, caracterizando-se ainda hoje como um sistema incompleto, desprovido das características balizadoras do instituto importado” da administração estadunidense. O autor ainda cita que “no modelo de regulação brasileiro vigente, precário e incompleto, [...] [a] atuação está distante da eficácia desejada”.

Nesse contexto, as “agências reguladoras foram criadas como instrumento de intervenção estatal no domínio econômico para tutelar o interesse público sobre os setores da economia entregues à iniciativa privada” (CARDOSO, 2012). Acerca da criação das agências reguladoras, Tácito (2000) declara:

As Agências Reguladoras são outro modelo oriundo do Plano Diretor da Reforma do Estado. Complementam a liberação da atividade privada de natureza econômica, sobre a qual exercem, como representante do Estado, atuação coordenadora e normativa, em garantia do interesse coletivo que representam. À luz do novo modelo foram, sucessivamente, criadas a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e a Agência Nacional de Petróleo (ANP) nos correspondentes setores de energia elétrica, telecomunicações e exploração de petróleo.

No domínio governamental, Cardoso (2012) menciona que foi necessário criar “mecanismos legais e institucionais de formulação e avaliação de políticas de governo pela administração direta, respeitando as regras estabelecidas legal e contratualmente, definindo com serenidade o papel

das agências”. Na esfera privada, o autor cita que a função das agências reguladoras é cumprir as “atribuições previstas nas respectivas leis setoriais, isto é, em suas leis de criação. [...] cabe às agências aplicar o marco regulatório em vigor [...] e atingir os objetivos expressos nas suas leis de criação”.

Não faz parte do escopo deste trabalho estudar e descrever as características de cada agência reguladora existente no Brasil na corrente data. Embora, comumente, as agências reguladoras sejam mencionadas e investigadas no âmbito da atuação de setores do mercado privado, o aparato normativo/jurídico brasileiro dispõe de leis que regulam a atuação do próprio Estado. Tais institutos propiciam que principalmente os cidadãos fiscalizem a atuação estatal na implementação de políticas públicas e no manuseio dos recursos públicos, contribuindo para a responsabilização dos gestores públicos e transparência fiscal. Nesse sentido, a Lei de Responsabilidade Fiscal é o instituto objeto de análise desta pesquisa ao avaliar-se o processo orçamentário público brasileiro.

## A lei de responsabilidade fiscal

A Lei Complementar 101, mais comumente chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal, foi sancionada em quatro de maio de 2000. Esse dispositivo surge com a prerrogativa de regular os gastos da União, dos estados e municípios, visando, conforme expresso no seu artigo primeiro, caput, “estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal” (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, 2000).

Ainda no seu primeiro artigo, no parágrafo primeiro, a Lei de Responsabilidade Fiscal explicita a seguinte definição:

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de

metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, 2000).

A referida lei inova ao prever a aplicação de diversas sanções aos gestores públicos caso não atinjam as metas preestabelecidas ou excedam os limites explicitamente expressos nela. Acerca disso, Silva (2016, p. 10) menciona que, com o advento desse dispositivo, “autoridades governamentais e agentes públicos passaram a ser responsabilizados criminalmente pela má gestão dos recursos públicos e pelos atos que implicassem danos ao erário”.

Como um instituto regulatório, a Lei de Responsabilidade Fiscal cria mecanismos de responsabilização para os gestores que administram as finanças públicas. Silva (2016, p. 10) cita que as imposições mais significativas são “o cumprimento do limite de gastos com pessoal e o limite de endividamento”. Nesse sentido, Neves (2012) aponta que o dispositivo é um “meio para limitar o crescimento de déficits públicos e o consequente endividamento dos [entes federativos]”. A autora ainda cita que a referida lei “não se limita apenas a traçar limites sobre o gasto e o respectivo endividamento, mas também estabelece diretrizes para a elaboração, execução e avaliação do orçamento”.

No contexto da regulação governamental, Neves (2012) indica que a Lei de Responsabilidade Fiscal “é o principal instrumento regulador das contas públicas no Brasil e contém o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO)”. O autor menciona que tais documentos “além de determinar parâmetros e metas para a administração pública, permitem avaliar com profundidade a gestão fiscal do Executivo e do Legislativo”. É importante

ressaltar que o detalhamento dos limites e dos documentos contidos na lei em questão não são objetos de explanação deste trabalho, uma vez que o foco é dado à influência do dispositivo na execução do planejamento orçamentário público federal brasileiro em exercícios fiscais posteriores à sua inserção no panorama jurídico/político.

Acerca do princípio da transparência fiscal, Platt Neto *et al.* (2007, p. 76) emitem a seguinte afirmação:

A [Lei de Responsabilidade Fiscal] fundamenta-se em princípios como o planejamento, a transparência e a participação popular. A participação popular, alicerce do controle social, depende fortemente da transparência das ações governamentais e das contas públicas, pois sem informações as decisões são prejudicadas. [...] Mais do que garantir o atendimento das normas legais, as iniciativas de transparência na administração pública constituem uma política de gestão responsável que favorece o exercício da cidadania pela população.

Dessa maneira, a regulação e fiscalização do processo orçamentário público resulta no “aumento do nível de transparência fiscal [, o qual] propicia estabilidade econômica e crescimento de alta qualidade, além de tornar os gestores mais responsáveis pelo uso do erário” (SUZART, 2012, p. 95). Assim sendo, Suzart (2012, p. 98), citando ONU (2001, p. 76), menciona que “a transparência do processo orçamentário está relacionada com a divulgação avançada de dados, para todos os interessados, sobre os documentos orçamentários de maneira clara e compreensiva”.

Por conseguinte, a presente pesquisa utiliza informações e dados disponibilizados pelo governo federal brasileiro em portais específicos a fim de investigar a eficiência da aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal no processo orçamentário público brasileiro como instrumento de política pública de transparência fiscal.

## **Aspectos metodológicos**

Referente à forma de abordagem, a pesquisa é classificada como quantitativa–descritiva, uma vez que dados secundários são utilizados como fonte de informações. Conforme citado em Fontelles et al. (2009, p. 6), a pesquisa quantitativa é “aquela que trabalha com variáveis expressas sob a forma de dados numéricos e emprega rígidos recursos e técnicas estatísticas para classificá-los e analisá-los”. Já a pesquisa descritiva é “aquela que visa apenas a observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população”.

Os dados públicos dos orçamentos de cada exercício financeiro constituem a base de dados da pesquisa. A partir deles, é possível realizar consultas, extrair informações completas e consolidar dados financeiros úteis. A Figura 1 mostra o gráfico contendo as principais informações que podem ser obtidas no ‘Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento’. As colunas do gráfico indicam o ‘Projeto de Lei’, a ‘Dotação Inicial’ – que é o orçamento planejado –, a ‘Dotação Atual’ e o ‘Empenhado’ – o que realmente foi executado.

Figura 1 – Painel do Orçamento Federal de 2000 a 2017



Fonte: Secretaria de Orçamento Federal (2017)

De posse desses dados, comparar-se-á a execução do planejamento do orçamento de exercícios financeiros posteriores à inserção da Lei de Responsabilidade Fiscal como norma legal. Obtém-se, então, o percentual em relação ao que foi orçado e o que foi efetivamente realizado em cada exercício contábil. Os percentuais serão comparados entre si utilizando a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal como âncora temporal. Será possível, assim, responder a significativa pergunta: as diferenças do orçado *versus* realizado são agudas após a adição do referido dispositivo no ordenamento político/jurídico brasileiro?

Os anos de 2001 a 2016 foram definidos como janela temporal da pesquisa. O ano 2000 não é considerado, pois é a data em que a Lei de Responsabilidade Fiscal foi efetivamente sancionada.

Embora na base de dados da Secretaria de Orçamento Federal constem dados dos anos 1990 a 2017, as informações completas dos exercícios financeiros referentes a 1990 até 1999 não estão disponibilizadas no formato de dados abertos, como acontece com os dados fiscais de 2000 a 2017. Essa foi uma limitação encontrada durante a pesquisa. O ano de 2017 não foi considerado, visto ainda estar em execução.

## Obtenção e investigação dos dados

No ‘Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento’<sup>4</sup>, o governo federal disponibiliza

4 [http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/doku.php/aceso\\_publico:dados\\_abertos/](http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/doku.php/aceso_publico:dados_abertos/)

publicamente os dados orçamentários dos exercícios financeiros a partir do ano 2000. Assim, os arquivos referentes à LOA dos anos 2001 a 2016 foram descarregados para a análise desta pesquisa. Outra fonte de dados equivalente é o ‘Portal Brasileiro de Dados Abertos’<sup>5</sup>, que contém diversas informações relevantes.

A partir de 2012, o governo federal brasileiro passou a disponibilizar os orçamentos públicos no formato aberto em RDF (*Resource Description Framework*). Segundo a Carta de Serviços (2012), o orçamento federal em formato aberto objetiva “o aumento da transparência do Orçamento da União” e “permite a construção de *softwares* que consigam extrair do arquivo digital informações concretas, de significado completo, de maneira automática”.

A escolha pelo formato citado justifica-se devido ao grande volume de informações e dados contidos nos orçamentos de cada exercício fiscal. Como exemplo, a Carta de Serviços (2012) menciona que o orçamento público federal de 2012 possui 2645 páginas. Como cita o documento, “[e] mbora de legibilidade adequada ao ser humano, o grande volume representado por este número de páginas torna o seu manuseio extremamente trabalhoso”. Devido a este cenário, a SOF (Secretaria de Orçamento Federal) optou por utilizar o formato RDF para disponibilizar os dados dos orçamentos públicos em seus portais eletrônicos específicos.

Dessa forma, as estruturas inerentes que formam os dados orçamentários são agrupadas, relacionadas e implementadas de forma a possibilitar consultas e inferências como em um banco de dados relacional comumente conhecido. Acerca da escolha do formato RDF para a publicação das informações orçamentárias públicas no Brasil, Araújo, Santos e Silva (2015?) citam que “possibilita a oportunidade de expandi-la posteriormente para incluir relações mais sofisticadas entre os conceitos, algo que não poderia ser feito com uma simples taxonomia”.

5 <http://dados.gov.br/dataset/orcamento-federal>

De posse de um arquivo RDF, a linguagem utilizada para consultas de informações é chamada SPARQL. Sua documentação completa pode ser vista no site da W3C<sup>6</sup>. Foge ao escopo desta pesquisa analisar SPARQL e suas particularidades como linguagem computacional. Neste cenário, surge a figura do chamado *endpoint*, que é a interface utilizada para a realização das consultas criadas em SPARQL. Um *endpoint* é equivalente à interface com o usuário num sistema gerenciador de banco de dados relacional.

ASOF optou acertadamente por disponibilizar publicamente um *endpoint*<sup>7</sup> a qualquer pessoa que deseje obter informações dos dados orçamentários em seus portais eletrônicos. Trata-se do ‘Virtuoso SPARQL Query Editor’, um projeto de *software* livre da ‘OpenLink Software’<sup>8</sup>. A aplicação da SOF já conta com todos os orçamentos públicos de 2000 em diante inseridos em sua base de dados, bastando apenas inserir as consultas desejadas em SPARQL.

Neste estudo foram utilizadas consultas prontas providenciadas pela própria SOF no ‘Sistema Integrado de Orçamento Público’. Tais consultas estão disponíveis no Quadro 1 e Quadro 2. Para a apresentação dos resultados de cada consulta, que podem ser escolhidos no campo ‘Results Format’ no *endpoint* da SOF, optou-se por ‘Spreadsheet’, visto que exhibe os dados de forma tabular. É importante ressaltar que, por padrão, se não for modificado o formato de resultados da consulta, o *endpoint* da SOF exibirá os mesmos no próprio navegador utilizado pelo usuário.

Escolhido o formato dos resultados na configuração tabular, o arquivo contendo os resultados de cada consulta pode ser descarregado num computador pessoal clicando-se no botão ‘Run Query’ do *endpoint* da SOF. Para a sua visualização e edição, optou-se aqui pela escolha do aplicativo ‘Calc’ da suíte de aplicativos de escritório ‘LibreOffice’<sup>9</sup>.

6 <https://www.w3.org/TR/rdf-sparql-query/>

7 <http://www1.siop.planejamento.gov.br/sparql/>

8 <http://docs.openlinksw.com/virtuoso/>

9 <https://pt-br.libreoffice.org/>

A ‘Consulta 1’, mostrada no Quadro 1, apresenta como resultado os valores totais do orçamento público federal anual para todos os exercícios financeiros existentes no *endpoint* da SOF. Visto que os valores resultantes não são gerados

no formato monetário, é necessário editá-los num *software* a fim de gerar a formatação desejada. No caso deste trabalho, como já citado, utilizou-se o ‘Calc’ para esta tarefa. A Tabela 1 mostra os resultados já formatados no estilo da moeda brasileira atual.

Quadro 1 - Consulta 1. Apresenta como resultado os valores totais dos orçamentos públicos anuais para todos os exercícios disponíveis no *endpoint* da SOF

```
SELECT ?year (sum(?value) as ?total)
WHERE {
  ?i loa:temExercicio ?year .
  ?i loa:valorDotacaoInicial ?value .
} GROUP BY ?year ORDER BY ?year
```

Fonte: Secretaria de Orçamento Federal (2017)

Tabela 1 - Resultado da ‘Consulta 1’: Orçamentos Públicos anuais de 2000 – 2017

ANO	LOA
2000	R\$ 1.012.807.272.457,00
2001	R\$ 950.202.360.392,00
2002	R\$ 650.409.607.960,00
2003	R\$ 1.036.056.083.262,00
2004	R\$ 1.469.087.406.336,00
2005	R\$ 1.606.403.171.042,00
2006	R\$ 1.660.772.285.176,00
2007	R\$ 1.526.143.086.099,00
2008	R\$ 1.362.268.012.584,00
2009	R\$ 1.581.447.761.494,00
2010	R\$ 1.766.021.794.352,00
2011	R\$ 1.964.392.359.391,00
2012	R\$ 2.150.458.867.507,00
2013	R\$ 2.165.910.805.669,00
2014	R\$ 2.383.177.997.310,00
2015	R\$ 2.876.676.947.442,00
2016	R\$ 2.953.546.387.308,00
2017	R\$ 3.415.431.200.238,00

Fonte: Secretaria de Orçamento Federal (2017)

A coluna LOA da Tabela 1 é equivalente às colunas dos gráficos da Figura 1 intituladas ‘Dotação Inicial’ e é o orçamento propriamente dito. Para esta pesquisa, são relevantes os dados orçamentários dos anos 2001 a 2016, conforme citado anteriormente. A fim de se obterem as colunas ‘Projeto de Lei’ e ‘Empenhado’ mostradas também na Figura 1, foram

realizadas consultas específicas no *endpoint* da SOF, cujos resultados, já formatados no *software* ‘LibreOffice Calc’, são apresentados na Tabela 2. O Quadro 2 mostra a consulta para a obtenção do orçamento público anual do ano fiscal de 2001. Os orçamentos de 2002 a 2016 podem ser obtidos trocando-se o ano na linha 3 da consulta exibida no referido quadro.

Quadro 2 - Consulta 2. Apresenta como resultado o valor total do orçamento público anual para o exercício de 2001

```
SELECT ?exercicio (sum(?val1) as ?PLOA) (sum(?val2) as ?LOA) (sum(?val3) as
?EMPENHADO) WHERE {
  GRAPH <http://orcamento.dados.gov.br/2001/> {
    ?endExercicio loa:dataUltimaAtualizacao ?data .
    ?endExercicio loa:identificador ?exercicio .
    ?i a loa:ItemDespesa .
    ?i loa:valorProjetoLei ?val1 .
    ?i loa:valorDotacaoInicial ?val2 .
    ?i loa:valorEmpenhado ?val3 .
  }
} Group By ?exercicio
Order By ?exercicio
```

Fonte: Secretaria de Orçamento Federal (2017)

Tabela 2 - Orçamentos públicos de 2001 a 2016

EXERCICIO	PLOA	LOA	EMPENHADO
2001	R\$ 938.134.572.736,00	R\$ 950.202.360.392,00	R\$ 603.434.986.007,00
2002	R\$ 637.974.327.960,00	R\$ 650.409.607.960,00	R\$ 674.948.981.295,00
2003	R\$ 1.009.532.195.931,00	R\$ 1.036.056.083.262,00	R\$ 876.498.679.453,00
2004	R\$ 1.457.686.682.125,00	R\$ 1.469.087.406.336,00	R\$ 908.181.007.513,00
2005	R\$ 1.580.757.468.502,00	R\$ 1.606.403.171.042,00	R\$ 1.106.791.840.082,00
2006	R\$ 1.637.904.462.309,00	R\$ 1.660.772.285.176,00	R\$ 1.183.711.475.220,00
2007	R\$ 1.511.540.601.307,00	R\$ 1.526.143.086.099,00	R\$ 1.223.799.045.893,00
2008	R\$ 1.352.543.609.047,00	R\$ 1.362.268.012.584,00	R\$ 1.258.852.867.900,00
2009	R\$ 1.585.045.962.731,00	R\$ 1.581.447.761.494,00	R\$ 1.416.371.413.382,00
2010	R\$ 1.738.432.994.352,00	R\$ 1.766.021.794.352,00	R\$ 1.504.951.165.639,00
2011	R\$ 1.940.556.108.227,00	R\$ 1.964.392.359.391,00	R\$ 1.676.831.326.892,00
2012	R\$ 2.118.273.683.441,00	R\$ 2.150.458.867.507,00	R\$ 1.839.795.668.617,00
2013	R\$ 2.140.255.749.070,00	R\$ 2.165.910.805.669,00	R\$ 1.930.402.898.556,00
2014	R\$ 2.361.984.347.823,00	R\$ 2.383.177.997.310,00	R\$ 2.308.335.491.140,00
2015	R\$ 2.863.379.701.677,00	R\$ 2.876.676.947.442,00	R\$ 2.382.042.570.390,00
2016	R\$ 2.903.425.049.341,00	R\$ 2.953.546.387.308,00	R\$ 2.859.281.650.309,00

Fonte: Secretaria de Orçamento Federal (2017)

A partir dos dados da Tabela 2, será possível verificar a real variação dos valores orçados *versus* valores executados nos exercícios financeiros considerados. Tendo como marco temporal o ano da inserção da Lei de Responsabilidade Fiscal no ordenamento jurídico/político brasileiro, a saber, 2000, pode-se inferir se o dispositivo está tendo efeito positivo na execução do orçamento público federal brasileiro, ou seja, se está diminuindo a variação real dos valores orçados e dos valores executados nos anos posteriores ao ano 2000.

### Análise dos resultados

O ponto de partida na análise dos dados é tomar cada LOA desejada como o valor de 100%

das despesas estimadas para o respectivo exercício financeiro. Por exemplo, do orçamento público anual de 2013 obtido da décima terceira linha e terceira coluna da Tabela 2, considera-se R\$ 2.165.910.805.669,00 como sendo 100% das despesas orçadas para o ano fiscal. Daí, basta calcular o percentual do valor efetivamente empenhado em relação ao valor do orçamento público anual. Os valores orçados são obtidos na coluna três da Tabela 2.

Realizando-se o procedimento citado acima para os anos fiscais de 2001 a 2016, obtêm-se os valores mostrados na Tabela 3, que são definitivamente os cálculos percentuais dos valores orçados *versus* os valores empenhados nos respectivos exercícios financeiros citados.

Tabela 3 - Percentuais dos valores efetivamente empenhados em relação aos valores dos orçamentos nos anos fiscais de 2001 a 2016

ANO	LOA	EMPENHADO	PERCENTUAL
2001	R\$ 950.202.360.392,00	R\$ 603.434.986.007,00	63.50%
2002	R\$ 650.409.607.960,00	R\$ 674.948.981.295,00	<b>103.77%</b>
2003	R\$ 1.036.056.083.262,00	R\$ 876.498.679.453,00	84.59%
2004	R\$ 1.469.087.406.336,00	R\$ 908.181.007.513,00	61.81%
2005	R\$ 1.606.403.171.042,00	R\$ 1.106.791.840.082,00	68.89%
2006	R\$ 1.660.772.285.176,00	R\$ 1.183.711.475.220,00	71.27%
2007	R\$ 1.526.143.086.099,00	R\$ 1.223.799.045.893,00	80.18%
2008	R\$ 1.362.268.012.584,00	R\$ 1.258.852.867.900,00	92.40%
2009	R\$ 1.581.447.761.494,00	R\$ 1.416.371.413.382,00	89.56%
2010	R\$ 1.766.021.794.352,00	R\$ 1.504.951.165.639,00	85.21%
2011	R\$ 1.964.392.359.391,00	R\$ 1.676.831.326.892,00	85.36%
2012	R\$ 2.150.458.867.507,00	R\$ 1.839.795.668.617,00	85.55%
2013	R\$ 2.165.910.805.669,00	R\$ 1.930.402.898.556,00	89.12%
2014	R\$ 2.383.177.997.310,00	R\$ 2.308.335.491.140,00	96.85%
2015	R\$ 2.876.676.947.442,00	R\$ 2.382.042.570.390,00	82.80%
2016	R\$ 2.953.546.387.308,00	R\$ 2.859.281.650.309,00	96.80%

Fonte: Autor, baseado em dados da Secretaria de Orçamento Federal (2017)

Antes da análise dos dados da Tabela 3, é importante ressaltar que a menor diferença entre o valor orçado e o valor efetivamente empenhado é desejável, pois pode significar uma maior proximidade do planejamento ante a realidade e necessidades sociais. Pode significar também que houve um maior esforço de controle para o cumprimento do que foi planejado. Assim, reflete maior eficiência do planejamento e do controle orçamentário.

Da Tabela 3, é possível identificar a variação inconstante do percentual dos valores empenhados em relação aos valores dos orçamentos públicos do período de 2001 a 2016, conforme mostrado na coluna quatro. A título de exemplo, percebe-se a nítida disparidade de 22,78% entre o percentual total dos anos de 2003 e 2004. Tais variações podem ter sido efeito de fatores e variáveis como, por exemplo, eventos sociais, políticos, econômicos, etc. Analogamente, é possível verificar a extrapolação do valor orçado no ano 2002 em 3,77%, fato que foi destacado na referida tabela com texto em negrito. Esse percentual representa mais de vinte e quatro bilhões de reais gastos acima do orçamento público federal planejado, sendo, portanto, um montante bem significativo.

De modo similar, a Tabela 3 revela que nos anos fiscais de 2008, 2014 e 2016 ocorreram maiores aproximações dos valores efetivamente empenhados em relação aos valores orçados. Embora essas aproximações dos valores executados com os valores anuais orçados sejam almejadas, pois refletem um melhor planejamento dos reais gastos públicos, não é possível atribuir tal acontecimento à Lei de Responsabilidade Fiscal, visto que nos anos anteriores, sucederam-se diversas flutuações dos percentuais mostrados.

Para a pesquisa realizada, o orçamento público federal do exercício do ano 2000 não foi considerado, uma vez que é o marco temporal da avaliação da implantação do caráter regulatório

advindo com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Da Tabela 3, obtém-se que o percentual do valor orçamentário empenhado em relação à LOA de 2001, ano imediatamente posterior à consolidação do referido dispositivo, foi de 63.50%, ou seja, muito distante do real orçamento público planejado para o exercício financeiro.

Considerando-se que a regulação fiscal inserida pela Lei de Responsabilidade Fiscal a partir de 2000 poderia refletir numa considerável melhora da aproximação do percentual dos valores orçados *versus* valores empenhados, as diferenças mostradas na Tabela 3 são notáveis. A partir dessa visualização, supõe-se que a Lei de Responsabilidade Fiscal não interferiu suficientemente na melhoria da proximidade na relação citada. Nesse contexto, é interessante a opinião de Neves (2012, p. 47):

Algumas dúvidas sempre remanescerão por parte do contribuinte acerca da veracidade dos dados apresentados, pois apesar da democratização promovida pela [Lei de Responsabilidade Fiscal], ainda o princípio da publicidade que impera na Administração Pública é muito tímido quando colocado em face da exigência do contribuinte em ser informado do que acontece com a gerência do dinheiro público. Com base nisso, é importante sugerir maior transparência possível da prestação de contas por parte dos parlamentares que são responsáveis por gerir o dinheiro público. Também, a Lei de Responsabilidade Fiscal deve ser mais rígida, ao passo que mais incidente sobre aqueles que tentam maquiagem uma realidade que se diz legal.

## Considerações finais

A análise do impacto da regulação no processo orçamentário público brasileiro inserido pela Lei de Responsabilidade Fiscal é relevante à medida que assinala uma mudança importante de paradigma. O objetivo geral da pesquisa contextualizou esse importante marco inserido no ordenamento normativo nacional, à medida que pesquisou a efetividade do referido dispositivo na execução do orçamento público federal do Brasil.

O objetivo específico do trabalho foi alcançado a partir da análise de dados orçamentários consolidados disponíveis nos portais eletrônicos específicos do governo federal. Embora haja certa especificidade na obtenção e manuseio de tais dados, conforme mostrado na seção “Obtenção e Investigação dos Dados”, a extração de informação relevante é imediata. A investigação mostrou que a regulação trazida com a Lei de Responsabilidade Fiscal ainda não pode ser considerada suficiente na melhoria da relação do valor do orçamento planejado ante o valor efetivamente executado nos exercícios fiscais considerados.

O estudo do orçamento público mostrou-se relevante à medida em que o apresenta muito além do conceito de um simples documento político ou contábil, mas como um instrumento eficaz legalmente instituído, de natureza econômica, social e democrática. Conforme cita Freire (2016, p. 21), o “orçamento público é uma expressão do governo para atender as necessidades requeridas pela população”.

A pesquisa contribui para uma investigação do processo orçamentário público federal brasileiro ao passo que utiliza uma metodologia de análise baseada em dados consolidados pelo próprio governo federal. A definição de base de dados baseada em arquivos RDF (*Resource Description Framework*) possibilita a navegação em estruturas inerentemente dotadas de relações específicas do orçamento público. A abordagem explicitada pode contribuir para trabalhos futuros que utilizem uma metodologia semelhante.

Uma limitação importante foi encontrada durante a pesquisa, a saber, o fato de haver na base de dados da Secretaria de Orçamento Público somente dados orçamentários completos no formato RDF dos anos fiscais de 2000 a 2017, ou seja, posteriores à data da incorporação da Lei de Responsabilidade Fiscal ao ordenamento jurídico/político brasileiro. Isso abre caminho para pesquisas futuras que busquem e utilizem dados fidedignos e consolidados dos

exercícios fiscais anteriores à referida lei, contribuindo assim para uma análise mais profunda do impacto causado pela introdução do caráter regulatório ao processo orçamentário brasileiro.

A constatação das flutuações bruscas dos percentuais totais relativos ao orçado *versus* executado nos anos fiscais de 2000 a 2016, conforme mostrado na coluna quatro da Tabela 3, sugere a ocorrência de variáveis e fatores diversos que podem ter contribuído para as disparidades elencadas, e a Lei de Responsabilidade Fiscal não foi suficiente para diminuir significativamente as diferenças desses percentuais. Em vista disso, há a necessidade de que trabalhos futuros sejam realizados com o objetivo de identificar os possíveis eventos e fatores que influíram diretamente nas variações inconstantes encontradas, principalmente no ano 2002, onde houve a extrapolação do orçamento público federal em 3,77%, atingindo o montante de mais de vinte e quatro bilhões de reais.

Embora o resultado apresentado sugira que a Lei de Responsabilidade Fiscal ainda não provocou impacto suficiente na melhoria da relação entre o valor do orçado *versus* executado, é fundamental registrar que tal dispositivo é um marco fundamental para a efetiva implementação completa da regulação no orçamento público federal brasileiro visando a responsabilização dos gestores públicos e a transparência fiscal.

## Referências

- ARAÚJO, Luís Sérgio de O. *et al.* Uma Ontologia das Classificações da Despesa do Orçamento Federal. In: JOINT SEMINAR ON ONTOLOGY RESEARCH IN BRAZIL, 5., 2012. **Anais...** 2012. p. 266.
- ARAÚJO, Luís Sérgio de Oliveira; SANTOS, Mauro Tapajós; SILVA, Daniel Aguiar. **A Ontologia do Orçamento Federal Brasileiro—Um caso Web Semântico de Dados Abertos Públicos.**
- BODOCO, Marcelo; CENCI, Elve Miguel. A nova regulação pró-concorrência: a inserção da concorrência em setores regulados. **Scientia Iuris**, v. 15, n. 1, p. 199-217, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CARDOSO, Renan Silva. **Regulação governamental nas relações de consumo: a eficácia das agências reguladoras brasileiras.** 2012.

CARTA DE SERVIÇOS. Orçamento Federal em Formato Aberto. Secretaria de Orçamento Federal – SOF. 2012. Disponível em: [http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/lib/exe/fetch.php/dados\\_abertos:carta\\_de\\_servicos\\_orcamento\\_federal\\_em\\_rdf.pdf](http://orcamento.dados.gov.br/siopdoc/lib/exe/fetch.php/dados_abertos:carta_de_servicos_orcamento_federal_em_rdf.pdf). Acesso em: 13 abr. 2017.

CORRÊA VIANA, Nelson. ORÇAMENTO PÚBLICO: modelos, desafios e crítica. **Revista de Políticas Públicas**, v. 18, n. 1, 2014.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FREIRE, André Medeiros. **Orçamento impositivo e a possibilidade de aprimoramento da gestão do orçamento público.** 2016.

LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 30 jun. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, Aline Oliveira. **A Lei de Responsabilidade Fiscal e os limites de gasto com pessoal no Legislativo da União: estaria a LRF sendo burlada pelas verbas indenizatórias?** 2012.

ONU. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Programa de Desenvolvimento. Country Assessment in Accountability and Transparency (CONTACT). New York: United Nations Development Programme, 2001. 220 p.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio. Orçamento Impositivo x Orçamento Autorizativo. **Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, Set./2006.** Disponível em: [http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1636/orcamento\\_autorizativo\\_piscitelli.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1636/orcamento_autorizativo_piscitelli.pdf). 2013. Acesso em: 16 abr. 2017.

PISCITELLI, Tathiane. **Direito financeiro esquematizado.** 4. ed. São Paulo: Método, 2014.

PLATT NETO, Orion Augusto et al. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, 2007.

PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS. Orçamento Federal. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/orcamento-federal>. Acesso em: 13 abr. 2017.

PRUX, Paula Raymundo et al. Transparência e participação popular nas audiências públicas de elaboração e discussão do PPA, LDO e LOA. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 2012-11, 2012.

SANTOS, Eugênio; VENTURA, Otávio; NETO, Rafael. PPA, LDO E LOA: **Disfunções entre o planejamento, a gestão, o orçamento e o controle 1.** 2livro, p. 115, 2012.

SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL. Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento. Orçamento Federal. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/>. Acesso em: 17 abr. 2017.

SENADO FEDERAL. Orçamento da União. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SILVA, Aline Ribeiro da. **Gestão pública em saúde: os limites da LRF e os crimes de responsabilidade fiscal.** 2016.

SILVA, Francis Waleska Esteves da. **A Lei de Responsabilidade Fiscal e os seus princípios informadores.** Editora Lumen Juris, 2003.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo.** São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Mariana Batista da. A Difusão da Regulação Governamental: uma resenha da literatura. **Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais – IFCS/UFRJ**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 19-37, dez. 2008. Semestral. Disponível em: [www.habitus.ifcs.ufrj.br](http://www.habitus.ifcs.ufrj.br). Acesso em: 01 jul. 2017.

SUZART, Janilson Antonio da Silva. Avaliando o Nível de Transparência Fiscal dos Processos Orçamentários Públicos Nacionais. **REUNA**, v. 16, n. 3, 2012.

TÁCITO, Caio. Agências reguladoras da administração. **Revista de Direito administrativo**, v. 221, p. 1-5, 2000.

# ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO NAS FARMÁCIAS MAGISTRAIS DE JOÃO PESSOA NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALI-PB

**Narjara Bárbara Xavier Silva**

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Agente Local de Inovação no Programa ALI-PB (Edição 2014-2016). E-MAIL: narjara.barbara@gmail.com

**Ediene Souza de Lima**

Mestra em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Bibliotecária - Analista Técnica do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE-PB). E-mail: dienelim@hotmail.com

**Resumo:** O contexto dinâmico e competitivo do segmento farmacêutico ressalta a importância da inovação nas farmácias magistrais. Nessa concepção, este estudo objetiva analisar a evolução das empresas atendidas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação no estado da Paraíba (Programa ALI-PB), a partir da análise comparativa entre o gráfico inicial (T0) e o gráfico final (T2) de avaliação. Quanto ao campo de pesquisa, optou-se pelo estudo das farmácias magistrais localizadas em João Pessoa (PB). Para delimitação do perfil e mensuração do grau de inovação dessas empresas foram adotados o Termo de Adesão e o Radar da Inovação, respectivamente, ambos os instrumentos são utilizados pelo Sebrae na metodologia do Programa ALI. Com base nos resultados, observou-se uma variação de 0,8 no *score* geral das empresas, com maior evolução nas dimensões Plataforma, Clientes, Redes, Relacionamentos, Agregação de Valor, Organização e Ambiência Inovadora. Observou-se, ainda, que as empresas com maior contribuição para a variação em cada dimensão foram as que tiveram maior evolução nas dimensões Clientes e Ambiência Inovadora.

**Palavras-Chave:** Inovação Empresarial. Farmácia Magistral. Micro e Pequenas Empresas. Programa ALI.

**Abstract:** The dynamic and competitive context of the pharmaceutical sector highlights the importance of innovation in the field of pharmacies. In this perspective, this study objectives to analyzing the evolution of companies were supported by the Innovation Local Agents Program in the state of Paraíba (ALI-PB Program), since the comparative analysis between two graphic of evaluation: the initial graphics (T0) and the final graphics (T2). It has been adopted two norms for tracing the profile and measurement of the level of innovation of those companies: the Adhesion Form, and the Radar of Innovation. Both are used as methodology in the ALI Program at Sebrae. As a result, it was observed a variation of 0,8 in the general score of the companies, identifying a larger evolution in the following dimensions: Platform, Clients, Networks, Relationships, Adding Value, Innovative Organization and Ambience. Besides, it was observed that the companies, which more contributed to the variation were those that presented a larger evolution in the dimensions Clients and Innovative Ambience.

**Keywords:** Corporative Innovation. Pharmacy. Micro and Small Businesses. ALI Program.

**Artigo recebido em: 01/05/2018**  
**Aceito para publicação em: 10/07/2018**

## Introdução

Apesar do percentual de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)<sup>1</sup> ativas no Brasil (92,7%) e da sua importância para o desenvolvimento econômico e social do país, a alta concorrência e o regime de tributação aplicado aos pequenos negócios dificultam a sobrevivência dessa categoria (75,6%) no mercado brasileiro, cuja problemática se agrava com a crise econômica (OCDE, 2015). No entanto, com a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE NACIONAL, 2016), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) executa e articula diversas ações estratégicas para a promoção da capacitação gerencial dos empresários e a prestação de serviços especializados em gestão estratégica e tecnológica.

Dentre essas ações está o Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), um acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Sebrae, cujo objetivo é promover a cultura da inovação nas MPEs, por meio de um acompanhamento “In Loco”, continuado, personalizado, especializado e gratuito. Tal orientação é supervisionada por consultores sêniores de cada Sebrae/UF e operacionalizada pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) - bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pela Universidade Corporativa do Sebrae -, para acompanhar um conjunto de empresas localizadas em diferentes regiões e alocadas nos setores de comércio, indústria

e serviços, nos seus respectivos segmentos de atuação (SEBRAE NACIONAL, 2015).

Com vigência desde 2008 em edições consecutivas, sendo dois anos cada edição, o Programa ALI se consolidou como uma das principais estratégias de competitividade para as micro e pequenas empresas do Brasil, abrangendo os 26 estados do país e o Distrito Federal, e contando com a participação de 1,4 mil agentes e mais de 55 mil empresas acompanhadas anualmente (SEBRAE NACIONAL, 2015). No estado da Paraíba, o projeto teve início em 2010 e já acompanhou mais de 1,2 mil empresas nas regiões da Mata Paraibana, Borborema, Brejo, Curimataú/Seridó, Cariri e Sertão, através da orientação de 58 agentes bolsistas nas duas primeiras edições (SEBRAE PARAÍBA, 2015). Na sua terceira edição (2014-2016), o Programa contou com a atuação de 28 agentes e a participação de mais de 1100 MPEs.

Para fins deste trabalho, o estudo foi aplicado no segmento farmacêutico, cuja amostra limitou-se às micro e pequenas farmácias magistrais, atendidas pelo Programa ALI (Edição 2014-2016) na região da Mata Paraibana, mais especificamente, na cidade de João Pessoa. Como estratégia de orientação à pesquisa de campo, com relação à coleta dos dados, optou-se por uma abordagem quantitativa e qualitativa, a partir do processo metodológico adotado e dos instrumentos utilizados pelo Sebrae em todas as unidades federativas do Brasil, no âmbito do Programa ALI. Já como estratégia de mensuração das ações implementadas pelas MPE, adotou-se o método de caso, definido por Erskine, Leenders e Mauffetteleenders (2003 *apud* MIGLIOLI, 2014) como a relação entre um desafio ou problemática reais de campo e o embasamento teórico para a tomada de decisão.

Este trabalho, portanto, está estruturado a partir da abordagem introdutória, apresentando, em seguida, os processos metodológicos adotados no âmbito do Programa ALI. Posteriormente,

---

1 De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006), a Microempresa (ME) é caracterizada como aquela que tem receita bruta anual maior que 60 mil e até 360 mil. Já a Empresa de Pequeno Porte (EPP) é caracterizada como aquela que tem receita bruta anual maior que 360 mil e até 3,6 milhões.

contextualiza-se o segmento farmacêutico nacional e local, seguido da apresentação dos diagnósticos, com base nos questionários aplicados junto aos empresários, e da análise dos dados obtidos. Seguidamente, apresentam-se as ações coletivas realizadas pelo Programa ALI. Finalmente, apresentam-se os resultados positivos alcançados pelas empresas assistidas, após a implantação das ações sugeridas, e os pontos finais a serem considerados.

### **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: análise do mercado farmacêutico**

No contexto dinâmico e competitivo do mercado farmacêutico, a inteligência aplicada às organizações tornou-se elemento fundamental para a sobrevivência dos negócios, assim como em outros setores e seus respectivos segmentos de atuação. Nessa conjuntura, é a capacidade de capturar, sistematizar e analisar ativos intangíveis (dados, informações e conhecimentos (STEWART, 1998)) relevantes para a gestão do negócio que irá possibilitar tal sobrevivência. A essa nova capacidade dá-se o nome de Inteligência Competitiva - IC (TARAPANOFF, 2006), cujas práticas contribuem para o monitoramento do mercado e influenciam no processo de tomada de decisão e planejamento estratégico.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE NACIONAL, 2016), no caso dos pequenos negócios, além das dificuldades enfrentadas pelas ameaças do ambiente externo, essa categoria ainda enfrenta algumas dificuldades relacionadas às suas próprias fraquezas internas, como a estrutura administrativa centralizada, informalidade do sistema de informação, definição de estratégias intuitivas, baixa especialidade dos gestores em gestão empresarial e ausência de profissionais capacitados para realizar práticas de inteligência

competitiva. Ainda segundo a referência, essas lacunas dificultam a identificação de indicadores necessários à compreensão do mercado no qual as MPEs estão inseridas, ao conhecimento dos seus concorrentes e à tomada de decisão estratégica.

Diante do exposto e com a finalidade de orientar a implementação de ações inovadoras nas micro e pequenas farmácias magistrais, atendidas no âmbito do Programa ALI na região de João Pessoa (PB), realizou-se uma breve análise de mercado do segmento farmacêutico nacional e local, a partir do acesso às diferentes fontes de informações e base de dados formais e informais (QUEYRAS; LUC QUONIAM, 2006). São elas: a) informações formais, obtidas por meio do acesso às fontes de informações e base de dados públicos; e b) informações informais, obtidas por meio da participação no Congresso de Farmácia Magistral (Consulfarma), realizado em julho de 2016, em São Paulo (SP).

Para uma melhor compreensão da temática abordada, de acordo com a Lei nº 13.021/2014, o segmento farmacêutico é constituído de farmácia magistral ou drogaria. Conforme a legislação vigente, a farmácia com manipulação ou magistral caracteriza-se como um “[...] estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos” (BRASIL, 2014). Já a farmácia sem manipulação ou drogaria é definida como um “[...] estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais” (BRASIL, 2014).

Com referência ao campo de pesquisa selecionado para este estudo e com base na pesquisa publicada na primeira edição do Panorama Setorial Anfarmag: Farmácias de Manipulação Brasileiras, existem no Brasil cerca de 7.200 farmácias magistrais, cujo setor é composto principalmente de microempresas e empresas de pequeno porte,

sendo responsável pela geração de 90 mil empregos diretos no país (ANFARMAG, 2016). Desse total de farmácias espalhadas nas 27 unidades federativas do Brasil, pelo menos 22 estão localizadas na cidade de João Pessoa, capital paraibana, caracterizadas, essencialmente, como micro ou pequenas empresas (DATASEBRAE, 2016).

Após o desaparecimento quase que completo das farmácias magistrais no Brasil, devido ao advento da indústria farmacêutica nos anos 50, esse subsegmento ressurgiu no final dos anos 80 e vem se consolidando no decorrer das últimas décadas. Vale ressaltar que, mesmo com a crise financeira já no início de 2015, que vem afetando o desempenho de diversos mercados no país, 39% dos empresários entrevistados para o Panorama Setorial da Anfarmag (2016) afirmaram que o faturamento de suas farmácias aumentou nos 12 meses anteriores à realização da pesquisa. Outros 27% afirmaram que o faturamento se manteve nesse mesmo período de referência. Na visão dos empresários, esse retorno nos negócios está atrelado às ações proativas, como investimento em comunicação/visitação médica e aprimoramento da relação com o cliente (ANFARMAG, 2016).

Dentre as principais especialidades que mais contribuem para esse crescimento estão as áreas de Dermatologia (70% das prescrições), Ortopedia (27%), Endocrinologia (25%), Nutricionista (23%), Cardiologia (22%), Reumatologia (19%) e Homeopatia (14%). Já com relação à contribuição do portfólio de produtos na composição do faturamento bruto das farmácias magistrais pesquisadas, estão: fórmulas manipuladas sólidas – cápsulas e outros pós (54%); fórmulas manipuladas líquidas e semissólidas – cremes, loções e xaropes (25%); produtos industrializados/de revenda (11%); fórmulas homeopáticas – homeopatia e florais (9%); e fórmulas manipuladas estéreis – colírios e injetáveis (1%) (ANFARMAG, 2016). Tais dados orientam sobre as tendências quanto às novas áreas

de atuação das farmácias magistrais e à introdução de novos produtos e soluções no mercado.

Essas tendências seguem legislações que regulamentam o funcionamento das farmácias e drogarias no Brasil. A principal delas é a Lei 13.021/14, que transformou o conceito de farmácias e drogarias como meros estabelecimentos comerciais para unidades de prestação de serviços em saúde, passando a estimular a prescrição farmacêutica de medicamentos, isentos de prescrição médica, a partir da avaliação do paciente pelos farmacêuticos. A sanção dessa lei culminou na criação de resoluções para o exercício da atividade e requisitos técnicos dos profissionais da área, contribuindo para o surgimento de dois modelos de negócio, a saber: farmácia clínica e farmácia estética. Para o Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP), Farmácia Clínica caracteriza-se como um:

estabelecimento de saúde e bem-estar voltado à “ciência e prática do uso racional de medicamentos”, a partir da assistência direta aos pacientes e atuação, inclusive, em conjunto com outros profissionais de saúde, visando um diagnóstico completo e a efetividade do tratamento (CRF-SP, 2015, *Online*).

Já para a Comissão de Farmácia Estética (CFE), esta é definida como um “estabelecimento de saúde estética voltado à promoção, proteção, manutenção e recuperação estética do indivíduo” (CFE, 2016, p. 17).

Por outro lado, o crescimento contínuo do número de grandes redes de drogarias no Brasil tem contribuído para o aumento da concorrência no segmento farmacêutico em abrangência nacional. No caso de João Pessoa, existem pelo menos 75 drogarias de grandes redes (ePharma, 2016), das quais ao menos 27 foram abertas nos últimos dois anos (GOOGLE, 2016). Dentre os principais impactos desse crescimento na atuação das farmácias magistrais estão a oferta de

medicamentos com preços baixos ou gratuitos pela farmácia popular, indicados como algumas das razões negativas para o desempenho das farmácias (ANFARMAG, 2016).

Destarte, é essa conjuntura de crescimento do segmento farmacêutico, bem como as tendências de novas áreas de atuação e novos produtos/soluções no mercado, que ressaltam a importância da inovação no contexto das farmácias magistrais, contribuindo para a sua sustentabilidade e competitividade em um mercado dinâmico.

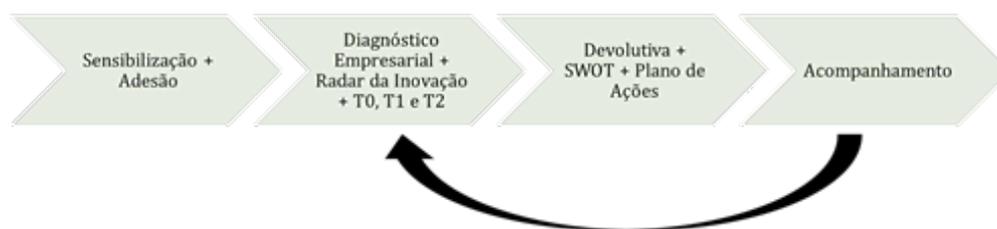
### Processos metodológicos: o Programa ALI

Para maior familiarização com a temática abordada neste estudo, tem-se como referência os diferentes tipos de inovação, classificados e definidos pela terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005). Com base na publicação, a inovação de

produto (bem ou serviço) está relacionada às alterações ocorridas nas suas características técnicas/materiais, funcionalidades ou usabilidade. A inovação de processo refere-se às modificações realizadas no método de produção ou distribuição, seja com relação à adoção de diferentes técnicas ou implantação de *softwares* para a otimização da gestão/produção. Quanto à inovação de marketing, trata-se de mudanças ocorridas na fixação de preço, no posicionamento do produto (bem ou serviço) ou nas estratégias de divulgação do mesmo. Já a inovação organizacional está relacionada às mudanças nas práticas intraorganizacionais de gestão ou no relacionamento da organização com o ambiente externo.

Com o objetivo de disseminar e implantar essas diferentes práticas de inovação no ambiente empresarial, o Programa ALI é composto pelas seguintes etapas interligadas:

Figura 1 – Etapas do Programa ALI



Fonte: Adaptado de Agentes Locais de Inovação (Online).

Na etapa inicial, o agente é responsável pelo primeiro contato com os empresários na região de atuação para sensibilização sobre a importância da inovação como estratégia competitiva e o papel do Programa ALI nessa concepção. A partir da demonstração de interesse por parte do empresário, um termo de adesão é preenchido e assinado para

identificação do perfil e formalização da participação da empresa no processo de inovação, ou seja, nas demais etapas do Programa. No segundo momento, o agente aplica dois questionários por meio de uma entrevista junto aos empresários. O primeiro, com 37 questões, tem o objetivo de diagnosticar o grau de maturidade da gestão empresarial, com base

nos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)<sup>2</sup>, o mesmo utilizado no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (Prêmio MPE Brasil). Já o segundo, com 32 questões, objetiva mensurar o grau de inovação da empresa, com base nas 13 dimensões do Radar da Inovação<sup>3</sup>.

Na terceira etapa do processo, o agente elabora uma devolutiva que apresenta os resultados quantitativos do Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação, gerados automaticamente em gráficos, após preenchimento dos questionários em um formulário eletrônico no Sistema do Programa ALI (SISTEMALI). O documento apresenta ainda os resultados qualitativos, com base nas evidências levantadas por meio das entrevistas junto aos empresários. Com relação à mensuração do Diagnóstico Empresarial, os indicadores são apresentados em pontos (geral e por critério) de 0 a 100. Nesse quesito, quanto maior a pontuação, maior é o nível de gestão em busca da excelência. Já com relação ao Radar da Inovação, o mesmo gera um score (geral e por dimensão) entre 1,0 e 5,0, indicando a nota 1,0 para quando a inovação não está presente na organização estudada; a nota 3,0 para quando a inovação é incipiente; e a nota 5,0 para quando a inovação está presente.

Ainda na terceira etapa, após a apresentação da devolutiva ao empresário, realiza-se a análise SWOT, uma prática administrativa que tem a finalidade de avaliar os ambientes externos e internos à empresa. Nesse sentido, identificam-se as oportunidades e ameaças,

bem como os pontos fortes e oportunidades de melhoria, respectivamente, cujos aspectos são representados em uma matriz. Logo após a análise, considerando as evidências apresentadas na devolutiva e os pontos levantados na matriz SWOT, elabora-se um plano de ações, que deve ser executado de forma estratégica pelo empresário e acompanhado, junto ao agente local de inovação, através de indicadores de monitoramento. Com exceção da primeira etapa, esse processo ocorre em três ciclos diferentes (T0, T1 e T2), num período de 24 meses, a fim de possibilitar a evolução da empresa no Radar da Inovação e Gestão Empresarial. Para tanto, tem-se como critério para a mudança de ciclo a implantação de, pelo menos, três ações das cinco elencadas em cada plano.

Como já mencionado na abordagem introdutória, este trabalho apresenta uma visão quantitativa e qualitativa dos dados obtidos na pesquisa de campo, a partir do processo metodológico adotado e dos instrumentos utilizados pelo Sebrae em todas as unidades federativas do Brasil, no âmbito do Programa ALI. Quanto aos dados quantitativos, utilizou-se o Termo de Adesão para delimitação objetiva do perfil empresarial, e o Radar da Inovação para a mensuração do grau da inovação nas farmácias magistrais de João Pessoa (PB). Já com relação aos dados qualitativos, utilizou-se as evidências levantadas na devolutiva. Ao final, o desempenho empresarial dos empreendimentos acompanhados no referido projeto foi apresentado e analisado, comparando a pontuação adquirida no primeiro ciclo (T0) e a alcançada do terceiro ciclo (T2), após a execução das ações planejadas.

## **O RADAR DA INOVAÇÃO: diagnóstico e análise das farmácias magistrais**

Considerando a abordagem de pesquisa adotada, com relação aos dados quantitativos, no primeiro momento, delimitou-se o perfil das empresas estudadas no referido projeto, a partir do mapeamento das principais informações contidas no Termo de Adesão, como segue:

2 Os oito critérios do MEG são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Para mais informações sobre o Modelo e os critérios de excelência, acesse o site da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 23 abril de 2016.

3 O Radar da Inovação é um questionário desenvolvido pela Bachmann & Associados, com base nas 12 dimensões da inovação elaboradas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), acrescentadas do indicador “ambiência inovadora” (GUIA PARA A INOVAÇÃO, 2015), totalizando 13 dimensões. Tais dimensões serão abordadas de forma detalhada na seção quatro deste trabalho.

Quadro 1 - Perfil das farmácias magistrais de João Pessoa (PB)

PORTE	FILIAIS	QTD. DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE ATUAÇÃO
ME	0	5	13 anos
EPP	0	5	2 anos
ME	0	5	14 anos
EPP	2	17	28 anos
EPP	1	11	9 anos
ME	0	6	21 anos

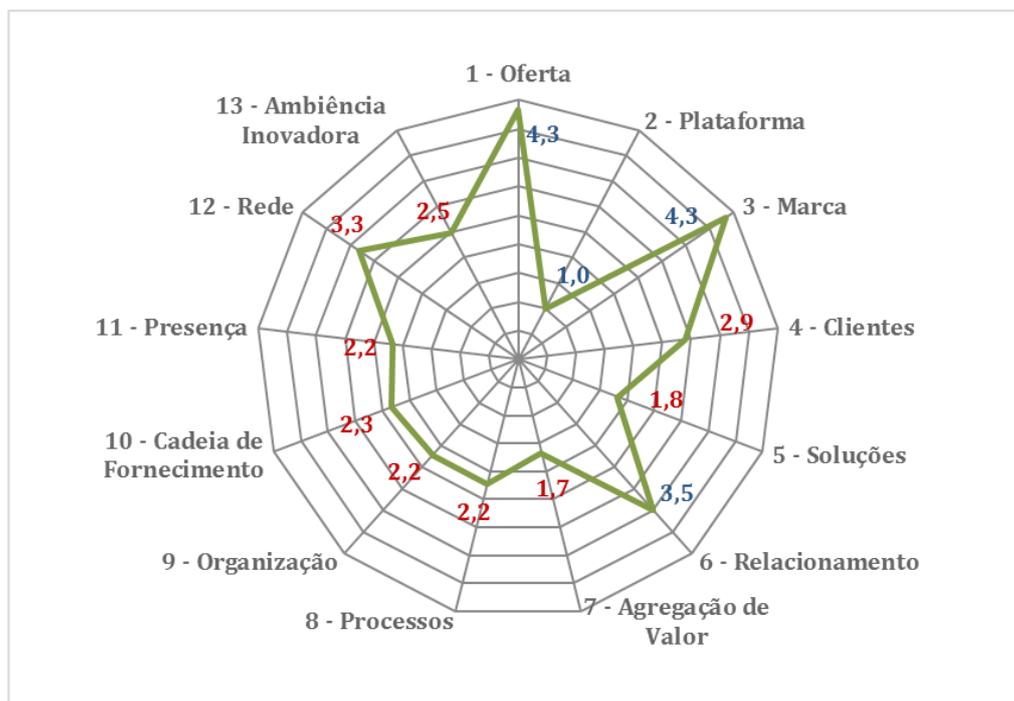
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir do dados do quadro 1, observa-se que apenas uma farmácia magistral, atendida no Programa ALI, está presente há menos de dez anos no segmento farmacêutico de João Pessoa. Já as outras quatro estão em funcionamento há dez anos ou mais, o que indica um nível elevado de permanência desses pequenos negócios no mercado local, comprovado pela taxa de sobrevivência da categoria na referida cidade (79%). Com base nesse tempo de atuação, é possível inferir que tais empresas

podem ter alcançado certo grau de experiência organizacional.

No segundo momento, a partir das informações levantadas junto aos empresários, por meio da aplicação do questionário “Radar da Inovação” em entrevista, têm-se os dados apresentados na figura 2. Com base no cálculo da média das empresas pesquisadas, o resultado apresenta um **score = 2,6**, o que caracteriza a existência de uma “inovação incipiente” no segmento em geral.

Figura 2 – Radar da Inovação 0 das Farmácias Magistrais de João Pessoa (PB)



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Considerando cada dimensão usada na mensuração quantitativa do radar da inovação, tem-se o seguinte quadro: a) Melhor desempenho nas dimensões: Oferta, Marca e Relacionamento; b) Dimensões que podem ser melhoradas para alavancar os pequenos negócios: Plataforma, Clientes, Soluções, Agregação de Valor, Processos,

Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Já numa abordagem qualitativa, realizou-se a análise das seis farmácias magistrais, atendidas no Programa ALI, por dimensão do Radar da Inovação, considerando cada definição conceitual de acordo com o Guia para a Inovação (2015), conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Dimensões do Radar da Inovação

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Oferta</b>	Refere-se aos novos produtos (bens e serviços) oferecidos pela empresa ao mercado.
<b>Plataforma</b>	Avalia o conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
<b>Marca</b>	Analisa o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
<b>Clientes</b>	Caracteriza-se pelos avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
<b>Soluções</b>	Mensura a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.
<b>Relacionamento</b>	Originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
<b>Agregação de Valor</b>	Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
<b>Processos</b>	Pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
<b>Organização</b>	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
<b>Cadeia de Fornecimento</b>	Abrange os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
<b>Presença</b>	Relaciona-se à criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.
<b>Rede</b>	Consiste em realizar melhorias nos recursos de comunicação, capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
<b>Ambiência Inovadora</b>	Mede as informações adquiridas por meio do ambiente interno e externo à organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Guia para a Inovação (2015).

Com relação à primeira dimensão - Oferta -, nos últimos três anos, as seis farmácias magistrais lançaram, com sucesso, mais de um novo produto no mercado. Destas, quatro retiraram do mercado mais de um produto que não teve sucesso, demonstrando ousadia inovadora. No tocante à dimensão Plataforma, as seis farmácias magistrais oferecem diferentes tipos de produtos, de acordo com as necessidades do cliente (sob receita), disponibilizados em suas diferentes versões: capsulas, soluções, cremes e gel.

Referente à dimensão Marca, três farmácias possuem marca registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Para divulgação de tais marcas, registradas ou não, quatro empresas utilizam veículos mais tradicionais, como TV, panfletos, folders, revistas e campanhas de venda direta, e os meios de comunicação digital, a exemplo do Facebook e Instagram. Apenas duas empresas afirmaram realizar a divulgação da marca exclusivamente em seus produtos. Já outras duas indicaram utilizar, além dos meios de comunicação mencionados, a propaganda/visitação médica.

Quanto à dimensão Clientes, três farmácias possuem uma sistemática para a coleta de informações sobre as necessidades dos clientes e identificação de novos mercados (ex. formulário de registro de reclamações e sugestões, pesquisa de satisfação dos clientes), enquanto que três não possuem qualquer sistemática de coleta dessas informações. No entanto, ainda que de modo informal, uma destas empresas identificou uma necessidade não atendida dos seus clientes ou um novo mercado de atuação, que foi a adoção de um Livro de Protocolo para maior controle de saída dos medicamentos e a comercialização de uma linha de suplementos, respectivamente.

Por outro lado, apenas uma empresa realizou alterações em seu atendimento ou forma de trabalho, nos últimos três anos, em decorrência de informações informais sobre as necessidades dos clientes. Tais mudanças estão relacionadas ao acompanhamento

mais próximo das empresas no processo de atendimento ao cliente, a fim de disponibilizar mais informações sobre as substâncias do produto, sua forma de conservação e seus benefícios que, quase sempre, não são represasdas pelas atendedoras.

Com relação à dimensão Soluções, destaca-se que a mesma apresenta duas categorias. As soluções complementares são caracterizadas pela oferta de produtos (bens ou serviços) complementares ao produto principal, administrados pelo próprio negócio. Já as soluções por integração consistem em fazer uso de recursos ou produtos de terceiros para ofertar uma solução mais completa para o cliente. Com base nos dados da pesquisa, nos últimos três anos, apenas duas empresas passaram a oferecer solução complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita. As ações implantadas foram: a) serviço de análise capilar; e b) venda de refrigerantes e picolé. Com relação à solução por integração, nos últimos três anos, apenas uma empresa passou a ofertar o serviço de entrega de medicamentos.

Quanto à dimensão Relacionamento, nos últimos três anos, cinco empresas adotaram mais de uma nova facilidade ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a exemplo da oferta de café, realização de promoções e eventos educativos, catálogo diferenciado e implantação de programa de fidelização de clientes. Nesse mesmo período de avaliação, três empresas adotaram mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes, a saber: Facebook, WhatsApp, Instagram e Site.

Na dimensão Agregação de Valor, nos últimos três anos, apenas uma empresa atendida no Programa ALI adotou uma nova forma de gerar receita usando as instalações e recursos já existentes. Nesse quesito, a partir do estabelecimento de parcerias com farmácias/empresários de confiança, a empresa passou a vender seus insumos que não estão sendo utilizados, visto que o mercado de fornecedores impõe uma quantidade mínima de compra por insumo. Nesse mesmo período de avaliação, três

empresas adotaram novas formas de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com os seus clientes. As práticas identificadas nessa dimensão foram: a) a oferta de amostra de produtos para degustação pelos clientes (ex.: chá, pães, bolos para dietéticos, etc.); e b) campanhas de venda de produtos, promovendo um relacionamento entre fornecedores, vendedores e clientes.

Na dimensão Processos, identificou-se que, nos últimos três anos, as seis empresas modificaram pelo menos um processo (compra, estocagem, venda, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento. As práticas identificadas nesse quesito foram: a) mudanças no processo de atendimento ao cliente e entrega de medicamentos; b) aquisição de equipamentos, culminando na otimização do tempo no processo de manipulação dos medicamentos; e c) mudança para um estoque mais enxuto, diminuindo, assim, os custos de armazenamento.

Quanto aos outros quesitos desta dimensão, três empresas adotaram alguma nova prática nos últimos três anos, a saber: *benchmarking*, 5W2H e análise SWOT; seis empresas adotaram ou atualizaram algum software para gestão administrativa ou produção/manipulação de medicamentos; três empresas fizeram alguma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação), devido a aspectos ambientais/ecológicos, a exemplo da adoção de sacolas biodegradáveis, o reuso de papéis, troca das sacolas de plástico por sacolas de papéis e maior controle dos resíduos para menor perda e menor impacto ao meio ambiente. Nos últimos três anos, nenhuma empresa recebeu qualquer nova certificação voluntária ou compulsória.

Com relação à dimensão Organização, nos últimos três anos, apenas duas empresas reorganizaram suas atividades ou adotou pelo menos uma nova abordagem para melhorar os seus resultados, que foi mudança de horários de trabalho dos colaboradores. Da mesma forma, nos últimos três anos, apenas duas empresas estabeleceram

parceria com nutricionistas ou outras farmácias para fornecer produtos melhores ou mais completos. Nesse mesmo período de avaliação, apenas duas empresas fizeram uma mudança de estratégia competitiva, como o direcionamento das ações de venda para hospitais e a implantação de manipulação dos medicamentos nutracêuticos.

Quanto à dimensão Cadeia de Fornecimento, nos últimos três anos, três empresas adotaram novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias-primas e outros produtos. As práticas identificadas nessa dimensão foram: a) mudança de empresa transportadora para diminuição dos custos com a logística; b) conjunto de estudos sobre perdas, negociação, preços de transportadora e de cada matéria-prima, utilizando como base as informações contidas no software da própria empresa para a tomada de decisões; e c) estabelecimento de parcerias com outras farmácias para a compra/venda de insumos, de acordo com as necessidades da farmácia compradora e a disponibilidade do insumo no estoque da farmácia vendedora.

Na dimensão Presença, nos últimos três anos, três farmácias criaram pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes anteriormente, como a visitação/propaganda médica para venda de seus produtos. Uma empresa ainda abriu outra unidade. Já na dimensão Rede, apenas duas farmácias adotaram alguma nova forma de falar com ou ouvir os seus clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência. Os meios adotados foram o Facebook, WhatsApp e Instagram.

Finalmente, quanto à dimensão Ambiente Inovadora, apenas duas empresas fizeram uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades e empresas juniores, nos últimos três anos (ex.: área de finanças); cinco empresas buscam novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais (ex.: eventos promovidos pelo CRF); nos últimos três anos, cinco empresas absorveram

algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes (ex.: equipamentos de manipulação, sistema de purificação de água). Nesse mesmo período de avaliação, apenas duas empresas utilizaram algum dos programas de apoio do governo para as suas atividades inovadoras (ex.: BNB e Sebraetec). Por outro lado, apenas uma farmácia adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou know-how e competências, nos últimos três anos. Quanto à coleta de ideias junto aos colaboradores, apenas uma empresa possui essa prática de forma sistemática.

### **Ações estratégicas para inovação empresarial**

Após a aplicação de todos os questionários de Radar da Inovação no ciclo inicial (T0) do Programa ALI-PB, elaborou-se um plano de ações coletivas que atendessem às necessidades comuns das empresas participantes, além das ações individuais sugeridas, de acordo com as necessidades de cada farmácia. Com relação às ações coletivas, realizou-se um Encontro Empresarial com o segmento para seleção e calendarização das ações, descritas a seguir.

### **Ações coletivas: realizadas pelo Programa ALI-PB**

Como já mencionado, as ações coletivas realizadas no âmbito do Programa ALI tomaram como base a análise geral das micro e pequenas farmácias atendidas pelo projeto, a partir dos resultados obtidos no Radar da Inovação do ciclo T0, bem como a análise do mercado do segmento farmacêutico e a realização de um Encontro Empresarial para levantamento da preferência dos empresários e elaboração do plano de ação. Tal plano teve como objetivo geral promover a aquisição de conhecimentos pelos empresários de micro e pequenas farmácias magistrais, para sua aplicação na inovação de produtos, processos, marketing e organizacional sob a orientação da agente local de inovação. As ações realizadas são descritas a seguir:

- **Workshop “Como empreender com Atenção Farmacêutica”:** com foco na gestão técnica e estratégica do estabelecimento farmacêutico, o evento teve como objetivo trabalhar os aspectos relacionados ao serviço de atenção farmacêutica.
- **Missão Técnica: Consulfarma 2016:** considerado o principal evento internacional na área magistral, o congresso conta com feira de negócios (entrada gratuita), simpósios, cursos teóricos e práticos na área farmacêutica e empreendedora. O Sebrae subsidiou 50% do valor total da hospedagem e das inscrições dos empresários nas atividades pagas.
- **Clínica Tecnológica: Gestão de Relacionamentos em Redes Sociais Online:** Diante do contexto da sociedade digital, orientada pelo uso sistêmico das tecnologias da informação e comunicação, a adoção e o gerenciamento das mídias sociais para promoção do atendimento, comunicação e relacionamento entre as empresas e seus clientes é fundamental para a criação ou fortalecimento de uma imagem positiva. Nessa concepção, a atividade foi realizada com o objetivo de capacitar os empresários para o uso efetivo dessas ferramentas digitais.
- **Clínica Tecnológica + Consultoria para implantação de ações sustentáveis:** Em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o objetivo desta atividade foi atualizar os empresários sobre as leis atuais que regem as práticas sustentáveis em farmácias e drogarias. Já a consultoria de até 2h, realizada individualmente em cada empresa participante da atividade coletiva, teve como objetivo identificar as ações mais adequadas a serem implantadas por cada empresário, conforme as necessidades ambientais/ecológicas da sua farmácia.

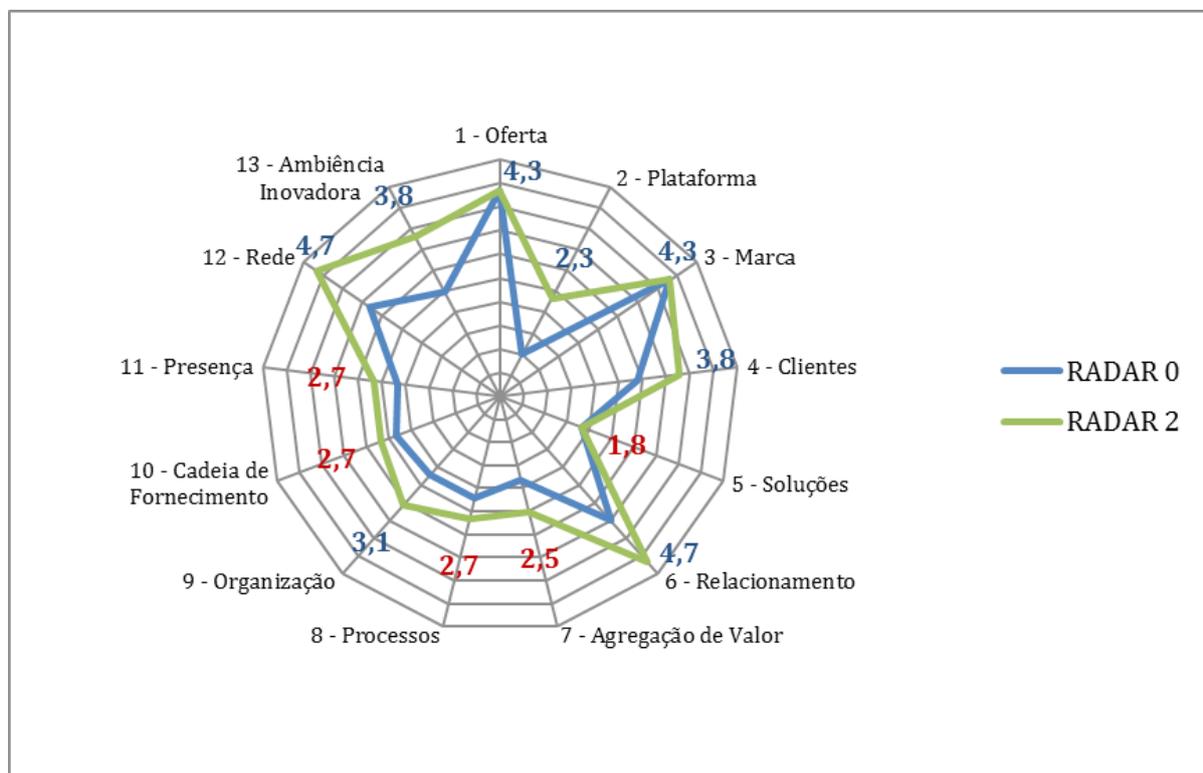
- **Laboratório: Aplicativos do Google:** Em parceria com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o Workshop foi realizado com o objetivo de apresentar ferramentas gratuitas ofertadas pela empresa Google e que podem ser utilizadas no contexto dos pequenos negócios como estratégia empresarial e com a finalidade de melhorar a produtividade no trabalho.
- **Parceria UFPB:** as micro e pequenas empresas receberam alguns alunos de graduação (categorias estágio docência e atividade curricular) para a execução das ações não iniciadas ou inconclusas. Estabeleceu-se, portanto, parceria/convênio entre as MPE atendidas no Programa ALI e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), possibilitando aos graduandos em Relações Públicas a aplicação dos conhecimentos relativos ao curso, nas áreas que lhe competem, promovendo, assim, a capacitação profissional

dos alunos e o desenvolvimento empresarial das MPE assistidas.

### Resultados alcançados: ações executadas pelas empresas participantes

Durante o período de 24 meses, como atividades inerentes aos processos metodológicos do Programa ALI, as farmácias magistrais atendidas pelo projeto, além de participarem das ações promovidas pelo Sebrae-PB, ainda contaram com o acompanhamento de uma Agente Local de Inovação, contribuindo para a implantação de ações inovadoras com foco na sustentabilidade e competitividade. Com base nos resultados quantitativos do Radar da Inovação T2 (Figura 3) com um **score 3,3**, gerados por meio de um formulário eletrônico no sistema do Programa ALI, um dos questionários para avaliação das MPE no projeto em questão, observa-se uma variação geral de 0,8 entre os gráficos T0 e T2.

Figura 3 – Evolução no Radar da Inovação das Farmácias Magistrais



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com a figura, as dimensões que mais evoluíram e as ações que mais contribuíram para a melhoria de cada dimensão foram as seguintes:

- a) Plataforma (*variação de 2,7*): implementação de uma nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente, a exemplo da estruturação de uma Farmácia Estética, lançamento de uma Linha de Beleza, atuação com foco na Física Quântica e comercialização de nova Linha de Cosméticos (nutracêuticos).
- b) Clientes (*variação de 0,9*): implantação de sistema formal de coleta de informações dos clientes (Pesquisa de Satisfação de Clientes ou Formulário de Reclamações, Sugestões e Elogios).
- c) Relacionamento e Redes (*variações de 0,9 e 1,2, respectivamente*): implantação de Programa de Fidelização de Clientes; adoção de Site Institucional, Mídias Sociais (WhatsApp, Instagram e Facebook) como meios de comunicação com o cliente e promoção de produtos, bem como otimização de busca na internet.
- d) Agregação de Valor (*variação de 0,7*): compra e venda de insumos para manipulação de medicamentos; venda de produtos de terceiros, cobrando uma comissão.
- e) Organização (*variação de 0,9*): reorganização do processo de atendimento ao cliente via WhatsApp, telefone e presencial; estabelecimento de parcerias para compartilhamento de recursos de produção; mudança de estratégia competitiva (ex.: abrangência de atuação para o cliente final, realização de eventos para médicos de interesse, foco em uma área de atuação (nutrição esportiva, Cosmetologia, Física Quântica)).
- f) Ambiente Inovadora (*variação de 1,3*): participação nas ações estratégicas realizadas

no âmbito do Programa ALI, já mencionadas no tópico anterior; Consultorias para implantação de Programa de Gestão de Pessoas, otimização de busca na internet, criação de site institucional, e melhoria da gestão financeira.

É válido destacar que, apesar de a dimensão Oferta não ter sofrido variação, com relação a uma das empresas atendidas pelo Programa ALI-PB, além de já ter implementado mais de um novo produto no mercado nos últimos três anos, a mesma se destacou pela criação de uma fórmula para tratamento dos sintomas da Chikungunya. Tal medicamento está sendo prescrito por diversos médicos e vendido em vários estados do país. Como oportunidade de inovação, a empresária foi orientada pela agente a patentear a fórmula criada.

Outra oportunidade de inovação que merece destaque está relacionada às dimensões Soluções e Ambiente Inovadora. Na primeira dimensão, as farmácias atendidas no Programa ALI-PB ainda oferecem o serviço de atenção farmacêutica de forma gratuita, podendo esta prática ser utilizada como uma nova estratégia para criar receita para a empresa, estando de acordo com a Lei 13.021/14. Quanto à dimensão Ambiente Inovadora, as parcerias realizadas com o curso de Relações Públicas da UFPB também são consideradas oportunidades de inovação, visto que as atividades planejadas pelos alunos serão executadas até o final de novembro de 2016, no caso das disciplinas curriculares, ou até o final do primeiro semestre de 2017, no caso dos estágios obrigatórios.

## Considerações finais

A partir do estudo apresentado foi possível analisar a evolução das farmácias magistrais atendidas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação no estado da Paraíba (Programa ALI-PB). Com base nos gráficos

T0 e T2, observa-se uma variação de 0,8 no score geral das empresas. Com relação à análise das dimensões, as que apresentam maior evolução são: Plataforma, Clientes, Redes, Relacionamentos, Agregação de Valor, Organização e Ambiência Inovadora. Numa análise mais minuciosa, observa-se que as empresas que mais contribuíram para a evolução em cada dimensão foram as que tiveram maior evolução nas dimensões Clientes e Ambiência Inovadora, como consequência das informações e conhecimentos adquiridos por meio de fontes externas (clientes, instituições de pesquisa e fomento) e internas (colaboradores).

## Referências

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO.

Disponível em: <http://migre.me/vuvvX>. Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FARMACÊUTICOS MAGISTRAIS (ANFARMAG). Panorama Setorial Anfarmag: Farmácias de Manipulação Brasileiras. São Paulo: ANFARMAG, 2016.

BRASIL. LEI Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (Estágio de estudantes). Disponível em: <http://migre.me/vuvwk>. Acesso em: 30 mai. 2016.

BRASIL. Lei Nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Disponível em: <http://migre.me/vuvwA>. Acesso em: 09 out. 2015.

BRASIL. LEI Nº 13.021, de 08 de agosto de 2014 (Exercício e Fiscalização das atividades farmacêuticas). Disponível em: <http://migre.me/vuvwV>. Acesso em: 30 out. 2015.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://migre.me/vuvxK>. Acesso em: 01 ago. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO (CRF-SP). Comissão de Farmácia Clínica. Disponível em: <http://migre.me/vuvy4>. Acesso em: 10 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Farmácia Estética. São Paulo: São Paulo: CRF-SP, 2016.

DATASEBRAE. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2016.

EMPRESÔMETRO MPE. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2016.

ePHARMA. Pesquisa de lojas localizadas em João Pessoa. Disponível em: <http://migre.me/vuvyt>. Acesso em: 02 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. Ed. FINEP, 2005.

\_\_\_\_\_. OCDE descreve o atual momento do Brasil como “crítico”. Disponível em: <http://migre.me/vuvyD>. Acesso em: 02 ago. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA (PMJP). Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos – PMGIRS. Disponível em: <http://migre.me/vuvyT>. Acesso em: 03 ago. 2016.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE PARANÁ). **Guia para a Inovação**: Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: Bachmann & Associados, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA (SEBRAE PARAÍBA). **O caminho para inovar**. João Pessoa, Sebrae, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE NACIONAL). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 2013.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Inteligência Competitiva para pequenas empresas. Disponível em: <http://migre.me/vuvzc>. Acesso em: 09 jul. 2016.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementariedade. In: \_\_\_\_\_. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

## DISCURSO PRÁTICO, APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

### **Clóvis Ricardo Montenegro de Lima**

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Pesquisador Adjunto 1 do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). E-mail: clovismlima@gmail.com

### **José Rodolfo Tenório Lima**

Doutorando em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professor na Universidade Federal de Alagoas (UFAL). E-mail: jrtilima@gmail.com

### **Helen Fischer Günther**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora Titular da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). E-mail: helen.fg@gmail.com

**Resumo:** Discute o desenvolvimento nas organizações a partir do discurso prático e da aprendizagem, com vistas a identificar contribuições de uma perspectiva pragmática para o desenvolvimento moral e aprendizagem nas organizações, aqui observadas como sistemas. Para tanto, contrapõe-se as ideias de Discurso prático (Habermas) e de evolução na teoria de sistemas (Luhmann) com elementos de aprendizagem (Piaget e Paulo Freire). Compreende-se que o Discurso prático é uma forma especial de agir comunicativo, tem dimensões subjetiva, objetiva e social e desenvolve-se a partir do fio condutor de se colocar no outro. A aprendizagem, por sua vez, pressupõe uma mudança cognitiva, além de ser uma reconstrução racional que recria o conhecimento sobre as coisas no mundo da vida. Por conseguinte, não se pode olhar as organizações como se estivessem sobre trilhos que conduzem inevitavelmente para a melhoria e a inovação. As organizações estão dentro do mundo da vida e podem passar por acidentes e retrocessos. A teoria do desenvolvimento das organizações, portanto, necessita avançar no entendimento de como os seus participantes aprendem e como tal aprendizagem interfere na dinâmica organizacional. Ressalta-se que aprender por si só não garante evolução no sentido de melhorar desempenho e adaptação ao entorno.

**Palavras-chave:** Discurso Prático. Aprendizagem em Organizações. Desenvolvimento moral.

## PRACTICAL DISCOURSE, LEARNING AND DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

**Abstract:** To discuss the development in organizations from the practical discourse and learning, under the aim of identifying contributions from a pragmatic perspective to the moral development and learning in the organizations, observed here as systems. For this, the ideas of practical discourse (Habermas) and of evolution in systems theory (Luhmann) with learning elements (Piaget and Paulo Freire) are contrasted. It is understood that the Practical Discourse is a special form of communicative action, has subjective, objective and social dimensions and develops from the guiding thread of putting itself in the other. Learning, in turn, presupposes cognitive change, as well as being a rational reconstruction that recreates knowledge about things in the world of life. Consequently, you can not look at organizations as if they were on the rails that inevitably lead to improvement and innovation. Organizations are within the world of life and can go through accidents and setbacks. Organizational development theory therefore needs to advance in the understanding of how its participants learn and how such learning interferes with organizational dynamics. It is emphasized that learning alone does not guarantee evolution in the sense of improving performance and adaptation to the environment.

**Keywords:** Practical Discourse. Learning in Organizations. Moral development.

*Artigo recebido em: 25/08/2018*

*Aceito para publicação em: 11/10/2018*

## Introdução

Neste artigo quer-se fazer um contraponto entre o Discurso prático na teoria de Jürgen Habermas e a evolução na teoria de sistemas de Niklas Luhmann, tendo como pano de fundo as abordagens cognitivistas e construtivistas da aprendizagem em Piaget e Paulo Freire.

O Discurso prático se distingue do Discurso teórico em Habermas. O Discurso é uma forma especial de agir comunicativo. O Discurso tem dimensões subjetiva, objetiva e social. Estas se reportam a questões de sinceridade, veracidade e correção normativa.

O desenvolvimento moral aparece em Habermas no seu esforço para a reconstrução do materialismo histórico. Neste caso ele está associado a formação do Eu. Nesta época começa a discussão sobre os estágios de desenvolvimento moral em Kohlberg, dentro da perspectiva da psicologia cognitiva.

Após a guinada linguística, Habermas passa a vincular o desenvolvimento moral com o agir comunicativo, e particularmente com o Discurso. A capacidade de sair do egocentrismo e de se colocar no outro é o fio condutor deste desenvolvimento. O Discurso é uma relação simétrica Eu-Tu para construir os acordos teóricos e práticos.

A aprendizagem requer capacidade crítica, que também se aprende. A competência de ver os problemas é quase uma condição para a aprendizagem. A cognição precisa deste terreno de problematização para a mudança e aprendizagem. Os sujeitos cognoscentes problematizam intersubjetivamente no mundo da vida.

A aprendizagem é uma mudança cognitiva, além de ser uma reconstrução racional no sentido de que recria o conhecimento sobre as coisas no mundo da vida. Habermas fala de reconstrução como método, no seu trabalho de crítica do Materialismo histórico. Habermas se encontra com Paulo Freire nesta abordagem construtivista do conhecimento.

A relação entre este construtivismo e a teoria do desenvolvimento está em discussão. Habermas afirma que há um conflito teórico-metodológico a ser resolvido entre a História e as Ciências Sociais. As narrativas históricas perdem com interferência das Ciências sociais.

As conclusões das pesquisas históricas são difíceis de serem generalizadas. Habermas faz uma crítica particular a noção de evolução que está presente na teoria de sistemas de Luhmann. A naturalização dos acontecimentos no mundo da vida carrega a suposição de que a História tem um telos a cumprir. Isto reduz os participantes dos sistemas a condição de tripulantes de uma máquina egocêntrica e autopoiética imersa no mundo da vida.

## Discurso prático e desenvolvimento moral

Habermas em “Consciência moral e agir comunicativo” conversa com o cognitivismo de Piaget para discutir o Discurso e o desenvolvimento moral. O Discurso pode ser prático ou teórico, mas em qualquer caso implica aprendizagem e desenvolvimento moral.

O Discurso é uma forma especial de agir comunicativo. Nele os falantes buscam se entender em torno do melhor argumento. O Discurso é uma formação intersubjetiva onde os sujeitos não apenas compartilham representações das coisas e dos fatos, mas criam vínculos. As interações das interações constroem o tecido social.

Kohlberg fala de desenvolvimento moral na aprendizagem em função da descentração do Eu. Assim, em relações simétricas o Eu e o Tu confrontam seus argumentos nas situações de conflito.

Compreender cada uma das esferas em que se estabelece o ato comunicativo pleno – a veracidade, a retidão, a sinceridade e a inteligibilidade nas interações linguísticas – é avançar no entendimento

de uma via alternativa para a conciliação entre a racionalidade e a ética (VIZEU, 2005, p. 19).

A ética do Discurso tem como princípio um procedimento, isto é, o resgate discursivo de pretensões de validade normativas e, deste modo, pode ser caracterizada como formal. Trata-se de um processo, o Discurso prático, que por sua vez, não indica orientações de conteúdo. Tal processo visa sim ao exame da validade de normas propostas e consideradas hipoteticamente, mas não à geração de normas justificadas (HABERMAS, 1989, p. 126).

O locus onde o Discurso prático emerge é caracterizado por ter o horizonte do mundo da vida de um determinado grupo social, em que haja conflitos de ação em uma determinada situação, onde os participantes entendem que devem regular consensualmente uma matéria social controversa (HABERMAS, 1989). O Discurso prático é que define os objetos e os problemas que estão na vez de serem debatidos, a partir de uma situação que possua um acordo normativo perturbado.

Em um Discurso prático, os participantes procuram ter clareza sobre qual é o interesse comum, por meio da negociação de um compromisso, em que buscam encontrar um equilíbrio entre interesses particulares e antagônicos. Parte-se de um princípio-ponte que possibilite o consenso, assegurando que são válidas apenas as normas que exprimem uma vontade universal. Com isso, esse princípio moral assume apenas as normas que possam encontrar o assentimento qualificado de todos os participantes. Portanto, considerando a ética do Discurso, uma norma somente é válida quando todos os envolvidos atuem (ou possam atuar) enquanto participantes de um Discurso prático (HABERMAS, 1989).

Uma norma é justificada quando a decisão é alcançada argumentativamente e, assim, é considerada igualmente boa para cada um dos envolvidos. Esse processo é semelhante ao Discurso prático, pois pressupõe que cada envolvido tem poder de se convencer de que a norma proposta nas

circunstâncias dadas é igualmente boa para todos. Fundamentalmente, o processo é iniciado com a pergunta “Com que modo de agir em comum queremos nos comprometer?”, assim inserindo o elemento pragmático. Cada um indica ao outro as razões por que ele pode querer que um modo de agir seja tornado socialmente imperativo.

Por conseguinte, o questionamento relacionado ao desenvolvimento moral se aproxima de uma construção pautada em “o que devo fazer?” e não em “o que quero fazer” ou “o que posso fazer”. Como empreendimento intersubjetivo, a argumentação é o elemento que permite a construção de uma linha de ação coletiva, coordenando as intenções individuais e chegando a uma decisão comum sobre tal linha de ação (HABERMAS, 1989).

A decisão só poderá ser considerada como justificada se é formada conforme as regras pragmáticas do Discurso, isto é, quando a decisão é resultante de argumentações. Somente dessa forma é que há garantia de que os participantes tenham chance de espontaneamente consentir.

Para que isso seja possível, faz-se necessário que as regras do Discurso sejam pautadas no conteúdo normativo, neutralizando o desequilíbrio de poder e garantindo equanimidade da manifestação de interesses próprios de cada um. Não obstante, a forma da argumentação deve evitar que alguns simplesmente sugiram ou prescrevam aos outros o que é bom para eles. Deve sim, possibilitar a ininfluenciabilidade ou a autonomia da formação da vontade (HABERMAS, 1989, p. 92).

O Discurso prático se apoia na ideia de imparcialidade, que não se reduz à ideia de um equilíbrio de poder. Falar em uma norma que seja boa para todos é falar em avaliação imparcial dos interesses dos envolvidos. E, “essa exigência não é satisfeita pela simples distribuição igual das chances de impor os interesses próprios. A imparcialidade da formação do juízo não pode ser substituída pela

autonomia da formação da vontade” (HABERMAS, 1989, p. 93).

O formalismo ético torna-se decisivo nas questões práticas (questões do “bem viver”), ou seja, questões que se referem em cada caso ao todo de uma forma de vida individual. Nesse caso, o princípio da universalização distingue “o bom” e “o justo” entre enunciados valorativos e enunciados estritamente normativos.

Os valores culturais (e morais) encerram uma pretensão de validade intersubjetiva, mas estão tão entrelaçados com a totalidade de uma forma de vida particular que não podem originariamente pretender uma validade normativa no sentido estrito – eles se candidatam, em todo o caso, a se materializar em normas que deem vez a um interesse universal (HABERMAS, 1989, p. 126).

Assim, a ética do Discurso não dá nenhuma orientação conteudística, mas sim, um procedimento rico de pressupostos, que deve garantir a imparcialidade da formação do juízo. O Discurso prático é um processo, não para a produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas consideradas hipoteticamente. É só com esse proceduralismo que a ética do Discurso se distingue de outras éticas cognitivistas, universalistas e formalistas (HABERMAS, 1989, p. 148-149).

O princípio de tal ética coíbe que, em nome de uma autoridade filosófica, se privilegiem e se fixem determinados conteúdos normativos em uma teoria moral. A determinação procedimental do que é moral abarca os pressupostos básicos do cognitivismo, do universalismo e do formalismo e permite uma separação suficientemente precisa das estruturas cognitivas e dos conteúdos dos juízos morais (HABERMAS, 1989).

As pretensões de validade que valem de orientação para os agentes na prática comunicacional cotidiana são expressamente tematizadas e problematizadas na argumentação. No âmbito do Discurso prático, há a suspensão da validade de uma

norma controversa, uma vez que é só na competição entre proponentes e oponentes que deve ficar claro se ela merece ser reconhecida ou, não (HABERMAS, 1989).

Com isso, há a mudança de atitude na passagem do agir comunicativo para o Discurso. No relacionamento ingênuo com as coisas e eventos, aquilo que até então era válido como “fato”, passa a ser visto como algo que pode existir, mas que também pode não existir.

E, assim como os fatos se transformam em “estados de coisa” que podem ser ou não o caso, assim também as normas habitualizadas socialmente transformam-se em possibilidades de regulação que se podem aceitar como válidas ou recusar como inválidas (HABERMAS, p.155).

Com o redirecionamento do agir regulado por normas para o Discurso prático, os conceitos básicos de uma moral guiada por princípios resultam da reorganização, inevitável considerando o ponto de vista da lógica do desenvolvimento, do aparelho sócio-cognitivo disponível. Com tal guinada, o mundo social vê-se moralizado, enquanto que as formas de reciprocidade, embutidas nas interações sociais e elaboradas abstratamente, constituem o núcleo naturalista da consciência moral (HABERMAS, 1989, p. 204).

Como desdobramento, o desenvolvimento moral implica a transformação e a diferenciação das estruturas cognitivas disponíveis, resultando em uma melhor resolução da mesma espécie de problemas do que anteriormente, construindo a solução consensual de conflitos de ação moralmente relevantes.

Ao fazer isso, a pessoa em crescimento compreende o seu próprio desenvolvimento moral como um processo de aprendizagem. Pois, em cada estágio superior, ela deve poder explicar até que ponto estavam errados os juízos morais que considerava corretos no estágio precedente. Kohlberg interpreta esse processo de aprendizagem, em concordância com Piaget, com um desempenho

construtivo do aprendiz (HABERMAS, 1989, p. 155).

As estruturas cognitivas implícitas à faculdade de julgar moral não devem ser explicadas por influências do ambiente nem por programas inatos e processos de maturação, mas sim, como decorrência de uma “reorganização criativa de um inventário cognitivo pré-existente e que se viu sobrecarregado por problemas que reaparecem insistentemente” (HABERMAS, 1989).

Percebe-se, portanto, a inserção do Discurso prático em contextos do agir comunicativo e, nessa medida, a ética do Discurso remete a uma teoria do agir comunicativo e é dela dependente. Desta teoria espera-se uma contribuição para a reconstrução da consciência moral, pois refere-se a estruturas de uma interação guiada por normas e linguisticamente mediada, estruturas essas nas quais se encontram reunidos os pontos de vista do juízo moral e do agir (HABERMAS, 1989).

A ética do Discurso, então, é convergente a uma concepção construtivista da aprendizagem, uma vez que compreende a formação discursiva da vontade como uma forma de reflexão do agir comunicativo e exige, para a passagem do agir para o Discurso, uma mudança de atitude (HABERMAS, 1989).

## **Aprendizagem, problematização e reconstrução racional**

Os momentos em que ocorre aprendizagem envolvem diferentes contextos. Piaget nos inspira a compreender que o aprendizado se dá quando um elemento novo desordena uma adaptação anterior, gerando um novo equilíbrio em um novo patamar de conhecimento. Especificamente sobre aprendizagens coletivas, é necessário considerar que a aprendizagem se dará mediante interação e construção de sentidos coletivos. Com isso, os

sentidos individuais se desacomodam através da interação, do diálogo, da alteridade intrínseca à dinâmica das relações nos contextos organizacionais (SOUZA, 2004).

A crítica problematizadora pode emergir no entorno das organizações, em função dos seus riscos e das suas externalidades. Abre-se deste modo uma situação limite para os sistemas. De um lado as organizações podem se fechar, mas por outro podem se abrir a crítica. Siebeneichler (2006, p.50) em sua discussão sobre o sistema imunizador luhmanniano e o mundo da vida habermasiano lança uma questão para a reflexão: “É possível sincronizar de alguma forma essas perspectivas totalmente estranhas entre si e geradoras de insegurança [...]?”

Uma saída para essa indagação é a ideia de reconstrução discursiva das organizações, proposta no presente trabalho, que tem como mecanismo operacionalizador o agir comunicativo e racionalidade comunicativa. Esse mecanismo tenta ser a “ponte” sincronizadora entre o sistema e o seu entorno, ou seja, tenta reconstruir as ligações que foram desfeitas, a partir do fechamento operacional dos sistemas, na redução de complexidade existente no mundo da vida.

Cabe destacarmos que a ideia de reconstrução é central no trabalho habermasiano. De acordo com os autores o projeto reconstrutivo de Habermas pretende elucidar as regras e os processos sociais em que objetos simbólicos emergem e ganham sentido nas relações sociais. Reconstruir, no sentido habermasiano, significa refletir sobre as regras que têm de ser supostas para que seja possível a própria compreensão do sentido que é construído social e simbolicamente. A resposta de Habermas a ideia de emancipação, que caracteriza o campo crítico de sua construção teórica, é o mecanismo reconstrutivo de modo que os principais componentes da teoria reconstrutiva da sociedade podem ganhar seu sentido à luz do conceito de ação e de racionalidade comunicativa. (REPA; NOBRE, 2012a).

O processo de reconstrução deve ser compreendido como um mecanismo que tenta romper a barreira imposta pela dupla contingência existente entre dois sistemas que interagem. Tal barreira acaba sendo criada pela redução de complexidade imposta pelo sistema, que tem o seu sentido como operador das fronteiras. Essa redução implica em perda de conhecimento mais amplo do entorno. Além disso, o sentido, que opera a fronteira do sistema, por ser autoreferencial, acaba desenvolvendo uma gramática própria, que inviabiliza o entendimento ou limita a compreensão dos fatos ocorridos externamente e, estes, por sua vez, podem resultar nas “patologias sociais”, assim denominadas por Habermas.

A reconstrução discursiva dos sistemas organizacionais significa buscar refletir sobre as regras que pautam o processo decisório e que têm de ser supostas como princípio para a compreensão do sentido. São essas regras, estruturas e processos que constituem a racionalidade imanente aos objetos simbólicos, a racionalidade que eles reivindicam por si mesmos para que possam ter sentido. A reconstrução racional de estruturas profundas, geradoras das decisões, permite investigar a racionalidade própria das regras usadas em um determinado momento pelo sistema.

A base da reconstrução discursiva das organizações está na reconstrução “procedimental” proposta por Habermas em *Direito e Democracia*. Nobre e Repa (2012b, p. 40) destacam: “[...] Habermas não apenas reconstruiu a racionalidade do direito e do estado democrático de direito, mas fez o de tal maneira que propôs um paradigma alternativo não só para a autocompreensão dessas instituições, mas igualmente para o seu funcionamento concreto [...]” (grifo nosso).

Silva e Melo (2012), por sua vez, destacam que a reconstrução, na perspectiva procedimental, discute a tensão entre factividade e validade que se observa tanto interna quanto externamente

ao sistema direito na legitimação de suas normas na sociedade plural. Para os autores, Habermas indica, na sua proposta, que essa tensão tem de ser reconstruída, pois guarda possibilidades de uma democratização radical da vida social. Esse fato implica em uma submissão constante das instituições (sistemas) existentes à crítica e à transformação reflexiva, superando, desta forma, a imunização existente nos seus conteúdos normativos e formas de funcionamento.

É a partir desta visão, reflexiva e crítica, que se pensa a reconstrução discursiva das organizações, ou seja, propor um mecanismo em que as organizações se abram para a escuta dos seus críticos e, desta forma, problematize sobre sua interação com o entorno, gerando aprendizado. A abertura a crítica é o caminho para ampliar o campo perceptivo das organizações, pois a partir da construção de um entendimento baseado na discursividade, há uma tentativa de estabelecimento de uma “ponte” com a complexidade excluída e existente no mundo da vida. A reconstrução se propõe, conforme apontam Silva e Melo (2012, p. 135), a uma “diluição de naturalizações e engessamentos indevidos das formas institucionais” que impedem a percepção multidimensional.

O procedimento adotado para a reconstrução discursiva das organizações está fundamentado em uma atitude que tem o processo comunicativo como chave. Essa proposta rompe com a atitude objetivante, típica de um observador de regularidades empíricas. Neste caso os atores agem comunicativamente buscando encontrar uma definição comum para sua situação, assim como, em se entender sobre temas e planos de ação existentes interna e externamente a organização.

Silva e Melo (2012) sinalizam que a reconstrução procedimental habermasiana possui dois ambientes de atuação, um interno e outro externo. A reconstrução interna se volta aos modos de funcionamento do sistema, procurando

recompor a tensão entre suas expectativas normativas de legitimação e a facticidade de sua forma impositiva. Nesse caso busca-se reconstruir discursivamente a normatividade sistêmica, tendo participação direta dos atores envolvidos. Essa visão é importante para discutirmos a validade de normas criadas para serem cumpridas pelos sujeitos organizacionais.

A construção discursiva é uma tentativa de reduzir a tensão existente entre a positividade das normas e o reconhecimento validativo de seus executores. O grande objetivo desta proposta de reconstrução é uma autocompreensão sistêmica, que seja construída dialogicamente entre seus participantes. A reconstrução interna remete a processos deliberativos que transcendem os discursos herméticos dos operadores sistêmicos, incluindo a possibilidade de participação da comunidade organizacional em seu todo. A partir desta reconstrução reconhece-se a insuficiência de os debates circunscritos às instâncias formais de tomada de decisão cumprirem sozinhos as exigências de uma formação discursiva da opinião e da vontade da comunidade sistêmica. Há, como forma alternativa, a necessidade de se manterem os processos deliberativos mais densos e plurais, os quais tomam lugar à margem de suas fronteiras institucionais.

Já a reconstrução procedimental externa é a proposta de sincronização com o entorno sistêmico, ou seja, a abertura do sistema para a complexidade existente no mundo da vida. Para operacionalização deste procedimento é fundamental o reconhecimento e predisposição para a interação com as esferas públicas que habitam o entorno do sistema. Nas sociedades modernas forma-se uma consciência comum difusa baseada em projetos polifônicos e opacos de totalidade. Tal consciência pode concentrar-se e articular-se de maneira mais clara com o auxílio de temas específicos e de contribuições ordenadas

que são condensados em uma esfera pública. Nas esferas públicas, os processos de formação da opinião e da vontade são institucionalizados e, por mais especialização que possam ser, estão orientados para a difusão e à interpenetração.

Os sistemas devem se abrir para discutir com o seu entorno, buscando ampliar o conhecimento existente da complexidade externa ao sistema. Deve-se instalar sensores de intercâmbio entre mundo da vida e sistema, pois é necessário que os impulsos do mundo da vida possam influir no autocontrole dos sistemas funcionais.

No entanto, isso exige uma nova relação entre as esferas públicas autônomas e auto-organizadas, de um lado, e os operadores de fronteira sistêmica do outro. Essa nova relação deve se basear em um agir comunicativo, pautado pela busca pelo entendimento mútuo.

A reconstrução discursiva das organizações a partir das críticas a imunização sistêmica pode ser uma saída para a perenidade das organizações, assim como, busque uma redução das externalidades negativas que impactam no entorno e, que acabam por comprometer os limites de sua sustentabilidade. Além disso essa proposta faz parte da agenda humanística da administração, que se propõe a reconectar laços podados pela ação instrumentalizadora que se desenvolveu com o sistema capitalista de produção.

## **Desenvolvimento, história e evolução em organizações**

Os sistemas organizacionais surgem como uma tentativa de reduzir a complexidade existente no ambiente. A partir deste ponto temos uma fronteira em que há uma delimitação/diferenciação entre o sistema e o seu entorno (ambiente). Para Luhmann (1997, p. 14) as organizações podem ser entendidas como um sistema social autopoiético que tem como base a decisão:

Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituídos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre si. El contenido teórico de esta afirmación resulta de un problema más general: el problema de la complejidad sistémica.

A partir deste ponto podemos perceber que o processo de decisão é chave para os sistemas organizacionais, pois é por meio dele em que o sistema irá se desenvolver, respondendo ou não as irritações do ambiente. Lembrando que o sistema interage com outros sistemas e no processo de interação são realizadas as comunicações, ou seja, as pontes de ligação entre os sistemas e seu ambiente.

Neste processo de interação os sistemas, por meio do seu processo comunicativo acabam por tomar decisões sobre as comunicações realizadas. Tais decisões se referem ao fato de que o processo comunicativo para a Luhmann se baseia em três elementos: informação, mensagem e compreensão (entendimento).

De acordo com Seidl e Becker (2006a) o entendimento é o ponto central no processo comunicativo da teoria luhmanniana. Diante disto temos que o entendimento que as organizações absorvem da interação com seu ambiente acaba por influenciar seu processo de decisão, até mesmo quando não se decide. As decisões são próprias comunicações, pois as mesmas acabam por gerar novas comunicações. Um fato destacado por luhmann é que as decisões sempre possuem um certo grau de incerteza, pois existem escolhas que não são selecionadas.

Seidl e Becker (2006b) apontam que há uma relação paradoxal no processo de decisão, pois ao selecionar as alternativas existentes no ambiente, o sistema seleciona novamente algumas alternativas já pré-selecionadas. Neste momento as alternativas que foram selecionadas comunicam também o que não foi.

É importante destacarmos que o processo de decisão e, conseqüentemente, entendimento

das informações do ambiente, dependem do grau de entendimento do sistema sobre o conteúdo da informação. Por isso as regras de decisão influenciam diretamente o processo de tomada de decisão ou comunicação, assim como, as decisões anteriores.

Neste ponto podemos fazer uma analogia com o processo de aprendizagem organizacional em que a “experiência”, obtida em ações anteriores influencia as ações futuras, ou tomadas de decisão futuras. O próprio Luhmann (1997, p. 22) destaca:

[...] se deja determinar el proceso de selección consciente que se produce en las organizaciones por consideraciones de esse integra em la decisión la historicidad, la experiencia anterior de conflictos, la evaluación de poder o la ambición previa.

Porém, os sistemas autopoieticos, são sistemas autoreferenciais e autoprodutores de suas próprias decisões. Neste ponto percebemos que há um ponto problemático para o campo organizacional pois, diante das dinâmicas externas do entorno, a organização que não consegue realizar uma leitura, ou, em termos luhmanniano, entendimento das comunicações, acaba por correr o risco de desaparecer. O próprio Luhmann (1997, p.76) aponta que o processo de planejamento se apresenta como uma forma de imunizar as organizações das irritações do ambiente.

Na perspectiva de Luhmann o ato de planejar é preparar o sistema para seu processo de decisão, visto que a autoreferencialidade do sistema implica que suas decisões são baseadas no seu entendimento das informações provenientes do ambiente. Porém, as organizações para fazerem frente a complexidade do seu ambiente importam essa complexidade e promovem um reordenamento da sua estrutura interna.

Esse processo de importação de complexidade pode ser interpretado como um processo inovativo, pois traz novas demandas para o sistema. Entretanto cabe destacar que as modificações são

produções internas do sistema, pois os mesmos são autopoieticos. Luhmann (1997, p. 89) aponta esse fato: “*entendemos bajo el término de innovación un proceso de decisión contrainductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas*”.

Assim tem-se que o processo decisório deve ser alterado, tendo em vista a dinâmica que ocorre tanto no ambiente interno do sistema quanto o que está no seu entorno. A relação de importação da complexidade, por meio da alteração dos processos seletivos, decisórios, acaba por regenerar as organizações na sua trajetória social.

Los sistemas as que degeneran en una complejidad muy grande, deben desarrollar la capacidad de cambio – si no como capacidad de planificación, al menos como capacidad de innovación realizable en todas partes y desencadenable mediante sucesos y especialmente mediante decisiones (LUHMANN, 1997, p. 97).

Percebe-se que a importância do processo de entendimento para o processo comunicativo das organizações, tendo em vista que sua evolução dependerá desse processo. O entendimento é a chave da mudança, pois os sistemas são autopoieticos, ou seja, produzem as próprias mudanças. Para Rodrigues e Neves (2017) a teoria evolutiva luhmanniana é concebida como uma forma de variação, seleção e reestabilização que o sistema desenvolve em seu percurso interativo.

De acordo com Luhmann (2007, p. 341) “*La evolución no significa otra cosa sino cambios de estructura, y dado que éstos solo pueden efectuarse en el sistema (de modo autopoietico)*”. Isso nos possibilita entender que a autoprodução (autopoieses), desencadeada pela irritação, inicia o processo de evolução dinâmica nos sistemas.

Quando há um ruído ou irritação, gera-se um tipo de “informação” para o sistema, este ruído que é fruto da diferenciação de complexidade entre o sistema e seu ambiente/entorno, possibilita a

iniciação do processo autopoietico do sistema, pois este mecanismo de auto-produção visa neutralizar os ruídos provenientes do ambiente (RIBEIRO; NEVES, 2005).

Este processo modifica sua estrutura interna, onde subsistemas podem ser criados, visando ampliar as expectativas sobre o ambiente e desta forma ampliando sua complexidade interna, pois novos campos seletivos surgem. Cabe destacar que como os processos comunicativos são inerentes aos seus próprios sistemas, o ruído existente em um sistema pode não ser para outro e desta forma o processo autopoietico, também pode assumir inúmeras possibilidades. Porque as mudanças estruturais dependem da liberdade que existe dentro do sistema para reconfigurar seu processo de seleção (LUHMANN, 1995).

Siebeneichler (2006) destaca que na teoria luhmanniana as necessidades de comunicação entre os sistemas não residem no meio linguístico da comunicação (linguagem comum) apreensíveis intersubjetivamente. Na verdade, há uma decisão individualizada sobre o sucesso ou fracasso das “suposições” realizadas autopoieticamente pelos sistemas. A impossibilidade enfatizada pelo autor gerar incompatibilizações de entendimento do ambiente por parte do sistema. O que efetivamente acontece é uma interpretação autorreferente do contato realizado que pode está distorcida da realidade.

Outro fato que também aponta para a individualidade dos processos autopoieticos refere-se a capacidade do sistema em assimilar as novidades provenientes da comunicação. A incorporação ou negação das “novidades” provenientes das irritações são exclusivas do próprio sistema, pois a base para a compreensão reside no seu entendimento que também é construído autopoieticamente. Como Rodrigues e Neves (2017) destacam, a irritação externa e a seleção interna são possibilidades teóricas únicas na Teoria de Sistemas de Luhmann.

A autopoieses e, conseqüentemente, a evolução dinâmica do sistema pode ser também influenciada pelo fator tempo. A temporalidade existente no processo comunicativo do sistema para com o ambiente/entorno é aprimorada na escala temporal, pois cria-se uma memória (expectativas), onde ruídos anteriores passam a ser enfrentados e as adaptações já realizadas (modificações nos processos seletivos) ampliam os campos de novas possibilidades seletivas. Esse novo padrão de “expectativas” é derivado do mecanismo de reestabilização que o processo evolutivo dos sistemas desencadeia. Porém cabe destacar que a diferenciação sistêmica é mantida pois seu código estrutural é mantido (RODRIGUES; NEVES, 2017).

Vale ressaltar que as modificações estruturais realizadas pelo sistema passam a interagir com o seu ambiente/entorno e, desta forma, podem ser criados ruídos para os outros sistemas que constroem seu meio a partir do acoplamento estrutural que interliga os sistemas. Com isso tem-se que o processo de autopoieses, que tem início como uma resposta a um ruído do ambiente, desencadeia uma reestruturação interna, onde o sistema evolui dinamicamente para adaptar-se ao seu ambiente.

Há, dentro da Teoria de Sistemas de Luhmann, um ponto a ser observado com atenção. Rodrigues e Neves (2017, p.139-140) destacam que nesta teoria existe um tipo específico de acoplamento estrutural que é denominado de interpenetração. Neste tipo os sistemas que estão interligados “não podem existir um sem o outro”. Essa forma de interligação se dá entre os sistemas sociais e os sistemas psíquicos (seres humanos). Para a teoria luhmanniana há um anti-humanismo, pois como os sistemas são autopoieticos, ou seja, autoprodutores do seu próprio entendimento a troca ou o compartilhamento das subjetividades não pode existir.

Por sua vez a versão luhmanniana do funcionalismo sistêmico substitui o sujeito auto-

referencial pelo sistema auto-referencial. De acordo com Habermas (2002) o funcionalismo sistêmico proposto por Luhmann sela tacitamente o “fim do indivíduo”. Pressupõe-se que as estruturas da intersubjetividade se desintegraram, que os indivíduos foram eliminados do seu mundo da vida e que o sistema social e o sistema pessoal constituem mundos circundantes um para o outro.

Habermas (2016) destaca que na visão da teoria luhmanniana as sociedades complexas não podem mais criar uma identidade a partir da consciência dos indivíduos. A intersubjetividade do conhecer, do viver e do agir, gerada no mundo da vida pelos sistemas simbólicos de interpretação e de valoração, possuem uma capacidade demasiadamente limitada para combinar entre si a necessidade de controle de sistemas parciais diferenciados. Assim a realidade sistêmica da sociedade é transposta da intersubjetividade do mundo da vida habitado por indivíduos socializados para os sistemas funcionalmente diferenciados. A sociedade conquista diante deles uma objetividade que, por não se referir mais de modo algum à subjetividade, também não pode mais envolver em um contexto de vida intersubjetivo.

De acordo com essa teoria, o mundo da vida desintegrou-se totalmente em sistemas parciais funcionalmente especificados, tais como a economia, o Estado, a educação, a ciência etc. O indivíduo monológico proposto por Parsons é substituído pelo sistema monológico na versão luhmanniana. Os sistemas substituíram, por nexos funcionais, as relações intersubjetivas a partir de um modo de interação simétrica entre si.

O mundo da vida ao se diferenciar estruturalmente e constituir sistemas parciais altamente especializados para os domínios funcionais da reprodução cultural, da integração social e da socialização desenvolve uma modesta capacidade do mecanismo de entendimento da complexidade do mundo da vida. A limitação do entendimento

deriva do fato de que o processo de racionalização imposto visa reduzir a complexidade existente nas interações.

Porém, Habermas (2016) avança nas suas críticas a Luhmann e destaca que tão logo os indivíduos e sua sociedade se encontraram em momentos de interação recíprocas de sistema e entorno, o cruzamento das identidades do Eu e de grupo, em que sem dúvida se expressam estruturas complementares de intersubjetividade, perdeu, por assim dizer, sua base. A teoria de sistemas luhmanniana acredita que este cruzamento se tornou desnecessário, pois a operação peculiar da identidade, o “ser-refletido-em-si” de um sujeito, pode muito bem ser assumida pelos sistemas. A unidade do sistema pode ser tornada acessível para subsistemas parciais graças a “autotematização”, sem que necessite de algum sujeito.

Na teoria luhmanniana o sistema, por meio da seleção e estabilização, desenvolve o seu processo de evolução. A teoria da evolução de Luhmann passa a ser explicada em termos funcionalistas, mas não de processos de aprendizagem que necessitam de uma explicação genética, pois Luhmann toma a perspectiva funcionalista pelo todo. Tal teoria peca em não indicar nem as estruturas do domínio de objetos nem os mecanismos de aprendizagem específicos para o domínio destes mesmos objetos. Habermas (2016) aponta que os portadores da evolução são antes de tudo as sociedades e os seus sujeitos da ação que as integram.

A evolução pode ser depreendida daquelas estruturas que, de acordo com um padrão passível de ser reconstruído de maneira racional, são substituídas por estruturas cada vez mais abrangentes. No estágio sociocultural, os processos de aprendizagem são organizados a partir da forma linguística, ou seja, a linguagem é o modo em que a objetividade da experiência do indivíduo é entrelaçada de maneira estrutural com a intersubjetividade do entendimento dos indivíduos

entre si. Um funcionalismo atomizado e fechado em si, proposto por Luhmann, desconhece o fato de que aumentos de complexidade só são possíveis no nível de aprendizagem, que cada vez é obtido com o princípio de organização da sociedade.

Luhmann precisa reduzir as pretensões explicativas da teoria da evolução social unicamente a seleção de possibilidades, porque a radicalização da sua teoria tem como consequência o fato de que as problemáticas genéticas não podem mais ser elaboradas neste quadro. O que a teoria luhmanniana aponta como benefício para uma cooperação com a histografia, a partir do conceito de causalidade contingente, ressalta as fraquezas de um método funcionalista que se põe a si mesmo de maneira absoluta. Além disso faz da necessidade funcionalista uma virtude da cooperação, na medida em que apela à história para que essa controle as arbitrariedades de um método funcionalista autonomizado (HABERMAS, 2016).

Diante disto temos algumas restrições no uso do conceito de evolução por parte da teoria de Luhmann, pois resultam no sentido em que utilizamos o conceito de lógica de desenvolvimento. Sequências de desenvolvimento só podem ser reconstruídas para aquelas competências que são objetivamente acessíveis para nós em cada nível de desenvolvimento contemporâneo de nossa sociedade. Por isso Habermas (2016, p. 329) aponta:

[...] é necessária antes uma teoria genética da cognição mediada pela linguagem (no domínio do pensamento objetivante e no do discernimento prático-moral), que explica a aprendizagem evolucionária como um processo de construção e de reconstrução no sentido de Piaget, em vez de aborda-la desde o início de maneira funcionalista.

A provocação habermasiana nos leva a ver que a aplicação de teorias da evolução na perspectiva de diagnóstico de tempo só assume um sentido plausível no quadro de uma argumentação prática, na qual estão em jogo fundamentações de por

que, em determinadas situações de determinados atores, determinadas estratégias e normas de ação deveriam ser escolhidas em vez de outras. Seu foco é lançado no processo de aprendizagem, ou seja, a chave interpretativa da evolução se localiza em como os seus participantes aprendem, e como esta aprendizagem interfere na dinâmica do sistema organizacional. Aprender não garante evolução no sentido de melhorar desempenho e adaptação ao entorno, pois as organizações estão dentro do mundo da vida e podem sofrer acidentes e retrocessos. Isto depende também dos participantes das organizações e não apenas dos seus observadores externos.

### Considerações finais

Habermas faz uma crítica a teoria do desenvolvimento de Luhmann. Ele observa que deve ser feita uma distinção entre História e Ciências sociais para se pensar pesquisa histórica e narrativa histórica em relação às Ciências sociais.

Habermas faz restrições ao evolucionismo na teoria do desenvolvimento de Luhmann. A naturalização da narrativa histórica com um fio condutor tem por resultado sugerir um futuro como se fosse um destino ou uma adivinhação. Isto é em si uma negação da História.

Assim, não se pode olhar a História das organizações como se elas estivessem sobre trilhos que conduzem de modo inevitável para a melhoria e a Inovação. As organizações estão dentro do mundo da vida e podem sofrer acidentes e retrocessos. Isto depende também dos participantes das organizações e não apenas dos seus observadores externos. Cabe indagar a relação entre aprendizagem e desenvolvimento das organizações. A teoria do desenvolvimento das organizações tem que questionar como os seus participantes aprendem, e como esta aprendizagem interfere na dinâmica organizacional. Aprender não garante evolução no

sentido de melhorar desempenho e adaptação ao entorno. A História é aberta.

### Referências

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

\_\_\_\_\_. **O discurso filosófico da modernidade: doze lições**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

\_\_\_\_\_. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Unesp, 2016.

LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.

\_\_\_\_\_. **Organización y decisión. Autopoieses, acción y entedimiento comunicativo**. México: Anthropos, 1997.

\_\_\_\_\_. **La sociedad de La sociedad**. Ciudad de México. Editora Herder, 2007.

NOBRE, M.; REPA, L. Breve Apresentação. In: NOBRE, Marcos; REPA, Luiz. **Habermas e a reconstrução: sobre a categoria central da teoria crítica habermasiana**. Campinas: Papirus, 2012a. p. 7-11.

\_\_\_\_\_. Introdução - reconstruindo Habermas: etapas e sentido de um percurso. In: NOBRE, Marcos; REPA, Luiz. **Habermas e a reconstrução: sobre a categoria central da teoria crítica habermasiana**. Campinas: Papirus, 2012b. p. 13-41.

RIBEIRO, A. M. M.; NEVES, F. M. A conformação dos grupos de pesquisa em biotecnologia da cana de açúcar na região norte-fluminense: a perspectiva do “novo sistemismo”. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 41, n. 3, p.171-182, 2005. Set/dez.

RODRIGUES, L. P.; NEVES, F. M. A  
**sociologia de Niklas Luhmann.** Petrópolis:  
Vozes, 2017.

SEIDL, D.; BECKER, K. H. **Niklas Luhmann  
and Organization Studies.** Denamark:  
Copenhagen Business School Press. 2006a

\_\_\_\_\_. Organizations as distinction generating  
and processing systems: Niklas Luhmann's  
contribution to organization studies.

**Organization**, London, v. 1, n. 13, p.9-35, abr.  
2006b

SIEBENEICHLER, F. B. O direito das  
sociedades pluralistas: entre o sistema imunizador  
luhmanniano e o mundo da vida habermasiano.  
In: SIEBENEICHLER, F. B. **Direito, moral,  
política e religião nas sociedades pluralistas:**  
entre apel e habermas. Rio de Janeiro: Tempo  
Brasileiro, 2006. p. 39-60.

SILVA, F. G.; MELO, R. Crítica e reconstrução  
em direito e Democracia. In: NOBRE, M.;  
REPA, L. **Habermas e a reconstrução:** sobre  
a categoria central da teoria crítica habermasiana.  
Campinas: Papirus, 2012. p. 135-167.

SOUZA, Y. S. Organizações de Aprendizagem ou  
Aprendizagem Organizacional. **RAE Eletrônica**,  
v. 3, n. 1, 2004.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos  
organizacionais. **Revista de Administração de  
Empresas**, v. 45, n. 4, 2005.

## Dissertações defendidas no MPGOA/2018

SILVA, José Roberto Cavalcante da. **Estudos prospectivos sobre o ciber terrorismo na Paraíba**. 2018. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

### Resumo

A informação adquiriu a condição de ativo nas organizações públicas ou privadas na sociedade da informação. Percebe-se que a utilização das tecnologias da informação e da comunicação pelas instituições potencializou e elevou a sua competitividade, proporcionando rapidez e celeridade de transmissão e processamento da informação. Da mesma maneira, as ameaças à segurança da informação destacam-se na proporção em que surgem formas mais sofisticadas de ataques aos ativos informacionais, como o terrorismo cibernético, objeto deste estudo. Esta pesquisa apresentou como objetivo prospectar cenários sobre o ciber terrorismo na Paraíba. Foram consultados como amostra intencional por conveniência da pesquisa órgãos públicos e empresas que sofreram ataques ou ameaças de ataques descritas na mídia como sendo ciber terrorismo no período de janeiro de 2016 até o ano de 2017. Para tanto, realizou-se uma investigação de natureza quali-quantitativa, bibliográfica e descritiva, empregando o método de construção de cenários prospectivos de Godet. Na etapa do exame dos dados, os instrumentos utilizados foram: análise estrutural; Método de Atores, Objetivos, Relações de força; e a análise morfológica. Essas ferramentas são específicas do método de Godet, que recebe auxílio de softwares. Apresentou-se como resultado um diagnóstico da situação da segurança da informação e do ciber terrorismo em organizações da Paraíba. Identificaram-se as seguintes variáveis: políticas públicas; ideologias; mercado; tecnologias e vantagem indevida. Outrossim, apontaram-se os atores a seguir: governo; empresas; colaboradores; clientes/usuários e pessoas externas. Por fim, foram desenvolvidos os seguintes cenários possíveis para o ciber terrorismo na Paraíba: cenário propício; cenário adverso; e cenário provável. O primeiro foi exposto como um cenário favorável para a realização de ataques de natureza ciber terrorista no âmbito das organizações estudadas. O segundo foi apresentado como um cenário desfavorável para a atuação do ciber terrorismo no contexto analisado. O terceiro mostra um crescimento gradativo dos ataques de cunho ciber terrorista na conjuntura das instituições investigadas.

**Palavras-chave:** Gestão da Segurança da Informação. Tecnologias da Informação e da Comunicação. Ciber Terrorismo. Cenários Prospectivos.

**Orientador:** Wagner Junqueira de Araújo

SILVA, Ludmila Dantas. **Evasão escolar e gestão do conhecimento: o caso da Universidade Estadual da Paraíba**. 2018. 106f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

## **Resumo**

A evasão escolar no ensino superior, fenômeno que vem sendo amplamente discutido nos mais diversos níveis de formação educacional, acarretando graves prejuízos com reflexos no indivíduo, na instituição de ensino, no Estado e sociedade, constitui-se uma das atuais preocupações da instituição universitária. O presente trabalho analisa a evasão escolar no âmbito da educação superior, nos cursos de graduação ofertados na modalidade presencial na Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, com o objetivo de propor, a partir de conceitos da Gestão do Conhecimento, estratégias para o seu combate. De natureza exploratória e descritiva, a investigação, um estudo de caso, abrangeu todo o corpo discente matriculado nos cursos de graduação em algum momento no ano letivo de 2016, na modalidade presencial, no campus I – Campina Grande. Também abrangeu uma amostra de gestores: coordenadores de cursos, chefes de departamentos, diretores de centros, Pró-Reitores, Vice-Reitor e Reitor da instituição. O procedimento metodológico para selecionar os cursos abrangidos pela amostra considerou cursos com maiores e menores índices de evasão visando alcançar uma boa aproximação com a realidade da evasão escolar da instituição. Para a coleta dos dados, processada em duas fases, utilizou-se duas técnicas de pesquisa: a primeira por meio de levantamento dos dados institucionais oriundos do Sistema de Controle Acadêmico da instituição, os quais foram utilizados para realização do cálculo dos índices de evasão escolar da UEPB e a segunda, através de questionário aberto com os gestores selecionados para amostra. Como resultado dessa pesquisa, foram apresentados dados que indicam que os níveis de evasão escolar na instituição variam de 0,78% a 38,58%, sendo menor nos cursos da área das ciências da saúde e se apresentando de forma mais intensa nos cursos da área das ciências exatas e humanas. Foi apresentado, ainda, o conhecimento individual de gestores acerca de questões observadas em seus cursos sobre a problemática da evasão escolar na UEPB. Os resultados demonstram, ainda, a percepção dos gestores acerca desses níveis e a proposição de estratégias, com base em seus conhecimentos tácitos, e apontam soluções para combater os fatores que ensejam a evasão escolar na instituição. Os dados coletados também proporcionaram o conhecimento sobre as ferramentas, sistemas e metodologia utilizada na instituição para o acompanhamento sistemático da evasão escolar, assim como propõe sugestões e críticas. O estudo coloca-se como uma possibilidade de contribuição para que os gestores da instituição, especialmente os que atuam nas atividades administrativo-acadêmicas, possam identificar com maior clareza as vulnerabilidades existentes na instituição e refletir sobre a aplicabilidade das estratégias apontadas na pesquisa.

**Palavras-chave:** Evasão escolar. Gestão do Conhecimento. Educação Superior.

**Orientadora:** Emília Maria da Trindade Prestes

SILVA NETO, Manoel Morais da. **Transferências voluntárias da união em tempos de crise: o caso da Universidade Estadual da Paraíba**. 2018. 74f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

## **Resumo**

O presente estudo procurou investigar os repasses de recursos da União para a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), no período 2012-2017. Buscando garantir a efetividade de suas políticas públicas o Governo Federal adotou como medida, a partir de 1988 com sua Constituição cidadã, a descentralização de seus recursos e incluiu em seu orçamento recursos destinados a programas sociais de seus órgãos para que sejam transferidos a os outros entes da federação através de transferências voluntárias, que podem ser classificadas como convênio, termos de cooperação ou contratos de repasse. Através da publicação dos editais desses programas, os gestores interessados podem submeter à análise dos órgãos concedentes da verba, projetos cujo objetivo final esteja alinhado com o propósito de cada programa. Para que esses projetos sejam celebrados e, de fato, se tornem convênios, é necessário que vários requisitos sejam respeitados. Sabendo-se que a educação é umas das áreas estratégicas da sociedade e que a UEPB é umas das principais instituições de Ensino Superior do Estado da Paraíba e da região nordeste, surgiu a necessidade de se investigar e detalhar de forma descritiva os impactos da crise econômica enfrentada pelo país a partir de 2015 sobre as TVUs para esta instituição. Do ponto de vista metodológico, para o alcance de seus objetivos, o estudo realizou uma pesquisa documental e descritiva. Como principal resultado encontrado, destaca-se o impacto negativo da crise econômica do período sobre cenário das TVUs, evidenciando cortes orçamentários, queda de recursos transferidos e até mesmo encolhimento de programas fundamentais como a assistência estudantil, fatores que influenciaram negativamente os repasses desses recursos para a UEPB, apesar da tendência de recuperação a partir de 2016, em consonância com os dados de recuperação econômica do/período.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Transferências Voluntárias da União. Convênios. Universidade Estadual da Paraíba. Crise Econômica.

**Orientadora:** Emília Maria da Trindade Prestes

CARTAXO, Waleska Acioli. **Processo Judicial Eletrônico: uma avaliação através do Common Assessment Framework.** 2018. 133f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

## **Resumo**

Essa pesquisa objetivou avaliar o Sistema do Processo Judicial Eletrônico (PJe) no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), através da ferramenta de avaliação denominada Common Assessment Framework (CAF), a qual consiste em um Modelo de Gestão da Qualidade Total que foi desenvolvido para uso no Setor Público Europeu, cuja inspiração reside no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade. O PJe surgiu em meio a uma conjuntura de desenvolvimento da sociedade e de uma onda de renovação que culminou na virtualização dos processos dentro do Poder Judiciário, visando a prestação jurisdicional mais rápida, efetiva, com respeito à sustentabilidade ambiental e economia de recursos, além da interoperabilidade das ações entre os tribunais. Diante das finalidades para as quais o sistema foi criado, bem como a ampla abrangência e importância que ele detém perante a Justiça Brasileira, viu-se a necessidade de analisar se o Sistema do PJ e tem atendido as diretrizes gerais que justificaram sua implantação. Como referencial teórico, o trabalho fundamentou-se nos princípios que devem nortear o processo judicial, assim como no Modelo CAF, que trata da Gestão da Qualidade Total e busca promover aprendizagem e ações de melhoria contínuas no intuito de alcançar a excelência organizacional. A pesquisa é classificada como exploratória, e, quanto aos meios de investigação, classifica-se como pesquisa de campo. Como recorte temporal, a avaliação se limitou ao período a partir do qual o sistema foi implantado nas varas cíveis de João Pessoa, ou seja, desde o mês de maio de 2015. A coleta de dados foi feita através de questionários fechados aplicados à amostra da pesquisa, que foi definida como sendo de dezoito servidores de nove varas cíveis de João Pessoa, escolhidas aleatoriamente dentre as dezessete varas existentes, e dezoito advogados com demandas nas respectivas unidades judiciárias. Além disso, a elaboração dos questionários observou o método escalonado do Tipo Likert, e para o tratamento dos dados fora musa das técnicas estatísticas. Outrossim, para auxiliar na análise dos dados colhidos, foram utilizados os painéis de pontuação do sistema de pontuação clássica da CAF, a partir dos quais foi possível apontar o estágio em que se encontra determinado tema e indicar melhorias a serem empreendidas nas temáticas que apresentaram baixa pontuação. Ademais, verificou-se, com relação às diretrizes gerais que justificaram o surgimento do PJ e, que estas são atendidas de um modo geral, porém, a falta de interesse da instituição em promover cursos de aperfeiçoamento especificamente sobre o PJ e e em ouvir os servidores acerca das dificuldades enfrentadas com o uso do sistema, se apresentaram como entraves para uma maior celeridade processual. Além disso, ficou claro que não se tem buscado a padronização dos atos judiciais como forma de promover a uniformização do Poder Judiciário, bem como não é fornecida pela organização a estrutura necessária para atender a população mais carente, o que acaba restringindo o acesso dessas pessoas à justiça, e, conseqüentemente, se constituindo em uma barreira a maior efetividade jurisdicional.

**Palavras-chave:** Processo Judicial Eletrônico. Common Assessment Framework. Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

**Orientador:** Eládio José de Góes Brennand

OLIVEIRA, Mateus Lins de. **Identidade padrão de comunicação digital do Governo Federal: uma análise à luz da metodologia common assessment framework**. 2018. 142f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

## **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo analisar se os interagentes dos sites da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) identificam as premissas da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Governo Federal (IDG) nos sites institucionais que adotaram essa Identidade nesse estabelecimento de ensino. A IDG é um conjunto de diretrizes, orientações, padrões e modelos criados pela Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM) que é utilizado nos sites do Governo Federal, seja da administração direta ou indireta. Na UFPB, este modelo foi adotado em 2015 e já conta atualmente com mais de 290 páginas desenvolvidas pela Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Como recorte no objeto de pesquisa, foi analisado o site da Pró-Reitora Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE) e o da Pró-Reitora de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC). Para tanto, foram avaliados a percepção e o desempenho na visão dos interagentes divididos em três categorias: os discentes que navegam no site da PRAPE; a comunidade externa que frequenta a UFPB, mas não possui nenhum tipo de vínculo com a instituição, mas acessou o site da PRAC; e os contuidistas que realizam as postagens dos conteúdos e atualizam as respectivas páginas web. Metodologicamente, esta pesquisa tem uma abordagem quantitativa classificada como dos tipos exploratória e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada através de questionários fechados aplicados aos interagentes dos respectivos sites. Por sua vez, a análise de dados foi norteada por um instrumento de autoavaliação de Gestão da Qualidade Total da Administração Pública, a Common Assessment Framework (CAF), em sua versão adaptada ao setor de educação e com recorte em três critérios: o critério 6, que são os resultados orientados para o aluno; o critério 7, que são os resultados das pessoas; e o critério 8, que são os resultados da responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Governo Eletrônico. Comunicação Digital. Portal Institucional. Gestão da Qualidade. Common Assessment Framework.

**Orientador:** Eládio José de Góes Brennand

MORAES, Larissa Siqueira. **Análise da relação entre os mecanismos de governança pública e a execução de convênios federais**. 2018. 78f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

## **Resumo**

As Universidades Públicas Estaduais são integrantes da Administração Pública e tem como finalidade principal a prestação de serviços à comunidade por meio do ensino, pesquisa e extensão. Para execução de suas atividades, elas recebem recursos que podem geralmente ser oriundos de duodécimo (repasso mensal do Estado) ou de transferências voluntárias concedidas pelo Governo Federal, firmando assim convênios entre a Universidade e a União. A governança pública traz na sua essência princípios basilares que visam uma gestão eficiente voltada a correta aplicação dos recursos públicos, utilizando - se de transparência, controle e uma prestação de contas responsável. O objetivo dessa pesquisa é investigar qual a relação existente entre os mecanismos de governança pública, sejam eles: liderança, estratégia e controle e a execução dos convênios federais da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), baseando-se no Referencial Básico de Governança (RBG) proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Para realização dessa pesquisa de cunho descritivo e exploratório, com abordagem essencialmente qualitativa, foram utilizados como procedimentos para coleta de dados o levantamento documental e bibliográfico com fontes primárias e secundárias. Foi direcionado para uma pesquisa de campo, utilizando-se da aplicação de questionários com os gestores dos convênios que já finalizaram as atividades no âmbito do SICONV. O período analisado foi de 2008, ano em que foi implementado o SICONV até 2017. Para investigar a relação entre execução/gasto do convênio e aplicação dos mecanismos de governança pública foi utilizado além das análises das respostas dos respondentes, o software STATA. Como resultados encontrados ficou evidente que existe sim aplicabilidade dos mecanismos de governança na execução dos convênios, porém isso não é determinante para aumentar a plena utilização dos recursos empregados na sua execução, sendo assim, nem sempre o convênio que mais executou foi aquele que mais utilizou os mecanismos de governança.

**Palavras-chave:** Governança Pública. Transferências voluntárias. Gestão. Universidade.

**Orientador:** Miguel Maurício Isoni